

Capítulo 1

Liderar por instinto

Tanto si les gusta como si no, los líderes deben gestionar el estado de ánimo de sus empresas. Los más hábiles lo consiguen empleando una misteriosa mezcla de competencias psicológicas conocidas como «inteligencia emocional». Son conscientes de ellos mismos y son empáticos. Pueden interpretar y controlar sus emociones a la vez que, de forma intuitiva, comprenden cómo se sienten los otros y controlan el estado emocional de sus empresas.

Pero ¿de dónde procede la inteligencia emocional? ¿Y cómo aprenden los líderes a utilizarla? La literatura sobre gestión, e incluso el sentido común, sugieren que la inteligencia emocional es el resultado de una mezcla de habilidades aprendidas y de talentos naturales. Es, en parte, predisposición genética; en parte, experiencia vital, y en parte, el resultado de algunas viejas lecciones. La inteligencia emocional se muestra en distintos grados en distintos líderes, y los directivos la aplican con una pericia variable. Utilizadas con sabiduría y compasión, estas habilidades estimulan un rendimiento superior en los líderes, en su gente y en sus empresas; aplicada con ingenuidad o con malicia, puede paralizar a los líderes o ser una herramienta de manipulación para quienes la utilizan con el fin de obtener un beneficio personal.

Hemos invitado a dieciocho líderes y académicos (entre ellos, ejecutivos de negocios, estudiosos del liderazgo, psicólogos, un neurólogo, un experto en cultos y un director de orquesta) a que exploren la

naturaleza y la gestión de la inteligencia emocional, sus fuentes, usos y abusos. Las respuestas de estos líderes son extraordinariamente distintas, pero hay algunos temas que se repiten: la importancia de perfeccionar las propias habilidades de forma consciente y concienzuda, la naturaleza contradictoria de la conciencia de uno mismo, y el peligro de dejar que predomine alguna de las habilidades que configuran la inteligencia emocional. Estos son algunos de sus puntos de vista.

Sé realista

John D. Mayer es profesor de psicología en la Universidad de New Hampshire. Junto con el profesor de psicología de Yale Peter Salovey, fue el primero en definir el concepto de inteligencia emocional a principios de la década de los noventa del siglo pasado.

Es hora de ser realistas sobre la inteligencia emocional, especialmente sobre lo que es y lo que no es. Los libros y los artículos que han popularizado el concepto lo han definido utilizando un conjunto diverso de rasgos de personalidad, como conciencia de uno mismo, optimismo y tolerancia. Estas definiciones populares se han acompañado de afirmaciones exageradas sobre la importancia de la inteligencia emocional. Porque distintos rasgos de personalidad, por muy admirables que sean, no necesariamente conforman una definición de inteligencia emocional. De hecho, resulta difícil evaluar estos rasgos de forma conjunta para determinar su relación con el éxito en los negocios y en la vida.

Incluso cuando se analizan de forma aislada, las características habitualmente asociadas con la inteligencia emocional y el éxito pueden resultar más complicadas de lo que parecen. Por ejemplo, los científicos no saben cuál es la auténtica importancia de la autoconciencia en un liderazgo eficaz. De hecho, demasiada conciencia de uno mismo puede reducir la autoestima, que a menudo es una parte fundamental del gran liderazgo.

Desde un punto de vista científico, la inteligencia emocional es la capacidad de percibir de forma precisa tus propias emociones y las de los demás: entender las señales que las emociones envían sobre las relaciones, y gestionar tus propias emociones y las de otros. La inteligencia emocional no incluye necesariamente las cualidades que algunas definiciones populares le atribuyen (véanse el optimismo, la iniciativa y la confianza en uno mismo).

Los investigadores han utilizado pruebas de desempeño para medir la precisión de la gente a la hora de identificar y entender las emociones; por ejemplo, pidiéndoles que reconocieran situaciones de comunicación cara a cara o haciéndoles decir cuál, de entre varias circunstancias, sería la que provocaría felicidad con más probabilidad. Las personas que obtienen buenas puntuaciones en estas pruebas son muy distintas unas de otras. En el mundo de los negocios, las personas con mayor inteligencia emocional parecen ser más capaces de lidiar con las quejas de los consumidores o de mediar en las discusiones, y pueden destacar de forma especial a la hora de establecer conexiones personales positivas y sólidas a largo plazo con subordinados y clientes. Por supuesto, la inteligencia emocional no es la única forma de alcanzar el éxito como líder. Un estratega brillante capaz de sacar el máximo rendimiento a los beneficios tal vez sea capaz de contratar y retener a empleados con talento aunque no mantenga fuertes conexiones personales con ellos.

¿Tienen algún valor las escalas que, a partir de las ideas populares, miden cualidades como el optimismo y la confianza en uno mismo pero las etiquetan como «inteligencia emocional»? Sin duda, esos rasgos de personalidad son importantes en los negocios, así que medirlos y (a veces) mejorarlos puede ser útil. Pero investigaciones recientes han determinado que esas características son distintas de la inteligencia emocional tal como se define científicamente. Una persona con una alta inteligencia emocional puede ser realista en lugar de optimista, e insegura en lugar de confiada. El peligro está en asumir que,

puesto que una persona es optimista y tiene confianza en sí misma, también es emocionalmente inteligente cuando, de hecho, la presencia de esas características no dice nada del resto.

Nunca dejes de aprender

Daniel Goleman es copresidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations de la Facultad de Grado de Psicología Profesional y Aplicada de la Universidad de Rutgers en Piscataway (Nueva Jersey).

Puedes ser un líder próspero sin demasiada inteligencia emocional si tienes muchísima suerte y todo lo demás está a tu favor: mercados florecientes, competidores torpes y jefes despistados. Si eres increíblemente listo, podrás ocultar la ausencia de inteligencia emocional hasta que las cosas se pongan difíciles para el negocio. Lo que ocurre es que, en ese punto, no habrás construido el capital social necesario para sacar lo mejor de la gente en los momentos en que la presión se vuelve tremenda. El arte del liderazgo sostenible es lograr que el trabajo de los otros sea el mejor, y un cociente de inteligencia elevado por sí mismo no es suficiente para conseguirlo.

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender y mejorar a cualquier edad. De hecho, los datos muestran que, de media, la inteligencia emocional de la gente tiende a aumentar a medida que cumplen años. Pero las competencias específicas de liderazgo que están basadas en la inteligencia emocional no necesariamente proceden de la experiencia de la vida. Por ejemplo, una de las quejas que oigo con más frecuencia sobre los líderes, sobre todo de los que acaban de ser promocionados, es que carecen de empatía. El problema es que se les ha ascendido porque son personas con un nivel de rendimiento notable. Pero ser un triunfador individual no te enseña las habilidades necesarias para entender las tribulaciones de los demás.

Los líderes que se sienten motivados para mejorar su inteligencia emocional pueden conseguirlo si cuentan con la *información*, el *apoyo* y la *orientación* correctos. La información que necesitan es una evaluación honesta de sus fuerzas y limitaciones, proporcionada por personas que les conozcan bien y en cuyas opiniones confíen. La orientación que necesitan es un plan de desarrollo específico que se base en las interacciones que ocurren de forma natural en el lugar de trabajo, usándolas como un laboratorio de aprendizaje. El mejor apoyo está en tener a alguien con quien poder hablar a medida que ensayan cómo manejar diferentes situaciones, qué hacer cuando cometen un fallo y cómo aprender de esos tropiezos. Si los líderes cultivan esos recursos y los practican de forma continuada, pueden desarrollar habilidades específicas de la inteligencia emocional, habilidades que permanecerán con ellos durante años.

LOS 5 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En 1998, en el que se ha convertido en uno de los artículos más impecados de HBR, «¿Qué hace a un líder?», Daniel Goleman presentó un marco de referencia y las características de los cinco aspectos de la inteligencia emocional que permiten a los individuos reconocer, conectar y aprender de sus propios estados mentales y de los de otras personas. La verdad es que hay muchos marcos de referencia, y que todos ellos consideran distintos grupos de competencias de la inteligencia emocional —también hay otros modelos que no conciben la inteligencia emocional como un conjunto de competencias, sino como la habilidad de abstraer y solucionar problemas en el dominio emocional—. Pero la propuesta de Goleman, resumida en el anexo 1, puede ser una forma útil de empezar a comprender la inteligencia emocional.

Componente IE	Definición	Características	Ejemplo
Conciencia de uno mismo	Conocer las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones, valores y objetivos, y su impacto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar en uno mismo. • Hacer una autovvaloración realista. • Restar importancia a los propios defectos con sentido del humor. • Buscar las críticas constructivas. 	Un directivo sabe que los plazos ajustados hacen que salga lo peor de sí mismo. Con el fin de evitarlo, planifica su tiempo para acabar el trabajo con suficiente antelación.
Autoregulación	Controlar o reorientar las emociones y los impulsos perturbadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiado. • Íntegro. • Cómodo con la ambigüedad y el cambio. 	Cuando un equipo estropea una presentación, el líder se resiste a gritar. En su lugar, considera las posibles razones del fracaso, explica las consecuencias al equipo y explora soluciones con ellos.
Motivación	Estar motivado para alcanzar el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Siente pasión por el trabajo y los nuevos retos. • Con energía inagotable para mejorar. • Optimista en caso de fracaso. 	Una encargada de la gestión de carteras de una compañía de inversión ve cómo sus fondos caen durante tres trimestres seguidos. Los principales clientes se van. En lugar de culpar a las circunstancias externas, decide aprender de la experiencia y prepara un giro radical.
Empatía	Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Es experto en atraer y retener talento. • Con capacidad para enseñar a los otros. • Con sensibilidad hacia las diferencias culturales. 	Una consultora estadounidense y su equipo presentan un proyecto a un potencial cliente en Japón. El equipo interpreta el silencio del cliente como un signo de desaprobación y se prepara para marcharse. La consultora observa el lenguaje corporal del cliente y percibe interés. Ella continúa con la reunión, y el equipo acaba consiguiendo el proyecto.