


Los cinco "factores emocionales"
que definen a un buen líder en el trabajo

LA INTELIGENCIA QUE HACE TRIUNFAR A LAS EMPRESAS

El periodista e investigador Daniel Goleman, que revolucionó el concepto de inteligencia al reivindicar el peso de la inteligencia emocional frente al hasta entonces único valorado cociente intelectual, muestra ahora en su nueva obra "Trabajar con inteligencia emocional" cualidades esenciales para un buen líder que no siempre se tienen en cuenta

TEXTO DE **Daniel Goleman** ILUSTRACIONES DE **Pep Montserrat**

ualquier empresario conoce la historia de algún avisado ejecutivo que ascendió a un puesto de mando sólo para hacer un pésimo trabajo. Y -¿cómo no?- la de alguien con una sólida capacidad intelectual y aptitudes profesionales que logró un puesto similar y al poco acabó en la calle.

Tales anécdotas confirman la creencia tan extendida de que identificar a los individuos con las cualidades idóneas para ser un buen líder es más un arte que una ciencia. Después de todo, el estilo personal de cada líder varía: algunos son sumisos y analíticos, a otros les encanta bramar desde su trono. Hay que tener en cuenta ante todo que cada situación requiere un tipo de líder diferente. Muchas fusiones precisan un negociador sensible, mientras que la mayoría de los cambios de política dentro de la empresa exigen una mayor voz de mando.

He descubierto, sin embargo, que los líderes más eficaces tienen en común algo esencial: poseen un alto nivel de lo que se ha dado en llamar inteligencia emocional, lo que no significa que el cociente intelectual y las habilidades técnicas sean

irrelevantes. Cuentan, pero sólo como "capacidades de base", como requisitos previos para ocupar puestos de ejecutivo. Mi investigación, paralela a otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es el sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica y una fuente inagotable de ideas, pero no llegará a ser un gran líder.

En los últimos años, mis colegas y yo nos hemos concentrado en cómo funciona la inteligencia emocional en el trabajo. Hemos examinado la relación entre inteligencia emocional y rendimiento efectivo, sobre todo en líderes, y hemos observado cómo se manifiesta ésta en el mundo laboral. ¿Cómo advertir que alguien posee un alto nivel de inteligencia emocional y cómo reconocerla en uno mismo?

Autoconsciencia

La autoconsciencia es el primer componente de la inteligencia emocional. Implica una profunda comprensión de →

las emociones, los puntos fuertes, flaquezas, necesidades e impulsos de uno mismo. Quien tiene una gran autoconsciencia no suele ser muy crítico aunque tampoco demasiado confiado, sino honesto con los demás y consigo mismo.

Las personas con una gran capacidad de autoconsciencia notan cómo les afectan sus sentimientos y cómo influyen en su rendimiento en el trabajo y en las personas que les rodean. Así, una persona autoconsciente de que el tiempo es su peor enemigo lo planifica cuidadosamente y consigue tener el trabajo acabado con antelación. Otra con igual capacidad de autoconsciencia será capaz de vérselas con un cliente muy exigente, porque se da cuenta de hasta qué punto éste influye en sus estados de ánimo y en las razones últimas de su frustración. "Es que hace unas preguntas tan triviales que es imposible entrar en materia", alegará. Sin embargo, logrará superar el bache transformando su rabia en algo positivo.

La autoconsciencia también tiene que ver con la capacidad para comprender los propios valores y metas en la vida. Una persona muy autoconsciente sabe qué quiere y por qué, de ahí que se muestre firme a la hora de declinar una oferta de trabajo muy tentadora en cuanto a sueldo pero que no se ajusta a sus objetivos. Las personas con déficit de autoconsciencia suelen tomar decisiones que acaban atormentándoles porque se ven obligadas a traicionar sus valores. "El sueldo no estaba nada mal, así que firmé", diría alguien después de dos

años en un puesto, "pero el trabajo significa tan poco para mí que me aburro todo el día". Las decisiones de las personas autoconscientes siempre obedecen a sus valores, de ahí que encuentren en el trabajo una fuente de energía.

¿Cómo se puede reconocer la autoconsciencia? Ante todo, se distingue por la sinceridad y por la capacidad de evaluarse uno mismo de forma realista. Gente con una gran autoconsciencia puede hablar con precisión y franqueza -aunque no por ello tenga que hacerlo con efusión o en tono confidencial- sobre sus emociones y sobre cómo éstas influyen en su trabajo. Es una cualidad que a menudo se adivina en el proceso de selección de personal. Imaginemos que le pedimos a un candidato que describa una ocasión en la que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo de lo que más tarde se lamentaría. Los candidatos autoconscientes serán francos y admitirán sus fallos, siempre con una sonrisa en la boca. Una de las señales de identidad de la autoconsciencia es el sentido del humor con tintes de autocrítica.

La autoconsciencia también puede reconocerse mediante controles del rendimiento de los empleados de una empresa. Las personas con autoconsciencia conocen y se sienten a gusto hablando de sus limitaciones y sus logros, y a menudo se interesan por críticas constructivas. En cambio, las de poca autoconsciencia interpretan el consejo de que deben mejorar como una amenaza o un signo de fracaso.

Las personas autoconscientes se reconocen además por su autoconfianza. Saben exactamente hasta dónde llegan sus posibilidades y es más difícil que se equivoquen por asumir demasiadas responsabilidades. Saben, además, cuándo pedir ayuda y cómo calcular los riesgos que puede entrañar su trabajo. Jamás se plantearán un reto al que no puedan hacer frente solos. Juegan con su fuerza.

Veamos el comportamiento de una empleada media que fue invitada a una reunión de trabajo con los altos ejecutivos de su empresa. Aunque era la más joven de la sala, no se quedó atrás, boquiabierta y sin atreverse a mediar palabra. Era consciente de que tenía las ideas claras y la habilidad de expresarlas con persuasión, así que planteó convincentes sugerencias sobre posibles estrategias de la empresa. Pero al mismo tiempo, su autoconsciencia la previno de adentrarse en territorio desconocido.

A pesar del valor de tener personal con gran capacidad de autoconsciencia en el trabajo, mis investigaciones indican que los jóvenes ejecutivos no otorgan a la autoconsciencia la importancia que se merece cuando buscan líderes en potencia. Muchos ejecutivos confunden la sinceridad con sentimientos de "debilidad" y no saben cómo tratar a los empleados que reconocen abiertamente sus flaquezas. Suelen desembarazarse con mucha facilidad de ese tipo de personas por considerarlas "poco inflexibles" para dirigir a otras.

Sin embargo, la gente por lo general admira y respeta la sin-



LAS PERSONAS AUTOCONSCIENTES saben exactamente hasta dónde llegan

sus posibilidades y es más difícil que se equivoquen por asumir

demasiadas responsabilidades. Saben pedir ayuda y calcular los riesgos

ceridad. Además, a los líderes se les exige que hagan constantemente juicios de valor que requieren una valoración sincera de las capacidades propias y de las de los demás. ¿Tenemos la experiencia y aptitudes suficientes para contratar a un competidor? ¿Podemos lanzar un nuevo producto en seis meses? El honesto consigo mismo, el autoconsciente de sus posibilidades, está capacitado para hacer lo mismo por la organización que dirige.

Autocontrol

Los impulsos biológicos rigen nuestras emociones. No podemos arreglárnoslas sin ellos aunque podemos hacer mucho por controlarlos. El autocontrol, especie de conversación interior incesante, es el componente de la inteligencia emocional que impide que seamos prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes conversan consigo mismos tienen momentos malos e impulsos emocionales como todo el mundo, pero encuentran modos de controlarlos e incluso canalizarlos con fines útiles.

Imaginemos a un ejecutivo que acaba de presenciar cómo un equipo suyo presenta un análisis pormenorizado al consejo directivo de la empresa. En pleno ataque de pesimismo, el ejecutivo tal vez se sienta tentado a aporrear la mesa de pura rabia o a tirar de una patada una silla. Podría preparar el terreno para gritarles o guardar un silencio sepulcral, mirando airado a cada uno antes de estallar.

Sin embargo, si poseyera el don del autocontrol, se comportaría de otra manera. Escogería las palabras con sumo cuidado, reconociendo el escaso rendimiento de su equipo pero sin hacer juicios presurosos. Se plantearía ante todo las causas del fracaso. ¿Son personales, se deben a una falta de esfuerzo? ¿Hay algún atenuante? ¿Cuál es mi papel en este revés? Después de considerar estas cuestiones, reuniría al equipo, expondría las consecuencias del incidente y daría su opinión al respecto. Acabaría presentando su propio análisis del problema y concluiría con una solución bien meditada.

¿Por qué para los líderes es tan importante el autocontrol? En primer lugar, quienes controlan sus sentimientos e impulsos -las personas razonables- son capaces de crear un ambiente de confianza y honestidad. En esos casos, la política y las luchas internas se reducen sensiblemente y la productividad aumenta. La gente con talento se integra en la organización y no siente la tentación de marcharse. El autocontrol tie-

ne un efecto contagioso. Nadie quiere ser considerado un atolondrado cuando el jefe tiene fama de mantener siempre la calma. Si en la cúpula no hay mal humor, tampoco lo habrá en el resto de la estructura.

En segundo lugar, el autocontrol es importante por razones competitivas. Todos sabemos que el mundo empresarial implica convivir con la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y deshacen sin cesar, la tecnología transforma el trabajo a un ritmo trepidante. Quienes dominan sus emociones pueden adaptarse mucho mejor al cambio. Cuando reciben la noticia de que en la empresa va a aplicarse un nuevo programa, no les entra el pánico, se reservan para sí mismos sus juicios, andan con los ojos bien abiertos y prestan especial atención a los ejecutivos cuando explican el nuevo sistema. Así, a medida que la iniciativa avanza, se van amoldando a ella.

El autocontrol potencia la integridad y no es sólo una virtud personal, sino un punto de apoyo para la organización. Muchos de los deslices que sufren los trabajadores responden a impulsos. Rara vez planea uno abultar los beneficios, engordar cuentas muy caras, meter la nariz en la caja registradora o abusar del poder con fines egoístas. Lo que ocurre es que se presenta la ocasión y como no sabe uno cómo controlar sus impulsos, se deja llevar.

En cambio, consideremos el comportamiento de un experimentado ejecutivo de una importante empresa de alimentación. El ejecutivo era escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Tenía por costumbre presentar una estructura de costes bien detallada y ofrecía a los distribuidores una visión clara de la política de precios de la empresa. Lo que no siempre le permitía hacer un buen negocio. En una ocasión sintió el impulso de aumentar los beneficios ocultando algunos puntos sobre los costes de la compañía, pero superó la tentación; se dio cuenta de que a largo plazo más valía ser honrado. Su autocontrol emocional le compensó con creces, proporcionándole amistades duraderas con distribuidores que beneficiaron a la empresa mucho más que cualquier beneficio financiero a corto plazo.

Los signos del autocontrol emocional, por lo tanto, saltan a la vista: propensión a la reflexión y la meditación; sensación de comodidad en la ambigüedad y en el cambio, e integridad; habilidad para decir no a los impulsos.

Como la autoconsciencia, el autocontrol no suele valorarse como debiera. Quienes controlan sus emociones son →

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

1

Autoconsciencia

- Habilidad para conocer y entender tus propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás
- Autoconfianza, autoevaluación realista. Sentido del humor autocrítico

2

Autocontrol

- Habilidad para controlar o reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales. Tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios
- Confianza en la propia valía e integridad. Comodidad en la ambigüedad. Disposición al cambio

3

Motivación

- Pasión por el trabajo por motivos más allá del sueldo o el prestigio. Propensión a buscar metas con energía y persistencia
- Gran impulso para lograr objetivos. Optimismo, incluso ante el fracaso. Compromiso con la empresa

4

Empatía

- Habilidad para entender las emociones de los demás. Capacidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales
- Experiencia en construir y retener talentos. Sensibilidad intercultural. Servicio a clientes

5

Habilidades sociales

- Habilidad para tratar relaciones y crear redes. Habilidad para encontrar una base común y crear relaciones
- Eficacia ante los cambios. Capacidad persuasiva. Experiencia en crear y dirigir equipos

considerados tipos fríos y calculadores; sus respuestas meditadas se toman como una falta de pasión. Con frecuencia se cree que las personas con temperamento son líderes por excelencia, sus arrebatos son interpretados como muestras genuinas de carisma y poder. Pero cuando esas personas llegan a lo más alto, su impulsividad a menudo les juega malas pasadas. Según mis estudios, cuando la emoción negativa es extrema resulta imposible ser un buen líder.

Motivación

Si hay un rasgo que casi todos los líderes comparten, es la motivación. Las personas motivadas sienten el impulso de conseguir superar tanto sus propias expectativas como las de los demás. La palabra clave es lograr. Mucha gente se siente motivada por factores externos como un buen salario, el renombre que se gana con un título impresionante o por formar parte de una prestigiosa empresa. En cambio, quienes tienen potencial de líderes están motivados por el profundo e inextricable deseo de lograr objetivos por el simple placer de conseguirlos.

Si busca un líder, ¿cómo puede identificar a alguien que se sienta motivado por el impulso de superarse antes que por obtener compensaciones externas? El primer signo es la pasión por el trabajo. Las personas motivadas buscan retos creativos, les encanta aprender y se sienten orgullosos de dejar un trabajo bien hecho. Además, dan muestras de una energía sin límites para hacer las cosas lo mejor posible. Gente con tal empuje no suele conformarse con el statu quo. Son persistentes en sus preguntas sobre por qué las cosas se hacen de una determinada manera y no de otra y están ansiosas por explorar nuevas formas de abordar su trabajo.

El director de una empresa de cosmética, por ejemplo, se sentía frustrado por haber tenido que esperar dos semanas

para conseguir los resultados de las ventas de sus trabajadores. Al final dio con un sistema de llamada automático que pitaba a cada uno de sus agentes de venta cada día a las cinco de la tarde. Un mensaje grabado les apremiaba a registrar sus cuentas: cuántas llamadas y ventas habían hecho ese día. El sistema redujo el tiempo de obtención de datos sobre las ventas de semanas a horas.

Esta historia ilustra otros dos rasgos comunes a las personas motivadas. Siempre están superándose a sí mismos y les gusta llevar cuenta de sus logros. En los controles de rendimiento, los trabajadores con alto grado de motivación buscan "presión" por parte de sus superiores. Está claro que un empleado que combina autoconsciencia con motivación interna reconocerá sus límites, pero no se conformará con objetivos que a simple vista sean fáciles de alcanzar.

Y de ahí se deduce que la gente que intenta superarse suele hacer un seguimiento de sus propios progresos, de los de su equipo y de los de la empresa. Mientras las personas con poca motivación se muestran a menudo ambiguas sobre los resultados, las muy motivadas a menudo llevan el tanteo buscando medidas como la rentabilidad o la cuota de mercado.

La gente con gran dosis de motivación sigue siendo optimista incluso cuando los resultados se vuelven en su contra. En tales casos, el autocontrol se combina con la motivación para superar la frustración y depresión que siguen a un fracaso o a un revés.

Los ejecutivos que intentan reconocer grados elevados de motivación entre sus subordinados pueden fijarse en un último rasgo: el compromiso con la organización. Cuando a la gente le gusta el trabajo por sí mismo, se siente a menudo comprometida con las organizaciones que lo hacen posible. Los empleados comprometidos continuarán probablemente en la compañía incluso en el caso de que caza-

dores de talentos les vayan a la zaga con atractivos sueldos.

No resulta difícil entender cómo y por qué la motivación se traduce en un fuerte liderazgo. Si uno se propone alcanzar un rendimiento elevado, también se lo propondrá por la organización cuando esté en posición de hacerlo. De igual modo, el impulso de superar metas y el interés de llevar cuenta de ellas puede ser contagioso. Los líderes con estos rasgos con frecuencia pueden crear a su alrededor un equipo directivo con idénticas cualidades. Y por supuesto, el optimismo y el compromiso con la organización son fundamentales para el liderazgo. Una empresa no se concibe sin ellos.

Empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que se reconoce con más facilidad. Todos hemos sentido la empatía de un profesor o un amigo sensible, y a todos nos ha extrañado su ausencia en un jefe o árbitro sin escrúpulos. Pero cuando se trata de negocios, rara vez se valora y aún menos se premia el ser empático. La misma palabra parece incompatible con el mundo de los negocios.

Pero la empatía nada tiene que ver con la amable cantinela de "si yo estoy bien, tú estás bien". Para un líder, no significa adoptar las emociones de los demás como propias e intentar estar a bien con todo el mundo. Eso sería una auténtica pesadilla y haría la vida de uno imposible. La empatía consiste en ser considerado con los empleados y sus sentimientos -junto con otros factores- en el proceso de tomar decisiones inteligentes.

Como ejemplo consideremos lo ocurrido cuando dos grandes corredurías se fusionaron, lo que duplicó puestos de trabajo innecesarios en todas sus divisiones. El director de una de ellas reunió a los suyos y ofreció un discurso desalentador en el que insistió en el número de personas que pronto irían a engrosar las listas de parados. El director de la otra división enfocó el problema desde una óptica bien distinta. Habló con franqueza de sus propias dudas y preocupaciones y prometió mantener informados a sus empleados de sus decisiones, que serían lo más equitativas posible.

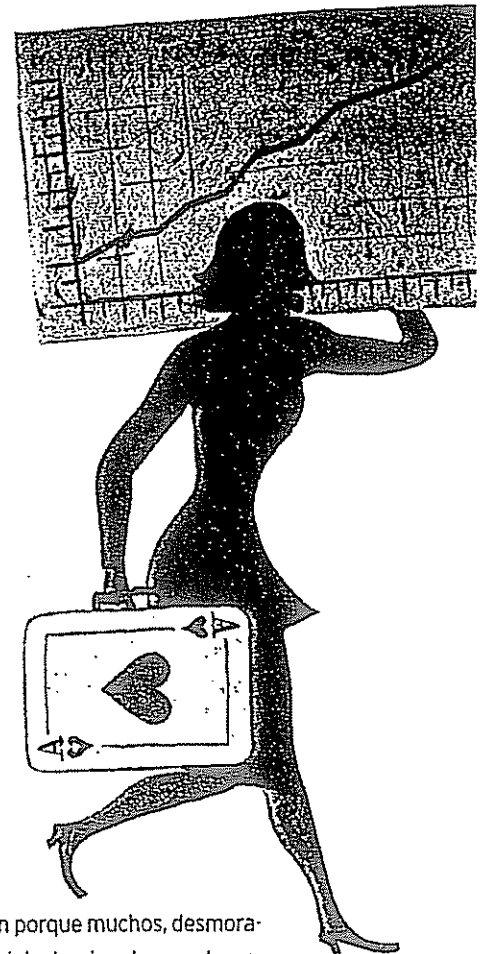
La diferencia entre estos dos directores estriba en su empatía. El primero estaba demasiado ocupado pensando en su futuro como para tener en cuenta la ansiedad que sentían sus subordinados. El segundo supo por intuición el infierno que estaban pasando sus subordinados y confesó sus temores en voz alta. ¿Se sorprendería alguien si dijéramos que el prime-

ro vio cómo se hundía su división porque muchos, desmoralizados, especialmente los de más talento, abandonaron la empresa? El segundo, en cambio, continuó siendo un líder carismático, sus mejores empleados permanecieron en sus puestos y su división siguió siendo tan productiva como siempre.

La empatía es especialmente importante en nuestros días como un componente de liderazgo por al menos tres razones: la proliferación de los equipos, el trepidante ritmo de la globalización y la creciente necesidad de retener a los talentos.

Consideremos el reto de dirigir un equipo. Como podrá confirmar cualquiera que haya trabajado en alguno, un equipo es como un caldero en el que las emociones hierven. A menudo se le exige consenso, algo ya de por sí difícil entre dos personas. Incluso en grupos con sólo cuatro o cinco personas se forman alianzas y las propuestas son bien dispares. El líder de un equipo debe tener capacidad para advertir y comprender los diferentes puntos de vista de una mesa de trabajo.

La globalización es otra de las razones de la creciente importancia de la empatía para los líderes empresariales. El diálogo entre culturas puede ser motivo frecuente de ma- →



QUIENES ESTÁN MOTIVADOS BUSCAN RETOS creativos, les encanta aprender y se sienten orgullosos de dejar un trabajo bien hecho.

Dan muestras de una energía sin límites para hacer las cosas lo mejor posi

LA GENTE CON HABILIDADES SOCIALES

se rodea de un amplio círculo de conocidos y posee el don de encontrar elementos de unión con todo el mundo: el don de crear relaciones

entendidos. La empatía es un antídoto. Quien goza de ella sabe adaptarse a las sutilezas del lenguaje corporal; puede captar mensajes entre líneas. Además, comprende la existencia y la importancia de las diferencias entre culturas y etnias.

Imaginemos el caso de un consultor estadounidense cuyo equipo acababa de montar un proyecto para un cliente potencial japonés. En tratos con sus compatriotas, el equipo estaba acostumbrado a responder a un alud de preguntas, pero en esta ocasión su propuesta fue acogida con un prolongado silencio. Algunos miembros del equipo, interpretándolo como una negativa, se prepararon para hacer las maletas y despejar la sala, pero el director del equipo los detuvo con un gesto. Aunque no estaba muy familiarizado con la cultura japonesa, leyó en el rostro de su cliente y en sus gestos su interés, incluso un profundo respeto. Y estaba en lo cierto. Cuando el cliente finalmente habló, fue para darle el trabajo a la consultoría.

Aunque suene a estribillo repetitivo, déjenme decirles que la empatía no goza de mucho respeto en el mundo empresarial. La gente se pregunta cómo los líderes pueden tomar decisiones delicadas si "sienten" por todas las personas que se verán afectadas. Pero los líderes con empatía hacen más que solidarizarse con la gente que les rodea; usan sus conocimientos para mejorar sus empresas de una forma sutil pero esencial.

Habilidades sociales

Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales son más complicadas de lo que parecen. No consisten sólo en derroche de simpatía aunque quien tiene habilidades sociales rara vez es mezquino. Las habilidades de comunicación parten de la simpatía pero con un fin concreto: orientar a la gente en la dirección que uno quiere, sea el acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing, sea contagiar el entusiasmo por un nuevo producto.

La gente con habilidades sociales tiende a rodearse de un amplio círculo de conocidos y posee el don de encontrar elementos de unión con todo el mundo: el don de crear relaciones. No es que se pasen el día de relaciones públicas sino que

trabajan convencidos de que no se puede hacer nada importante solo. Tienen una red de contactos a punto cuando llega el momento de entrar en acción.

La gente con habilidades sociales, por ejemplo, es experta en dirigir equipos: esa es su empatía con el trabajo. Asimismo, domina como nadie el arte de la persuasión: manifestación de autoconsciencia, autocontrol y empatía combinados. Dadas esas habilidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar al corazón y cuándo a la razón. Y la motivación, visible en público, los convierte en excelentes colaboradores y hace que su pasión por el trabajo se contagie a los demás, y que siempre sientan el impulso de encontrar soluciones.

Pero a veces las habilidades sociales se muestran de formas distintas a otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, puede parecer que la gente con habilidades sociales no se toma el trabajo en serio. A menudo se les ve charlando en los pasillos con sus colegas o bromeando con gente que nada tiene que ver con su trabajo real. Sin embargo, para la gente con habilidades sociales no tiene sentido limitar arbitrariamente sus amistades. Crean vínculos por dondequiera que pasan porque saben que tal vez necesiten la ayuda de personas con las que ahora empiezan a trabar amistad.

¿Se considera las habilidades sociales una capacidad clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas? La verdad es que sí, sobre todo si se compara con otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber por intuición que los líderes necesitan dirigir relaciones con eficacia; ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de un líder es tener listo el trabajo a través de otras personas, lo que se consigue gracias a las habilidades sociales. Si un líder es incapaz de expresar su empatía puede que no tenga ni el más insignificante atisbo de ella. Y su motivación de poco servirá si no puede comunicar su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten a los líderes activar su inteligencia emocional.

Sería una tontería afirmar que el tan famoso otrora CI (coeficiente intelectual) y las habilidades sociales no son ingredientes importantes para ser un buen líder. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. En un tiempo se pensó que no estaba de más que los líderes empresariales tuvieran los componentes de la inteligencia emocional. Pero ahora sabemos que, para un mayor rendimiento, esos ingredientes son más que necesarios.

Es una suerte, pues, que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es fácil, requiere tiempo y sobre todo compromiso. Pero los beneficios que resultan de tener una inteligencia emocional bien desarrollada para el individuo y la organización hacen que valga la pena el esfuerzo. ◉

Traducción de M.^a Teresa López