

«Cómo las emociones intervienen en nuestra  
vida personal y profesional»

—HBR

2<sup>a</sup>  
EDICIÓN  
REVISADA Y  
AMPLIADA

# INTELIGENCIA EMOCIONAL

DANIEL GOLEMAN  
ANNIE MCKEE  
SUSAN DAVID  
AMY GALLO

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS



# Inteligencia emocional

**REVERTÉ MANAGEMENT**

Barcelona, México

**HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS**

Boston, Massachusetts

## **Inteligencia emocional**

Basado en HBR Guide to Emotional Intelligence

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017  
*All rights reserved.*

### **© Editorial Reverté, S. A., 2023**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-69-9

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9734-1 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9735-8 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Begoña Merino Gómez

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del copyright y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

# Contenidos

Nota del editor vii

Prefacio segunda edición ix

*Parte uno*    **¿Qué es la inteligencia emocional? 1**

Capítulo 1    Liderar por instinto 3

Capítulo 2    ¿Lideras con inteligencia emocional? 21

*Parte dos*    **Autoconciencia: entender tus emociones,  
conocer tus conductas 25**

Capítulo 3    El primer componente de la inteligencia emocional 27

Capítulo 4    No puedes gestionar tus emociones sin conocerlas de  
verdad 33

Capítulo 5    Un vocabulario de tus emociones 37

Capítulo 6    ¿Seguro que eres respetuoso? 45

*Parte tres*    **Gestiona tus emociones 53**

Capítulo 7    Utiliza tus emociones 55

Capítulo 8    Distiende las comunicaciones difíciles 59

Capítulo 9    Mantén la serenidad en los momentos estresantes 63

Capítulo 10    Cómo recuperarte de un arrebato emocional 69

Capítulo 11    Usar el mindfulness para recobrar fuerzas 73

*Parte cuatro* **Inteligencia emocional en tu día a día 77**

- Capítulo 12 Escribir correos electrónicos significativos 79
- Capítulo 13 Mantener reuniones influyentes 85
- Capítulo 14 Transmitir un feedback difícil 89
- Capítulo 15 Tomar decisiones inteligentes 93
- Capítulo 16 Estrategia emocional para las negociaciones 99
- Capítulo 17 Trabajar en todas las culturas 117

*Parte cinco* **Tratar con personas difíciles 121**

- Capítulo 18 Convierte a tus enemigos en aliados 123
- Capítulo 19 Cómo tratar con compañeros pasivo-agresivos 135
- Capítulo 20 Qué hacer si eres un *toxic handler* 145

*Parte seis* **Entender la empatía 155**

- Capítulo 21 ¿Qué es la empatía? 157
- Capítulo 22 Más allá de la empatía: el poder de la compasión 163

*Parte siete* **Desarrolla tu resiliencia 169**

- Capítulo 23 Resiliencia consciente 171
- Capítulo 24 Cultivar la resiliencia en tiempos difíciles 175
- Capítulo 25 Practicar la compasión hacia uno mismo 179
- Capítulo 26 No aguantes, recupérate 187
- Capítulo 27 ¿Cuál es tu grado de resiliencia? 195

*Parte ocho* **Desarrollar la inteligencia emocional de tu equipo 201**

- Capítulo 28 Cómo ayudar a alguien a que desarrolle la inteligencia emocional 203
- Capítulo 29 Manejar los estallidos emocionales de tu equipo 209
- Capítulo 30 Cómo gestionar tu cultura emocional 215
- Capítulo 31 Enfocarse en uno mismo, en los demás y en el mundo 227

Índice 247

# Nota del editor

El término «inteligencia emocional» fue mencionado por primera vez hace más de tres décadas por diferentes psicólogos en sus trabajos de investigación, pero quien lo popularizó, dándole el impulso definitivo que actualmente tiene, fue Daniel Goleman (Stockton, 7 de marzo de 1946). Psicólogo y escritor estadounidense, y actual codirector del Consorcio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional, Goleman publicó en el año 1995 su obra *Emotional Intelligence* a través del sello editorial Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc. El libro obtuvo rápidamente una gran repercusión mediática, contribuyendo a despertar el interés por el constructo intelectual denominado «inteligencia emocional» y a su difusión en todos los ámbitos.

Desde entonces han aparecido un sinnúmero de libros, artículos en periódicos y revistas, entradas en foros y portales de internet, programas divulgativos, cursos de formación para empresas, programas de capacitación educativos... dispuestos a abordar la materia desde diferentes perspectivas.

La editorial de la universidad de Harvard, una de las referencias de mayor prestigio por su reconocido rigor y erudición, publicó en 2017 la obra *Emotional Intelligence*, como uno de los títulos que integran la destacada serie de monografías 'HBR Guides to'. Para su elaboración, se revisaron cientos de documentos del archivo de Harvard Business Review y se seleccionaron los más importantes. De este modo, se obtuvo un texto que reunía artículos de algunos de los principales

expertos en la materia, entre los que destacaba la aportación del propio Daniel Goleman.

En 2018 Reverté Management (REM) publicó la traducción de *HBR Guides to Emotional Intelligence* al español, con la intención de ofrecer ese importante bagaje de conocimiento al público de habla hispana. Después de varias reimpressiones, pensamos que era una buena idea modificar la presentación de los contenidos, mostrándolos en un formato diferente al de la guía original, procurando al lector un texto mucho más lineal y accesible. En paralelo al cambio de diseño, quisimos aprovechar la ocasión para incluir nuevos contenidos actualizados. El capítulo escrito por Daniel Goleman que lleva por título *El primer componente de la inteligencia emocional*, es un claro ejemplo de esa intención.

En definitiva, el espíritu que ha guiado la génesis de este nuevo libro es el de ofrecer un texto actualizado, riguroso y ameno sobre el conocimiento de inteligencia emocional, su gestión y su dominio. La inteligencia racional, por sí sola no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida. Tanto si es tu primera aproximación o deseas profundizar en su comprensión, cuanto mayor sea tu información sobre el mundo emocional podrás contemplar las situaciones con mayor claridad, de manera más honesta y efectiva y ayudar a los que te rodean a mejorar sus habilidades y bienestar.

Desde REM confiamos en poder contribuir a ello.



# Prefacio segunda edición

Daniel Goleman, psicólogo y escritor estadounidense y actual codirector del Consorcio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional, publicó en el año 1995 su obra ‘Emotional Intelligence’ a través del sello editorial Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc. Desde su aparición, el libro obtuvo una gran repercusión mediática, contribuyendo a despertar el interés por el constructo intelectual denominado «inteligencia emocional» y a su difusión en todos los ámbitos.

Desde entonces han aparecido un sinnúmero de libros, artículos en periódicos y revistas, entradas en foros y portales de internet, programas divulgativos, cursos de formación para empresas, programas de capacitación educativos, etc., dispuestos a abordar la materia desde diferentes perspectivas, con la intención de facilitar así la comprensión del comportamiento humano.

La editorial de la universidad de Harvard, una de las referencias de mayor prestigio por su reconocido rigor y erudición, publicó en 2017 la obra «Emotional Intelligence», como uno de los títulos que integran la destacada serie ‘HBR Guides’. Para confeccionar el libro, se revisaron cientos de documentos del archivo de Harvard Business Review y se seleccionaron los más importantes, consiguiendo reunir una serie de artículos escritos por los principales expertos en la materia, entre los que destacaba la aportación del propio Daniel Goleman.

En 2018 Reverté Management publicó la traducción de la citada obra al castellano, con la intención de difundir ese importante bagaje

de conocimientos entre el público de habla hispana. Después de varias reimpressiones del libro formando parte de la colección ‘Guías HBR’, se tomó la decisión de publicar en paralelo una monografía independiente, modificando tanto su diseño como la presentación de los temas respecto al formato de la guía original, procurando al lector un texto mucho más lineal y accesible. Es así como en el año 2021 Reverté Management publica la primera edición de la monografía ‘Inteligencia Emocional’. Desde su aparición, el libro obtiene una excelente acogida, llevándose a cabo repetidas reimpressiones.

Guiados por el espíritu de ofrecer a nuestros lectores contenidos relevantes y actualizados sobre el conocimiento de las emociones, su gestión y su dominio, en 2023 se decide publicar la segunda edición de la obra. Esta edición incorpora dos nuevos capítulos escritos por Daniel Goleman. El primero de ellos titulado ‘Usa el mindfulness para recuperar fuerzas’, nos habla de los beneficios que nos reporta la práctica de la atención plena. Desde la mejora del rendimiento y de la creatividad, hasta el incremento de la conciencia de uno mismo y la obtención de una mayor tranquilidad mental. El segundo capítulo que lleva por nombre ‘Enfocarse en uno mismo, en los demás y en el mundo’, hace hincapié en la importancia de conseguir dirigir nuestra atención. Enfocándonos en nuestros objetivos fortalecemos nuestra capacidad de concentración, lo que nos permite maniobrar con lucidez en medio de la incertidumbre, aumentando así nuestra satisfacción personal.

Estimado lector, la inteligencia racional, por sí sola, no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que es necesario enfrentar para conseguir nuestra armonía interior. Tanto si es tu primera aproximación o deseas profundizar en su comprensión, cuanto mayor sea tu información sobre el mundo emocional podrás contemplar las situaciones con mayor claridad, de manera más honesta y efectiva y ayudar a los que te rodean a mejorar sus habilidades y su bienestar.

Con este libro confiamos poder contribuir a ello.

---

# Inteligencia emocional

---



*Parte uno*

## **¿Qué es la inteligencia emocional?**

**Capítulo 1** Liderar por instinto

**Capítulo 2** ¿Lideras con inteligencia emocional?



## 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
<b>Conciencia de uno mismo</b>	Conocer las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones, valores y objetivos, y su impacto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiar en uno mismo.</li> <li>• Hacer una autovvaloración realista.</li> <li>• Restar importancia a los propios defectos con sentido del humor.</li> <li>• Buscar las críticas constructivas.</li> </ul>	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.
<b>Autorregulación</b>	Controlar o reorientar las emociones y los impulsos perturbadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiado.</li> <li>• Íntegro.</li> <li>• Cómodo con la ambigüedad y el cambio.</li> </ul>	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.
<b>Motivación</b>	Estar motivado para alcanzar el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siente pasión por el trabajo y los nuevos retos.</li> <li>• Con energía inagotable para mejorar.</li> <li>• Optimista en caso de fracaso.</li> </ul>	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.
<b>Empatía</b>	Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es experto en atraer y retener talento.</li> <li>• Con capacidad para enseñar a los otros.</li> <li>• Con sensibilidad hacia las diferencias culturales.</li> </ul>	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.

Componente IE	Definición	Características	Ejemplo
Habilidades sociales	Gestiona las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera el cambio con eficacia.</li> <li>• Es persuasivo.</li> <li>• Hace y mantiene sus contactos con gran dedicación.</li> <li>• Es experto en formar y liderar equipos.</li> </ul>	Un directivo quiere que su empresa adopte una mejor estrategia en internet. Encuentra a personas afines y monta un equipo de facto para crear una primera versión de la web. Persuade a aliados en otros departamentos para financiar la participación de la compañía en una importante convención. Su empresa pone en marcha un departamento dedicado a internet, y lo ponen al frente.

Adaptado de «¿Qué hace a un líder?» de Daniel Goleman, publicado originalmente en *Harvard Business Review*, junio de 2006.

## Motívate

**Richard Boyatzis** es profesor y presidente del departamento de conducta organizacional en la Escuela de Gestión Weatherhead de la Universidad Case Western Reserve en Cleveland.

Las personas podemos desarrollar nuestra inteligencia emocional si realmente lo queremos. Pero muchos directivos concluyen que su dosis de inteligencia emocional está predeterminada. Piensan: «Nunca podré ser bueno en esto, ¿para qué intentarlo?». La cuestión esencial no es la falta de capacidad para cambiar, sino la falta de *motivación* para hacerlo.

El desarrollo del liderazgo no es en absoluto diferente al de otras áreas en las que la gente trata de cambiar sus comportamientos. Basta con fijarse en los tratamientos para el alcoholismo, la drogadicción o la obesidad: en todos ellos es necesario el deseo de cambiar. De una forma más sutil, en todos ellos es imprescindible una motivación

positiva, más que una negativa. Tienes que *querer* cambiar. Si piensas que vas a perder tu empleo porque no te entiendes bien con tus subordinados, puedes ser decididamente empático y compasivo durante un tiempo. Pero, cuando el cambio está impulsado por el miedo o el rechazo, probablemente no durará demasiado. El cambio motivado por nuevas esperanzas y aspiraciones, el que se persigue porque se desea, es más duradero.

No podemos tener un exceso de inteligencia emocional. Pero existe el peligro de preocuparse demasiado, o de emplear en exceso alguno de sus aspectos. Por ejemplo, si te centras demasiado en las competencias de la inteligencia emocional o en las iniciativas encaminadas a alcanzar logros, siempre estarás cambiando algo en tu compañía. Entonces, nadie podrá anticipar lo que vas a hacer a continuación, y eso es algo que puede resultar desestabilizador para la organización. Si aplicas en exceso la empatía, tal vez nunca seas capaz de despedir a nadie. Si abusas del trabajo en equipo, la diversidad quedará excluida, y tampoco prestarás oídos a las perspectivas individuales. El equilibrio es esencial.

## **Forma a las personas con talento**

**Elkhonon Goldberg** *es profesor de neurología clínica en la Facultad de Medicina de la Universidad de Nueva York y director del Institute of Neuropsychology and Cognitive Performance en Nueva York.*

En el pasado, los neuropsicólogos estaban sobre todo preocupados por el deterioro cognitivo. Hoy, cada vez están más interesados en las bases biológicas de las diferencias cognitivas entre las personas sin ninguna afeción, incluidas las diferencias entre las personas con inteligencia emocional.

La inteligencia emocional puede aprenderse hasta cierto punto. Es como las habilidades matemáticas o musicales. ¿Puedes convertirte en

músico si careces de aptitudes naturales? Sí, puedes si asistes a clases y practicas lo suficiente. ¿Serás un Mozart alguna vez? Probablemente, no. De la misma forma, la inteligencia emocional es el resultado de una combinación de herencia biológica y de entrenamiento. Y las personas que no cuentan con esa herencia probablemente no llegarán a conseguir una inteligencia emocional profunda solo mediante entrenamiento. Intentar inculcar la inteligencia emocional a alguien sin aptitudes para ello es una cruzada inútil. Creo que la mejor forma de lograr líderes con inteligencia emocional es seleccionar a las personas que ya cuentan con las cualidades básicas que se necesitan. Piénsalo: así trabajan los entrenadores. No entrenan simplemente a alguien que quiere practicar un deporte; en vez de ello, entrenan a alguien con aptitudes naturales para un determinado deporte. Los directivos del mundo de los negocios deberían hacer lo mismo.

¿Cómo se identifica a los que cuentan con talentos naturales? Diría que hay que buscar a quienes tienen un interés instintivo y auténtico en las experiencias y los mundos mentales de los demás. Este es un requisito previo absolutamente necesario para desarrollar la inteligencia emocional. Si un directivo carece de este interés, tal vez es mejor que dediques tus recursos de formación en otro lugar.

## **Pide un feedback sincero**

*Andrea Jung es presidenta y directora ejecutiva de Avon en Nueva York.*

La inteligencia emocional es nuestro ADN en Avon, porque las relaciones son críticas en cada fase de nuestro negocio. Todo empieza con las relaciones que nuestros 4,5 millones de representantes de ventas independientes tienen con sus clientes, y sigue hacia arriba, con los directivos de mi oficina. Es comprensible, entonces, que el énfasis en la inteligencia emocional sea mucho mayor aquí de lo que es en otras compañías en las que he trabajado. Los programas de cualificación

incluyen educación en inteligencia emocional y, cuando evaluamos el rendimiento de un empleado, también consideramos sus competencias en inteligencia emocional.

De todas las habilidades de un líder, las emocionales y, por otro lado, la conciencia de uno mismo son las más importantes. Si careces de ellas, no serás capaz de darte cuenta del impacto que tienes sobre los demás. Como CEO, tener conciencia de mí misma es muy importante. Cuando se está en mi nivel, muy poca gente está dispuesta a decirte las cosas más difíciles de escuchar. En Avon contamos con un consejo asesor formado por diez personas a quienes elegimos entre nuestras oficinas en todo el mundo, y ellos me dicen lo bueno, lo malo y lo feo de la compañía. Se puede decir cualquier cosa. Esto me ayuda a seguir conectada con lo que la gente cree de verdad y con la forma en que mis acciones les afectan. También confío mucho en que mis hijos me den opiniones sinceras. Cuando te ves a través de los ojos de tus hijos, tienes una buena dosis de realidad si te fijas en las formas en que reaccionan y reflejan lo que les dices y lo que haces. Mis hijos son parte de mi evaluación de 360 grados. Son los más sinceros.

Crecí en una familia china muy tradicional. A mis padres les preocupaba que la forma en que me habían criado —sumisa, preocupada y con aversión al conflicto— afectara a mi capacidad de triunfar en el entorno de la lista Fortune 500. Temían que no fuera capaz de tomar decisiones difíciles. Pero he aprendido cómo ser empática a la vez que tomo decisiones difíciles que son correctas para la compañía. No son habilidades incompatibles. Por ejemplo, cuando Avon tuvo que cerrar algunas plantas, escogí actuar con compasión hacia las personas afectadas. Y recibí cartas de algunos de los socios a los que les afectó el cierre en las que me expresaban tristeza, pero también agradecían el trato justo que habían recibido. El uso que los líderes hacen de la inteligencia emocional cuando toman decisiones difíciles es importante para su propio progreso y para el de sus organizaciones.



## Habla con tus demonios

**David Gergen** dirige el Centro para el Liderazgo Público en la Facultad de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Cambridge, Massachusetts. Ha sido asesor de los presidentes Richard Nixon, Gerald Ford, Ronald Reagan y Bill Clinton.

La historia de Estados Unidos no solo sugiere que la inteligencia emocional es un ingrediente indispensable del liderazgo político, también nos dice que estas capacidades pueden mejorarse mediante un esfuerzo constante. George Washington tuvo que trabajar duro para controlar su temperamento furioso antes de convertirse en un modelo de conducta para la república, y Abraham Lincoln tuvo que superar su profunda melancolía para conseguir mostrar ese semblante valiente y afectuoso que lo convirtió en un ser carismático. Franklin Delano Roosevelt proporciona un ejemplo incluso más gráfico: en sus años juveniles, Roosevelt parecía despreocupado y condescendiente. Más tarde, a los 39, sufrió las consecuencias de la polio. Según cuentan, durante los siguientes siete años de lucha se transformó en un líder lleno de empatía, paciencia y auténtica autoconciencia.

Richard Nixon pensó que podría cambiar pasando unos años en la naturaleza. Y logró algún progreso. Pero nunca pudo controlar del todo sus demonios, que acabarían haciéndole caer. También Bill Clinton batalló para lograr el control de sí mismo y, aunque consiguió mejorar, no pudo cerrar del todo las grietas de su carácter; lo que le exigió pagar un duro precio. Así, vemos que no toda la gente consigue alcanzar la conciencia de sí mismo y el autocontrol. Lo que nos han estado diciendo desde la época de la Antigua Grecia es que un líder debe tratar de dominar sus pasiones antes de intentar controlar las ajenas.

El autor superventas Rabbi Harold Kushner dice convincentemente que el egoísmo y la agresión se encuentran en la mayoría de nosotros, y nuestras luchas para superarlos son exactamente las que

define un mejor liderazgo. En *Living a Life That Matters*, Kushner escribe sobre los tormentos personales de líderes desde Jacob, que luchó toda la noche con un ángel, hasta Martin Luther King Jr., que trató de librarse de sus debilidades incluso mientras liberaba el alma de la nación. «La buena gente hace cosas malas», concluye Kushner, «si su *yetzer ha'ra* [voluntad de hacer el mal] no les tentara, no serían capaces de hacer las cosas extraordinariamente buenas que hacen».

## Encuentra tu voz

**William George** fue presidente y director ejecutivo de Medtronic, compañía de tecnología médica de Minneapolis.

El auténtico liderazgo empieza con la conciencia de uno mismo, o conociéndose a uno mismo de una forma profunda. La autoconciencia no es un rasgo con el que se nace, sino una capacidad que vamos desarrollando durante el transcurso de nuestra vida. Es la comprensión de tus puntos fuertes y débiles, tu propósito en la vida, tus valores y motivaciones, y cómo y por qué respondes a las situaciones de una determinada manera. Requiere mucha capacidad de introspección y la disposición para internalizar el feedback que otros nos dan.

Nadie nace siendo un líder; tenemos que convertirnos de forma consciente en el líder que queremos llegar a ser. Eso lleva muchos años de trabajo duro y la capacidad de aprender de las dificultades y las desilusiones importantes. Pero muchos, en su lucha por alcanzar ese objetivo, se intentan saltar la etapa clave de ese aprendizaje. Algunas de esas personas llegan a la cima de las compañías gracias a una auténtica determinación y agresividad. Sin embargo, cuando al final ocupan la butaca de líder, pueden ser muy destructivas, porque no se han centrado en el duro trabajo del desarrollo personal.

Para esconder sus incompetencias, estas personas tienden a cerrarse en sí mismas, cultivando una imagen o un personaje, en lugar

de abrirse a los demás. A menudo adoptan estilos de otros líderes a los que han observado.

Los líderes que, por ejemplo, se mueven intentando tapar sus defectos o por un deseo de autobombo pueden asumir riesgos excesivos en nombre de la organización para la que trabajan. Incluso pueden llegar a creerse que son tan importantes que no está mal colocar sus intereses por encima de los de la organización.

La conciencia de uno mismo y otros rasgos de la inteligencia emocional llegan de forma natural para unos, menos natural para otros, pero esas competencias pueden aprenderse. Una de las técnicas que considero más útiles para alcanzar una autoconciencia más profunda es la meditación. En 1975, mi esposa me arrastró a un curso de meditación trascendental de fin de semana. Desde entonces medito veinte minutos dos veces al día. La meditación me hace más calmado, más centrado y más capaz de discernir lo que de verdad es importante. Por la misma naturaleza de sus puestos, los líderes se encuentran bajo una tremenda presión para atender a las múltiples voces que reclaman su atención. Efectivamente, muchos líderes se pierden. La única forma de encontrar tu voz interior y de escucharla es a través de un profundo autoconocimiento.

## **Domina la partitura**

**Michael Tilson Thomas** *es director musical de San Francisco Symphony.*

La autoridad de un director de orquesta descansa en dos realidades: la confianza de que la orquesta conoce al detalle toda la partitura, y la fe que tienen en su disposición generosa y amable, que tratará de inspirar a todos para que toquen una música excelente, generosa y sincera.

A los directores de la vieja escuela les gustaba tener el mando en sus manos en todo momento. A mí, no. Algunas veces lo tengo. Otras veces, digo: «Violas, os doy el mando. Escuchaos unos a otros y

encontrad vuestro sitio en esta frase». No trato de hacer que la gente ensaye al estilo militar, para que toquen exactamente a la vez. Intento animarles a tocar como uno solo, que es algo distinto. Yo guío la actuación, pero sé que son ellos los que la ejecutan. Es su fuerza, su sentimiento. Yo estoy allí para ayudarles a hacerlo de una forma convincente y que resulte natural para ellos, pero también como parte de un diseño mayor.

Mi forma de lograrlo es conectar con las personas con las que trabajo. Si dirijo una orquesta por primera vez, relacionaré qué quiero que hagan con las cosas geniales que ya han hecho. Si dirijo a mi propia orquesta, soy capaz de ver en los cuerpos y las caras de los músicos cómo se sienten ese día, y para mí está claro quién puede necesitar apoyo y quién puede necesitar una advertencia.

La objetividad y la perspectiva de las que disfruto, al ser la única persona que solamente escucha, es algo poderoso que trato de utilizar para ayudar a la orquesta a alcanzar sus objetivos.

## Sé honesto

**Carol Bartz** es presidenta y directora ejecutiva de Autodesk, la compañía de diseño de software y de contenidos digitales radicada en San Rafael (California).

Una amiga mía tenía que cumplir un encargo de seis meses en un lugar del país alejado de su casa. Tenía un perro viejo, enfermo y pelón, lo quería mucho y no podía llevárselo con ella. Sus opciones se reducían a alojarlo en una residencia canina, con el enorme gasto que eso suponía, o a liberar al animal de su evidente sufrimiento. Sus amigos le dijeron: «Déjalo en una residencia». Aunque por detrás de ella comentaban que era una idea ridícula. Ella me preguntó mi opinión, y le dije, con amabilidad pero sin rodeos, que pensaba que debería darle una muerte digna a su perro, en lugar de mantenerlo vivo en un

ambiente en el que se sentiría abatido y donde probablemente moriría. Mi amiga se enfureció conmigo. Dejó a su perro en una residencia canina y se marchó a cumplir su encargo. Cuando volvió, el animal estaba a las puertas de la muerte y tuvo que sacrificarlo. No mucho después, vino a darme las gracias: «Eres la única persona que me dijo la verdad». Ella fue capaz de valorar que me importara lo suficiente como para decirle lo que yo creía mejor, incluso sabiendo que le iba a decir algo que en aquel momento la heriría.

Este hecho confirmó una corazonada que me ha sido muy útil desde que dirijo mi compañía: la empatía y la compasión tienen que estar equilibradas con la honestidad. He sentado a gente en mi despacho y les he pedido que solucionaran ciertos problemas por su propio bien y por el de su equipo. Si están dispuestos a aprender, dirán: «Vaya, nadie me lo había dicho». Si no, no son las personas correctas para esta organización. Y tengo que dejar que se vayan en beneficio de un bien mayor.

## Busca el gamba

**Hiroataka Takeuchi** es decano de la Escuela Universitaria de Estrategia Corporativa Internacional de la Universidad Hitotsubashi en Tokio.

La conciencia de uno mismo, el autocontrol, la empatía, la humildad y el resto de características que conforman la inteligencia emocional son particularmente importantes en Asia. Son parte de nuestro acento confuciano en *wah*, la armonía social. Cuando se tradujeron al japonés los primeros libros sobre inteligencia artificial, la gente dijo: «Esto ya lo sabemos. En realidad, estamos tratando de superar eso». Hemos estado tan centrados en *wah*, que hemos creado una estructura hipersensible de exquisiteces sociales donde todo el mundo busca el consenso. En la jerarquía japonesa, cada uno conoce su lugar, de modo que nadie resulta nunca humillado. Esa hipersensibilidad social, que

es una forma de inteligencia emocional, puede llevar a la gente a mantenerse alejada del conflicto. Pero ocurre que el conflicto es, en muchas ocasiones, la única forma de llegar al *gemba*: la línea de frente, el lugar donde de verdad está la acción, donde reside la verdad.

Así, la gestión eficaz a menudo no depende de resolver el conflicto con pericia y frialdad, o simplemente de evitarlo, sino de abrazarlo en el *gemba*. Los líderes más eficaces en Japón hacen las dos cosas. El mejor ejemplo es Carlos Ghosn, de Nissan. Él no solo tenía las habilidades sociales para escuchar a la gente y persuadirlos de sus ideas, sino que también se atrevía a revelar las verdades a la jerarquía corporativa y a animar a las personas de todos los niveles de la organización a que sugirieran respuestas a los problemas operativos, organizacionales e incluso interpersonales, aunque ello creara conflicto. La gente dejó de estar reprimida, y las soluciones a los problemas de la compañía comenzaron a surgir.

## Reparte la carga

**Linda Stone** fue vicepresidente de iniciativas corporativas e industriales de Microsoft en Redmond (Washington).

La inteligencia emocional es poderosa y, precisamente por esa razón, puede ser peligrosa. Por ejemplo, la empatía es una herramienta extraordinaria para construir relaciones, pero debe usarse con habilidad o podría perjudicar seriamente a la persona que la aplica. En mi caso, el exceso de empatía se cobró un precio físico. En mayo de 2000, Steve Ballmer me encargó renovar las relaciones de Microsoft con la industria, un puesto al que a veces se llama «director ejecutivo escuchador». Era un puesto que tenía distintas funciones: mediador, desarrollador de nuevas iniciativas, identificador de patrones y persona de referencia en casos de emergencia. En los primeros meses del trabajo, cuando las críticas a la compañía estaban en su punto álgido,

se hizo evidente que este puesto era un pararrayos. Me lancé a escuchar y a arreglar todo lo que estaba en mis manos.

En pocos meses, el esfuerzo me había agotado. Gané mucho peso; lo que, según acabaron revelando las pruebas médicas, se debía a un desequilibrio hormonal provocado, en parte, por la falta de sueño y el estrés. Recibir las quejas de todo el mundo, quizás hasta un punto extremo, había afectado a mi salud. Esto fue un aviso para despertar: necesitaba reformular mi trabajo.

Me centré en conectar a las personas que necesitaban trabajar juntas para resolver problemas, en lugar de ocuparme de resolver cada problema. Persuadí a las personas clave dentro de la compañía para que escucharan y trabajaran directamente con las personas importantes externas a la compañía, aunque esos compañeros de trabajo al principio eran escépticos sobre la necesidad de esta conexión directa. En cierto sentido, templé mi empatía y trabajé duro para establecer relaciones. Al final, con un uso más sabio y equilibrado de mi empatía, mi trabajo fue más eficaz, y mi función menos estresante.

## Cuestiona la autoridad

**Ronald Heifetz** es cofundador del Centro para el Liderazgo Público en la Facultad de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard en Cambridge (Massachusetts). Es también socio de Cambridge Leadership Associates, una consultoría radicada en Cambridge.

Para el liderazgo, la inteligencia emocional es imprescindible, pero no suficiente. Muchas personas tienen algún grado de inteligencia emocional y sin duda pueden empatizar y animar a sus seguidores; de ellos, algunos pueden incluso proyectar una gran autoridad carismática. Pero diría que, si están utilizando la inteligencia emocional solo para imponer una autoridad formal o informal, eso no es liderazgo en absoluto. Están usando su inteligencia emocional para entender lo

que la gente quiere, solo para consentir esos deseos y ganar autoridad e influencia. Las respuestas fáciles venden.

El liderazgo suma la inteligencia emocional a la valentía de plantear las preguntas difíciles y desafiar las suposiciones de la gente sobre estrategia y operaciones, y se arriesga a perder la benevolencia de los demás. El liderazgo auténtico exige el compromiso de servir a los otros; habilidades de razonamiento táctico, estratégico y diagnóstico; el arrojo para salir a la superficie en las situaciones duras, y el corazón para aguantar los problemas y cargar con su peso.

Por ejemplo, David Duke hizo el extraordinario trabajo de convencer a los miembros del Ku Klux Klan de que salieran de sus casas para llevarlos a la sala de conferencias de un hotel. Utilizó su magnífica inteligencia emocional para conseguir un resultado, su capacidad de empatizar con sus seguidores, para despertar su simpatía de una forma poderosa que logró movilizarlos. Pero evitó formular a su gente las preguntas difíciles: ¿Nuestro programa resuelve realmente el problema? ¿De qué forma crear una estructura social de supremacía blanca nos dará la autoestima que nos falta? ¿Cómo solucionaremos los problemas de pobreza, alcoholismo y violencia familiar que corroen nuestro sentido de valía personal?

Como a Duke, a muchas personas con una inteligencia emocional elevada y con autoridad carismática no les interesa plantear cuestiones profundas, porque obtienen un gran beneficio emocional de las multitudes que les adoran. Para ellos, ese es el fin en sí mismo. Están satisfaciendo sus propios apetitos y vulnerabilidades: su necesidad de gustar, de poder y de control, de ser necesitados, de sentirse importantes, y todo ello les pone en riesgo de darse demasiada importancia. Pero eso no es un liderazgo auténtico. Es un auténtico apetito por la autoridad.

Mantener la propia posición o las propias prioridades no es el liderazgo, por muy inspirador que pueda parecer. Obtener una autoridad rudimentaria es relativamente fácil.



La inteligencia emocional no es un rasgo innato: se puede aprender. Conocer y estar más sintonizado con tus emociones te permite decidir cómo usar esos sentimientos de forma más productiva para tomar decisiones más sólidas, dejar atrás los sentimientos negativos, controlarte en situaciones inestables o entender a los demás cuando actúan de formas que te sorprenden o te irritan.

Este libro ofrece una selección de los artículos más importantes sobre inteligencia emocional extraídos del archivo de Harvard Business Review. Todos ellos han sido escritos por investigadores expertos en la materia (psicólogos, especialistas en marketing, profesores de liderazgo y cambio organizacional, coaches,...) entre los que destaca la aportación de Daniel Goleman, figura relevante no solo en la labor de investigación en el ámbito de las emociones humanas y su secuela en nuestro bienestar, sino también en lo relativo a su difusión y repercusión mediática.

Esta segunda edición incorpora dos nuevos capítulos escritos por el propio Daniel Goleman. El primero de ellos, *Usa el mindfulness para recuperar fuerzas*, nos habla de los beneficios que nos reporta la práctica de la atención plena. Desde la mejora del rendimiento y de la creatividad, hasta el incremento de la conciencia de uno mismo y la obtención de una mayor tranquilidad mental. El segundo capítulo, *Enfocarse en uno mismo, en los demás y en el mundo*, hace hincapié en la importancia de conseguir dirigir nuestra atención. Enfocándonos en nuestros objetivos fortalecemos nuestra capacidad de concentración, lo que nos permite maniobrar con lucidez en medio de la incertidumbre, aumentando así nuestra satisfacción personal.

Tanto si es tu primera aproximación a la inteligencia emocional como si deseas profundizar en su comprensión, con la lectura de esta obra dispondrás de información actualizada y rigurosa sobre el mundo emocional, podrás contemplar las situaciones con mayor claridad, de manera más honesta y efectiva, y ayudar a los que te rodean a mejorar sus habilidades y su bienestar.