

DANIEL
GOLEMAN

Inteligencia
emocional
en la empresa

conecta

DANIEL
GOLEMAN

Inteligencia
emocional
en la empresa

conecta

Inteligencia emocional en la empresa

DANIEL GOLEMAN

Traducción de
Efrén del Valle Peñamil

conecta

SÍGUENOS EN
megustaleer



@megustaleerebooks



@megustaleer



@megustaleer

| Penguin
| Random House
| Grupo Editorial |

La serie *Imprescindibles*, en colaboración con *Harvard Business Review*, brinda la oportunidad de incorporar a tu biblioteca las ideas innovadoras en la práctica de la gestión empresarial. Cada volumen contiene dos textos capitales que han generado las mejores prácticas e inspirado a innumerables directivos y profesionales de todo el planeta y que cambiarán tu manera de ver el mundo de los negocios actual.

Liderazgo que da resultados

Plantea a cualquier grupo del mundo de los negocios la pregunta «¿Qué hacen los líderes eficaces?» y oirás una gran variedad de respuestas. Los líderes determinan la estrategia; motivan; crean una misión; forjan una cultura. Luego, pregunta: «¿Qué deberían hacer los líderes?». Si el grupo es experimentado, tal vez oigas una sola respuesta: su único cometido es obtener resultados.

Pero ¿cómo? El misterio de qué pueden o deberían hacer los líderes para sacar el máximo rendimiento de su gente es ancestral. En los últimos años, ese misterio ha dado pie a todo un sector; literalmente, miles de «expertos en liderazgo» se han labrado una carrera poniendo a prueba y formando a directivos con el fin de crear hombres de negocios que puedan hacer realidad unos objetivos osados, ya sean estratégicos, económicos, organizativos o las tres cosas a la vez.

Aun así, el liderazgo eficaz resulta esquivo para muchas personas y organizaciones. Uno de los motivos de ello es que, hasta hace poco, casi ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo generan resultados positivos. Los expertos ofrecen consejos basados en deducciones, la experiencia y el instinto. A veces, esos consejos son correctos; otras, no.

No obstante, un nuevo estudio de la asesoría Hay/McBer, basado en una muestra aleatoria de 3.871 directivos seleccionados de una base de datos de más de veinte mil en todo el mundo, ha desentrañado gran parte de este misterio. Este estudio descubrió seis estilos distintos de liderazgo, todos ellos surgidos de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

Individualmente, cada uno de estos estilos parece tener un efecto directo y singular en el ambiente de trabajo de una empresa, departamento o equipo y, a su vez, en su rendimiento económico. Y, lo que quizá sea más importante, el estudio indica que los líderes que cosechan los mejores resultados no recurren a un solo estilo de liderazgo, sino que utilizan la mayoría de ellos a lo largo de una misma semana (de forma apenas planeada y en desigual medida) dependiendo de la situación del negocio. Por tanto, debemos imaginar los estilos de liderazgo como los palos de un golfista profesional; a lo largo de un hoyo, el profesional elige el adecuado en función de las exigencias del golpe. A veces tiene que meditar su elección, pero en general es automática. El profesional percibe el desafío que se avecina, saca con presteza la herramienta correcta y la utiliza con elegancia. Así actúan también los líderes que causan un gran impacto.

¿Cuáles son los seis estilos de liderazgo? Ninguno sorprenderá a los veteranos del mundo de los negocios. De hecho, cada estilo, solo por su nombre y una breve descripción, tal vez le sonará a cualquiera que dirija, sea dirigido o, como es el caso de la mayoría de nosotros, haga ambas cosas. Los *líderes coercitivos* exigen un cumplimiento inmediato; los *líderes autoritarios* movilizan a los trabajadores hacia una visión; los *líderes afiliativos* crean lazos emocionales y armonía; los *líderes democráticos* crean consenso por medio de la participación; los *líderes pioneros* esperan excelencia y autonomía, y los *líderes formativos* desarrollan a sus subordinados para el futuro.

Cierra los ojos: sin duda podrás imaginar a un compañero que utiliza alguno de esos estilos. Tal vez tú también. Lo novedoso de este estudio, por tanto, son sus consecuencias para la acción. En primer lugar, ofrece una idea detallada de cómo afectan los diferentes estilos de liderazgo al rendimiento y a los resultados. En segundo lugar, da una orientación clara sobre el momento en

que el directivo debería utilizar uno u otro, aunque enfatiza que la flexibilidad es aconsejable. También es novedoso el hallazgo que asegura que cada estilo de liderazgo emana de distintos componentes de la inteligencia emocional.

CALCULAR EL IMPACTO DEL LIDERAZGO

Hace ya más de una década que algunos estudios relacionaron por primera vez algunos aspectos de la inteligencia emocional con los resultados en los negocios. El difunto David McClelland, un destacado psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes con virtudes en seis o más competencias de la inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus homólogos sin dichas virtudes. Por ejemplo, cuando analizó el rendimiento de los jefes de departamento de una empresa multinacional de comida y bebida, descubrió que, entre los líderes con este número de competencias, un 87 por ciento ocupaban el tercio superior de primas anuales basadas en su rendimiento laboral. Y, lo que es aún más revelador, sus departamentos superaron por término medio entre un 15 y un 20 por ciento los objetivos marcados de beneficios anuales. No obstante, los directivos que carecían de inteligencia emocional rara vez eran calificados de extraordinarios en sus evaluaciones de rendimiento anuales, y sus departamentos rindieron un 20 por ciento menos que la media del mercado.

Nuestro estudio pretendía obtener una panorámica más molecular de los vínculos entre el liderazgo y la inteligencia emocional y entre el ambiente y el rendimiento. Un equipo de colegas de McClelland encabezado por Mary Fontaine y Ruth Jacobs, de Hay/McBer, analizó datos sobre miles de directivos o los observó, anotando conductas concretas y su impacto en el ambiente. ¿Cómo motivaba cada individuo a sus subordinados directos?

¿Cómo gestionaba las crisis? En una fase posterior del estudio, identificamos qué capacidades de la inteligencia emocional influyen en los seis estilos de liderazgo. ¿Qué valoración obtiene en materia de autocontrol y habilidades sociales? ¿Un líder muestra unos niveles altos o bajos de empatía?

El equipo analizó el ambiente en la esfera de influencia inmediata de cada directivo. «Ambiente» no es un término ambiguo. Definido por primera vez por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y redefinido más tarde por McClelland y sus colegas, hace referencia a seis factores clave que influyen en el entorno de trabajo de una organización: su flexibilidad, esto es, lo libres que se sienten los empleados para innovar sin trabas burocráticas; el sentido de la responsabilidad de estos para con la organización; los valores que establecen; la exactitud de las valoraciones sobre el rendimiento y la idoneidad de las recompensas; la claridad con la que los trabajadores perciben su misión y sus valores, y, por último, el grado de compromiso con un objetivo común.

Según descubrimos, los seis estilos de liderazgo tienen un efecto mensurable en cada aspecto del ambiente (para más detalles, véase el apartado «Hacia lo molecular: el impacto del estilo de liderazgo en los condicionantes del ambiente»). Asimismo, cuando evaluamos el impacto del ambiente en los resultados económicos (como los ingresos por ventas, el aumento de los beneficios, la eficiencia y la rentabilidad), hallamos una correlación directa entre ambas cosas. Los líderes que se servían de estilos que afectaban de manera positiva al ambiente obtenían resultados notablemente mejores que aquellos que no lo hacían. Eso no significa que el ambiente de una empresa sea el único condicionante del rendimiento. La situación económica y las dinámicas competitivas son de enorme importancia. Pero nuestro análisis indica con claridad que el ambiente representa casi un tercio de los resultados. Por tanto, es un impacto demasiado importante como

para ignorarlo.

LOS ESTILOS, AL DETALLE

Los directivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero solo cuatro tienen siempre un efecto positivo en el ambiente y los resultados. Veamos, pues, en detalle cada estilo de liderazgo (para un resumen de lo que sigue, véase la tabla «Los seis estilos de liderazgo en una pincelada»).

El estilo coercitivo

Una empresa de informática había entrado en crisis; sus ventas y beneficios estaban disminuyendo, sus acciones estaban perdiendo valor de forma precipitada y los inversores andaban alborotados. La junta contrató a un nuevo consejero delegado con fama de artista de las renovaciones. Se puso manos a la obra: eliminó puestos de trabajo, vendió departamentos y tomó las decisiones difíciles que deberían haberse adoptado años antes. La empresa se salvó, al menos a corto plazo.

Sin embargo, desde el principio, el consejero delegado creó un reino del terror, acosando y menospreciando a sus directivos y manifestando a voces su descontento ante el mínimo tropiezo. Las altas esferas de la empresa se vieron diezmadas, no solo por los erráticos despidos del nuevo consejero delegado, sino también por las deserciones. Los subordinados directos de este, asustados por su tendencia a culpar al portador de malas noticias, dejaron de informarle. La moral alcanzó mínimos históricos, un hecho que se reflejó en otra desaceleración del negocio después de la breve recuperación. A la postre, el consejero delegado fue despedido por la junta directiva.

Es fácil entender por qué, de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones. Pensemos en cómo afecta al ambiente de una organización; la flexibilidad es la que sale más perjudicada. La toma de decisiones del líder, extremadamente jerárquica, mata las nuevas ideas nada más nacer. Los trabajadores se sienten tan ofendidos que piensan: «No me voy a molestar en plantear mis ideas. Me las echarán por tierra». Asimismo, el sentido de la responsabilidad se evapora; incapaces de actuar por iniciativa propia, los empleados pierden el sentido de pertenencia y apenas se hacen responsables de su rendimiento. Algunos se resienten tanto que adoptan la actitud de «No pienso ayudar a ese desgraciado».

El liderazgo coercitivo también resulta perjudicial para el sistema de recompensas. La mayoría de los empleados de alto rendimiento se sienten motivados por más cosas aparte del dinero; buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona ese orgullo, y, además, socava una de las principales herramientas del líder: motivar a la gente demostrándole que su labor encaja en una gran misión común. Esa pérdida, medida en términos de una menor claridad y compromiso, provoca que la gente se distancie de su trabajo y se pregunte: «¿Acaso importa todo esto?».

Teniendo en cuenta el impacto del estilo coercitivo, cabría suponer que nunca debe ser aplicado. Sin embargo, nuestro estudio puso al descubierto algunas ocasiones en que funcionó a las mil maravillas. Pongamos como ejemplo a un director de departamento que fue contratado para cambiar el rumbo de una empresa de alimentación que estaba perdiendo dinero. Su primera medida fue solicitar que echaran abajo las paredes de la sala de reuniones de los directivos. Para él, esta sala, con una larga mesa de mármol que parecía «la cubierta de la nave *Enterprise*», simbolizaba una formalidad ligada a la tradición que estaba paralizando a la empresa. La destrucción de la sala y el posterior traslado a un lugar más pequeño e informal transmitieron un

mensaje que no le pasó por alto a nadie, y la cultura del departamento no tardó en cambiar.

Dicho esto, el estilo coercitivo debería utilizarse con mucha cautela y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imprescindible, como durante una renovación o cuando acecha una OPA hostil. En esos casos, este estilo puede acabar con hábitos de negocio nocivos y lograr que los empleados y los directivos busquen nuevas maneras de trabajar. Siempre es adecuado después de una emergencia real, como un terremoto o un incendio, y puede funcionar con empleados problemáticos con los que ha fracasado todo lo demás. Pero si un líder recurre solo a ese estilo o sigue haciéndolo una vez que pase la emergencia, el impacto a largo plazo de su insensibilidad hacia el estado de ánimo y los sentimientos de sus subordinados será ruinoso.

El estilo autoritario

Tom era vicepresidente de marketing de una titubeante cadena nacional de pizzerías. Huelga decir que el mal rendimiento de la empresa preocupaba a los altos directivos, pero no sabían qué hacer. Cada lunes se reunían para valorar las ventas recientes, pero eran incapaces de encontrar soluciones. Para Tom, su planteamiento carecía de sentido. «Siempre intentábamos comprender por qué habían bajado las ventas la semana anterior. Teníamos a toda la empresa mirando atrás en lugar de averiguar qué debíamos hacer mañana.»

Tom vio una oportunidad para cambiar la mentalidad de la gente en una reunión estratégica celebrada fuera de la empresa. Allí, la conversación empezó con las manidas perogrulladas: la empresa debía aumentar la riqueza de los accionistas y el rendimiento de los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder necesario para alentar a los gerentes de las pizzerías a ser innovadores o a no limitarse a cubrir el expediente.

Así que Tom tomó una medida osada. En mitad de esa reunión, animó a sus

compañeros a que piensan desde la perspectiva del cliente. Los clientes buscan comodidad, aseguró. La empresa no formaba parte del negocio de los restaurantes, sino del dedicado a distribuir pizzas de calidad y fáciles de conseguir. Esa idea, y nada más, debía estar detrás de todas las actividades de la empresa.

Con su vibrante entusiasmo y la claridad de su visión (los sellos distintivos del estilo autoritario), Tom llenó un vacío de liderazgo en la empresa. De hecho, su concepto se convirtió en el eje de la nueva declaración de objetivos. Pero esta innovación conceptual era solo el comienzo. Tom se cercioró de que la declaración de objetivos fuera incluida en el plan estratégico de la empresa como el impulsor primordial de su crecimiento y también de que esa visión se expresara de tal modo que los gerentes de las pizzerías entendieran que eran fundamentales para el éxito de la empresa y que gozaban de libertad para buscar nuevas maneras de distribuir la pizza.

Los cambios llegaron con rapidez. En cuestión de semanas, muchos directores de pizzerías empezaron a garantizar tiempos de entrega más rápidos. Y, lo que era aún mejor, se comportaron como emprendedores y buscaron lugares ingeniosos donde abrir nuevas sucursales: puestos de venta en esquinas concurridas y estaciones de autobús y tren, e incluso carritos en aeropuertos y vestíbulos de hotel.

El éxito de Tom no fue casual. Nuestro estudio indica que, de los seis estilos de liderazgo, el autoritario es el más eficaz y mejora todos los aspectos del ambiente. Un ejemplo es la claridad: el líder autoritario es un visionario que motiva a la gente explicándole en detalle cómo encaja su labor en una panorámica más general de la organización. De este modo, quien trabaja para esos líderes entiende que lo que hace es importante y por qué. El liderazgo autoritario también maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización. Integrando las tareas individuales dentro de una gran

visión, el líder autoritario define los estándares mínimos que giran en torno a esta. Cuando ofrece valoraciones sobre el rendimiento (ya sean positivas o negativas), su único criterio es si ese rendimiento prolonga esa visión, por lo que todo el mundo tiene claros los estándares para triunfar y obtener recompensas. Por último, pensemos en el impacto de este estilo en la flexibilidad. Un líder autoritario expone el fin, pero suele conceder mucha libertad a los trabajadores para que busquen sus propios medios; otorga independencia para innovar, experimentar y correr riesgos calculados.

Debido a su impacto positivo, el estilo autoritario funciona en casi cualquier situación empresarial, pero sobre todo cuando una empresa está yendo a la deriva. Un líder de estas características fija un nuevo rumbo y vende a su gente una nueva visión a largo plazo.

No obstante, este estilo, por poderoso que sea, no funciona en todos los contextos. Fracasa, por ejemplo, cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o compañeros que tienen más experiencia que él, ya que estos pueden ver al líder como una persona pomposa o sin contacto con la realidad. Por otro lado, si un directivo que intenta ser autoritario se vuelve controlador, puede minar el espíritu igualitario de un equipo eficaz. Sin embargo, pese a estas advertencias, es aconsejable que los líderes tiendan a recurrir al «club» autoritario. Puede que no sea garantía de éxito, pero desde luego ayuda a largo plazo.

El estilo afiliativo

Si el líder coercitivo dice «haz lo que yo diga» y el autoritario «ven conmigo», el afiliativo dice «la gente es lo primero». Este estilo de liderazgo gira en torno a la gente. Sus partidarios valoran a los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo aspira a que los empleados sean felices y se cree armonía entre ellos, y lo consigue

generando fuertes lazos emocionales y cosechando luego los beneficios de ello, esto es, una lealtad acérrima. Este estilo tiene un efecto marcadamente positivo en la comunicación, pues la gente que se cae bien habla mucho entre sí y comparte ideas e inspiración. También potencia la flexibilidad; los amigos confían unos en otros, lo cual fomenta la innovación permanente y la toma de riesgos. De hecho, el líder afiliativo, como un padre que adapta las normas de la casa a un adolescente en proceso de maduración, no impone restricciones innecesarias a cómo deben desempeñar su labor los empleados, y les da libertad para que hagan su trabajo como juzguen más eficaz.

En cuanto a la sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece muchas valoraciones positivas. Estas cobran especial fuerza en el lugar de trabajo porque son muy infrecuentes; aparte de en la evaluación anual, los trabajadores no suelen recibir valoraciones sobre sus esfuerzos diarios, o reciben solo valoraciones negativas. Eso hace que las palabras positivas de los líderes afiliativos resulten aún más motivadoras. Por último, estos son maestros a la hora de crear una sensación de pertenencia. Por ejemplo, suelen llevar a comer o a tomar una copa a cada uno de sus subordinados directos para preguntarles qué tal les va, o traen un pastel para celebrar un triunfo del grupo. Son creadores de relaciones natos.

Joe Torre, corazón y alma de los Yankees de Nueva York, es un líder afiliativo clásico. Durante el campeonato mundial de 1999, Torre se ocupó con gran habilidad de la psique de sus jugadores mientras estos resistían la presión emocional propia del juego. Durante toda la temporada se esmeró en alabar a Scott Brosius, cuyo padre había fallecido, porque había mantenido su compromiso pese al duelo. En la fiesta de celebración tras la victoria final del equipo, Torre fue a buscar a uno de sus jugadores, Paul O'Neill. Aunque había recibido la noticia de la muerte de su padre aquella misma mañana, O'Neill

decidió disputar el partido decisivo y rompió a llorar en cuanto terminó. Torre agradeció la lucha personal del jugador y lo calificó de «guerrero», y también aprovechó la atención mediática durante la celebración para elogiar a dos jugadores cuya continuidad el año siguiente corría peligro por disputas contractuales. Al hacerlo, estaba diciendo alto y claro al equipo y al propietario del club que valoraba mucho a esos jugadores, demasiado para perderlos.

Además de ocuparse de las emociones de su gente, un líder afiliativo también puede atender las suyas abiertamente. El año en que el hermano de Torre estuvo a punto de morir esperando un trasplante de corazón, este compartió su preocupación con los jugadores, y también les informó con toda candidez del tratamiento que estaba recibiendo para combatir un cáncer de próstata.

El impacto en general positivo del estilo afiliativo resulta un buen acercamiento para todos los ambientes, pero los líderes deberían emplearlo sobre todo cuando intenten crear armonía en el grupo, subir la moral, mejorar la comunicación o restablecer la confianza rota. Por ejemplo, una directora que participó en nuestro estudio fue contratada para sustituir a un despiadado líder de equipo, que se había atribuido el trabajo de sus empleados y había intentado enfrentarlos entre sí. Sus esfuerzos acabaron fracasando, pero el equipo que dejó atrás se mostraba desconfiado y exhausto. La nueva directora consiguió arreglar la situación demostrando una infatigable honestidad emocional y restableciendo los lazos rotos. Al cabo de unos meses, su liderazgo había creado un sentido del compromiso y una energía renovados.

Pese a sus beneficios, el estilo afiliativo no debería utilizarse en exclusiva. El hecho de que se centre tan solo en los elogios puede provocar que no se corrija el mal rendimiento, pues los empleados pueden percibir que se tolera la mediocridad. Y, puesto que los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos

constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben averiguar por sí solos cómo hacerlo. Cuando estos necesitan directrices claras para enfrentarse a desafíos complejos, el estilo afiliativo los deja sin rumbo. De hecho, si se abusa de este estilo, puede conducir un grupo al fracaso. Quizá sea esta la razón por la que muchos líderes afiliativos, incluido Torre, se sirven de este estilo en conjunción con el autoritario. Los líderes autoritarios exponen una visión, estipulan criterios y dicen a los trabajadores en qué aspectos está mejorando su trabajo los objetivos del grupo. Si lo alternamos con el estilo afectuoso y solícito del líder afiliativo, tendremos una potente combinación.

El estilo democrático

La hermana Mary dirigía un conjunto de escuelas católicas de una gran área metropolitana. Uno de los centros, la única escuela privada en un barrio pobre, llevaba años perdiendo dinero, y la archidiócesis no podía permitirse mantenerla abierta. Cuando la hermana Mary recibió la orden, no se limitó a cerrar las puertas. Convocó una reunión con todos los profesores y el resto del personal y les expuso los detalles de la crisis económica. Era la primera vez que los trabajadores de la escuela eran incluidos en el aspecto empresarial de la institución.

Les pidió ideas para mantener la escuela abierta y gestionar su cierre en caso de que llegara. La hermana Mary se pasó gran parte de la reunión escuchando.

Hizo lo mismo en encuentros posteriores con padres y con la comunidad y durante una serie de reuniones sucesivas con los profesores y empleados de la escuela. Tras dos meses de deliberaciones, el consenso era claro: el centro tendría que cerrar, y se trazó un plan para transferir a los alumnos a otros colegios de la archidiócesis.

El resultado final fue el mismo que si la hermana Mary hubiera cerrado la

escuela el día que se lo dijeron. Pero, al permitir a los miembros de la institución que tomaran la decisión de forma colectiva, no recibió la respuesta negativa que habría acompañado a semejante medida. La gente lloró la pérdida de la escuela, pero entendió su inevitabilidad. Casi nadie se opuso.

Comparémoslo con las experiencias de un sacerdote de nuestro estudio que dirigía otra escuela católica. A él también le ordenaron que la cerrara, y lo hizo por decreto. El resultado fue desastroso: los padres presentaron demandas, los profesores y padres organizaron piquetes y los periódicos locales publicaron editoriales criticando su decisión. Se tardó un año en resolver las disputas para que la escuela pudiera por fin cerrar.

La hermana Mary ejemplifica el estilo democrático y sus ventajas. Al invertir tiempo en recabar ideas y el apoyo de la gente, un líder genera confianza, respeto y compromiso. Al dar voto a los trabajadores en las decisiones que afectan a sus objetivos y cómo desempeñan su labor, el líder democrático promueve la flexibilidad y la responsabilidad. Y, al escuchar las preocupaciones de aquellos, este líder sabe qué debe hacer para mantener la moral alta. Por último, puesto que tiene voz a la hora de establecer los objetivos y los criterios para evaluar el éxito, los trabajadores de un sistema democrático suelen ser muy realistas sobre lo que se puede conseguir y lo que no.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus desventajas, motivo por el cual su impacto en el ambiente general no es tan marcado como el de otros. Una de sus consecuencias más exasperantes pueden ser las reuniones interminables en las que se meditan ideas, el consenso es esquivo y el único resultado visible es la programación de más reuniones. Algunos líderes democráticos se sirven de este estilo para posponer la toma de decisiones cruciales con la esperanza de que, desmenuzando lo suficiente cada decisión, se genere una percepción cegadora. Los empleados acaban así sintiéndose confusos y faltos de

liderazgo. De hecho, este planteamiento puede incluso recrudecer los conflictos.

¿En qué casos funciona mejor este estilo? El planteamiento es idóneo cuando el líder no tiene claro cuál es el mejor camino y necesita ideas y orientación de otros empleados capacitados. Aunque el líder tenga una visión firme, el estilo democrático es bueno para generar ideas nuevas a fin de ejecutarla.

Por supuesto, el estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son lo bastante competentes o no están lo bastante informados para ofrecer consejos fiables. Y huelga decir que crear consenso es un error en tiempos de crisis. Sirva el ejemplo de un consejero delegado cuya empresa de informática se veía gravemente amenazada por los cambios del mercado. Siempre buscaba consenso para saber cómo actuar. Mientras los competidores le robaban clientes y las necesidades de estos cambiaban, él seguía nombrando comités para que valoraran la situación. Cuando el mercado dio un giro repentino debido a una nueva tecnología, el consejero delegado se quedó paralizado. La junta directiva lo sustituyó antes de que pudiera nombrar a otro equipo de trabajo que evaluara la situación. El nuevo consejero delegado, aunque en ocasiones era democrático y afiliativo, recurrió sobre todo al estilo autoritario, en especial durante los primeros meses.

El estilo pionero

Al igual que el estilo coercitivo, el pionero tiene su lugar en el repertorio de los líderes, pero debería utilizarse con moderación. Eso no es lo que esperábamos descubrir. Al fin y al cabo, los sellos distintivos del estilo pionero resultan admirables: el líder establece unos criterios de rendimiento extremadamente altos y los ejemplifica; está obsesionado con hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo a quienes le rodean; no tarda en detectar a

los trabajadores de bajo rendimiento y les exige más, y si no están a la altura los sustituye por otros que puedan hacerlo. Cabría pensar que este planteamiento puede mejorar los resultados, pero no es así.

De hecho, el estilo pionero intoxica el ambiente. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias de excelencia y su estado de ánimo se resiente. Puede que las directrices de trabajo estén claras en la mente del líder, pero no las expone con claridad; espera que la gente sepa qué debe hacer e incluso piensa: «Si tengo que decírtelo, no eres la persona adecuada para el puesto». El trabajo ya no consiste en dar lo máximo en una trayectoria clara, sino en intuir qué quiere el líder. Al mismo tiempo, los empleados a menudo tienen la sensación de que el pionero no confía en ellos para que trabajen a su manera o tomen la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan, y el trabajo se centra tanto en las tareas y las rutinas que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el pionero no ofrece valoraciones sobre el trabajo de sus subordinados o toma las riendas cuando considera que se han quedado rezagados. Y si el líder se marcha, estos se sienten perdidos; están muy acostumbrados a que «el experto» estipule las normas. Por último, el compromiso mengua bajo el régimen de un líder pionero, pues la gente no sabe cómo encajan sus iniciativas personales en el panorama general.

Como ejemplo de este estilo consideremos el caso de Sam, un bioquímico de I+D en una gran empresa farmacéutica. La extraordinaria experiencia técnica de Sam lo convirtió en una estrella desde el principio; todo el mundo recurría a él cuando necesitaba ayuda. Pronto fue ascendido a jefe de un equipo que estaba desarrollando un nuevo producto. Los otros científicos eran tan competentes y estaban tan motivados como Sam; su especialidad como líder de equipo era ofrecerse como modelo de cómo llevar a cabo una labor científica de primer orden bajo una enorme presión a causa de los plazos y

echar una mano cuando fuera necesario. Su equipo finalizó el trabajo en un tiempo récord.

Pero entonces le asignaron una nueva labor: Sam fue puesto al cargo del I+D de toda su división. Cuando se ampliaron sus tareas y tuvo que articular una visión, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a los demás a desarrollarse, Sam empezó a dar pasos en falso. No confiaba en que sus subordinados estuviesen tan capacitados como él, así que se convirtió en un jefe controlador obsesionado con los detalles que cogía el timón cuando el rendimiento de los demás disminuía. En lugar de confiar en ellos para que mejoraran a base de orientación y desarrollo, Sam acabó trabajando por las noches y los fines de semana después de sustituir al jefe de un equipo de investigación en apuros. Por último, para alivio de Sam, su propio superior recomendó que volviera a su antiguo puesto como jefe de un equipo de desarrollo de productos.

Aunque Sam no triunfó, el estilo pionero no siempre es un desastre. Este planteamiento funciona cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y necesitan pocas directrices o coordinación. Por ejemplo, es apropiado para líderes de profesionales muy preparados y motivados, como los grupos de I+D o los equipos jurídicos. Y, si tiene a sus órdenes un equipo con talento, el pionero consigue que el trabajo se termine a tiempo o incluso antes de plazo. Sin embargo, como cualquier estilo de liderazgo, el pionero no debe utilizarse nunca en exclusiva.

El estilo formativo

Las ventas de una división de productos de una empresa informática multinacional habían pasado de duplicar las de sus competidores a reducirse a la mitad. Ante ello, Lawrence, el director del departamento de fabricación, decidió cerrar la división y reasignar a su gente y sus productos. Al conocer la

noticia, James, el jefe de la desafortunada división, decidió pasar por encima de su superior y defender sus argumentos ante el consejero delegado.

¿Qué hizo Lawrence? En lugar de reprender a James, se sentó con su rebelde subordinado y hablaron no solo de la decisión de cerrar la división, sino también de su futuro. Aquel le explicó a James que el traslado a otro departamento le ayudaría a desarrollar nuevas aptitudes, le haría mejor líder y le enseñaría más cosas sobre el negocio de la empresa.

Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las preocupaciones y esperanzas de James y expresó las suyas. En su opinión, James se había estancado; al fin y al cabo, solo había ocupado aquel puesto dentro de la empresa. Predijo que, al desempeñar un nuevo papel, James progresaría.

Después, la conversación adoptó un tono práctico. James todavía no se había reunido con el consejero delegado, un encuentro que había solicitado impetuosamente cuando se enteró del cierre de su departamento. Sabedor de ello (y sabedor también de que el consejero delegado apoyaba con firmeza el cierre), Lawrence se tomó la molestia de enseñarle a James cómo debía plantear sus argumentos en dicha reunión. «Uno no consigue audiencia con el consejero delegado muy a menudo —señaló—. Procura impresionarlo con tus consideraciones.» Aconsejó a James que no expusiera su caso personal, sino que se centrara en todo el departamento. «Si cree que estás allí por tu propia gloria, te echará antes de que puedas pestañear.» Y lo animó a plasmar sus ideas por escrito; el consejero delegado siempre lo agradecía.

¿Cuál fue la motivación de Lawrence para formar en lugar de regañar? «James es una buena persona, está muy dotado y es prometedor —nos explicó el directivo—, y no quiero que esto dé al traste con su carrera. Quiero que siga en la empresa, que trabaje, que aprenda y que se beneficie de ello y crezca. El hecho de que se equivocara no significa que sea un caso perdido.»

Las acciones de Lawrence ilustran el estilo formativo por excelencia. Esta clase de líderes ayudan a los empleados a identificar sus cualidades y flaquezas y a vincularlas con sus aspiraciones personales y profesionales; los animan a establecer objetivos de desarrollo a largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para conseguirlos; y llegan a acuerdos con sus empleados sobre su papel y sus responsabilidades a la hora de ejecutar planes de desarrollo y ofrecen abundantes instrucciones y valoraciones. Los líderes formativos son expertos en delegar; asignan a los empleados tareas complejas, aunque eso signifique que no se llevarán a cabo con rapidez. Dicho de otro modo, estos líderes están dispuestos a soportar un fracaso a corto plazo si ello mejora el aprendizaje a largo plazo.

De los seis estilos, nuestro estudio descubrió que el formativo es el que se utiliza con menor frecuencia. Muchos líderes nos dijeron que en una economía de gran presión no tienen tiempo para el lento y tedioso trabajo que comporta enseñar a los empleados y ayudarlos a crecer. Pero, tras una primera sesión, requiere poco o ningún tiempo extra. Los líderes que ignoran este estilo están desaprovechando una potente herramienta; su impacto en el ambiente y el rendimiento es notablemente positivo.

Es notorio que existe una paradoja en el efecto positivo de la formación en el rendimiento de las empresas, ya que esta se centra sobre todo en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, la formación mejora los resultados. El motivo es que requiere un diálogo constante, y este mejora todos los condicionantes del ambiente. Un ejemplo es la flexibilidad: cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se interesa por lo que hace, siente la libertad de experimentar, pues, a fin de cuentas, recibirá una valoración rápida y constructiva. De igual modo, el diálogo continuo garantiza que la gente sepa qué se espera de ella y cómo encaja su labor en una visión o estrategia más general. Eso afecta a la responsabilidad y

la claridad. En cuanto al compromiso, la formación también resulta útil, pues el mensaje implícito es: «Creo en ti, estoy invirtiendo en ti y a cambio espero que te esfuerces al máximo». Con frecuencia, los empleados se enfrentan al desafío con corazón, mente y alma.

El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones del mundo empresarial, pero resulta especialmente efectivo cuando aquellos que lo reciben están abiertos a él. Por ejemplo, es eficaz en particular cuando los empleados ya conocen sus flaquezas y les gustaría mejorar su rendimiento. Por otro lado, también es válido cuando los empleados se dan cuenta de que cultivar nuevas destrezas puede ayudarlos a avanzar. En resumen, funciona sobre todo con todos aquellos que quieren recibir formación.

Por el contrario, el estilo formativo tiene poco sentido cuando, por cualquier razón, los empleados se resisten a aprender o modificar sus costumbres, y fracasa si el líder carece de experiencia suficiente para ayudarlos. Lo cierto es que muchos directivos ignoran la labor formativa o simplemente son incapaces de llevarla a cabo, sobre todo cuando se trata de ofrecer valoraciones del rendimiento constantes que motiven en lugar de provocar miedo o apatía. Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo de este estilo de liderazgo y están intentando convertirlo en una competencia básica. En algunos casos, un porcentaje importante de las primas anuales guardan relación con el desarrollo de los subordinados directos por parte de un directivo. Pero muchas organizaciones todavía no han aprovechado del todo este estilo de liderazgo, que, aunque parezca que no ofrece resultados, sí lo hace.

LOS LÍDERES NECESITAN VARIOS ESTILOS

Muchos estudios, incluido este, han demostrado que cuantos más estilos exhiba un líder, mejor. Los que han dominado cuatro o más (sobre todo el autoritario, el democrático, el afiliativo y el formativo) han generado un mejor ambiente y rendimiento empresarial, y los más eficaces saltan con mayor flexibilidad de un estilo a otro según dicte la necesidad. Aunque pueda parecer un desafío, hemos sido testigos de ello más a menudo de lo que cabría esperar, tanto en grandes compañías como en otras pequeñas y de nueva creación, por parte de veteranos experimentados que sabían explicar exactamente cómo y por qué dirigen y de empresarios que aseguran guiarse solo por la intuición.

Estos líderes no muestran de forma mecánica un estilo u otro según la situación; son mucho más fluidos. Son exquisitamente sensibles al impacto que tienen en los demás y adaptan su estilo para conseguir los mejores resultados. Por ejemplo, son los líderes que en los primeros minutos de una conversación pueden detectar que un empleado con talento pero un bajo rendimiento se siente desmoralizado por un jefe poco comprensivo y autoritario y debe ser motivado recordándole por qué su trabajo es importante. También puede optar por infundir energía al empleado preguntándole por sus sueños y aspiraciones y encontrando la manera de que su trabajo resulte más desafiante. O esa conversación inicial puede dejar entrever que el empleado necesita un ultimátum: debe mejorar o marcharse.

Como ejemplo práctico de liderazgo fluido pensemos en Joan, directora general de un importante departamento de una empresa multinacional de comidas y bebidas. Joan fue elegida para el puesto cuando el departamento se hallaba sumido en una profunda crisis. Llevaba seis años sin cumplir sus objetivos de beneficios, y el último había fracasado por una diferencia de 50 millones de dólares. La moral entre los altos directivos era pésima e imperaban la desconfianza y el resentimiento. La directriz que le llegó a Joan desde arriba era clara: dar un vuelco al departamento.

Joan lo hizo con una inusual destreza a la hora de saltar de un estilo de liderazgo a otro. Desde el principio se dio cuenta de que tenía poco margen para demostrar un liderazgo eficaz y fomentar el entendimiento y la confianza. También sabía que necesitaba ser informada con urgencia de qué no funcionaba, de modo que su primera tarea fue escuchar a trabajadores y directivos clave.

En su primera semana en el puesto, almorzó y cenó con cada uno de los miembros del equipo de dirección. Joan quería saber cuál era la interpretación que hacían de la situación, pero no le interesaba tanto saber cuál era su diagnóstico del problema como conocer en persona a cada directivo. En este caso, Joan utilizó el estilo afiliativo: indagó en su vida, sus sueños y sus aspiraciones.

También adoptó el papel formativo; averiguó cómo ayudar a que los miembros del equipo alcanzaran sus metas profesionales. Por ejemplo, un directivo al que le habían dicho que no era un buen trabajador de equipo le confió sus inquietudes. Él consideraba que sí lo era, pero se veía hostigado por quejas persistentes. Joan se percató de que era un directivo con talento y un activo valioso para la empresa, así que acordó indicarle (en privado) cuándo sus acciones socavaban el objetivo de ser visto como un buen trabajador de equipo.

Después de las conversaciones personales, organizó un encuentro de tres días fuera de la oficina. En este caso, su propósito era crear espíritu de equipo para que todo el mundo se hiciera responsable de las soluciones para cualquier problema que surgiese. Su postura inicial en el encuentro fue la de un líder democrático. Animó a todo el mundo a expresar sin tapujos sus frustraciones y quejas.

Al día siguiente, Joan pidió al grupo que se centrara en las soluciones; cada persona planteó tres propuestas concretas sobre cómo deberían proceder.

Cuando Joan puso en común todas las sugerencias, surgió de forma natural un consenso sobre las prioridades de la empresa, entre ellas un recorte de gastos. Cuando el grupo empezó a trazar planes de acción específicos, Joan consiguió el compromiso que buscaba.

Con esa visión ya definida, Joan se decantó por el estilo autoritario, y asignó la responsabilidad de cada paso del plan a directivos concretos y los hizo responsables de su consecución. Por ejemplo, el departamento había bajado los precios de los productos sin incrementar su volumen de ventas. Una solución obvia era subir los precios, pero el vicepresidente de ventas anterior había vacilado y había dejado que el problema se enquistara. Ahora, su sustituto tenía la responsabilidad de adaptar los precios para solventar el problema.

En los meses posteriores, la postura de Joan fue eminentemente autoritaria. Siempre expresaba la nueva visión del grupo de un modo que recordaba a cada miembro que su papel era crucial para alcanzar los objetivos. Y, sobre todo en las primeras semanas de aplicación del plan, Joan sintió que la urgencia de la crisis de la empresa justificaba recurrir de vez en cuando al estilo coercitivo si alguien no cumplía con sus responsabilidades. Según sus propias palabras: «Tenía que ser muy estricta con el seguimiento y asegurarme de que se producía. Harían falta disciplina y concentración».

¿Cuáles fueron los resultados? Todos los aspectos del ambiente mejoraron. Todos los trabajadores innovaban, hablaban de la visión del departamento y alardeaban de su compromiso con unos objetivos nuevos y claros. La prueba definitiva del estilo fluido de liderazgo de Joan quedó registrada en los libros de contabilidad: al cabo de solo siete meses, su departamento superó en 5 millones de dólares el objetivo anual de beneficios.

AMPLÍA TU REPERTORIO

Por supuesto, pocos líderes disponen de los seis estilos en su repertorio y aún menos saben cuándo y cómo utilizarlos. De hecho, cuando hemos presentado los hallazgos de nuestro estudio en numerosas organizaciones, las respuestas más habituales han sido «¡Pero yo solo tengo dos!» y «No puedo utilizar todos esos estilos. No sería natural».

Esas sensaciones son comprensibles y, en algunos casos, el antídoto es relativamente simple: el líder puede crear un equipo con miembros que se sirvan de estilos de los que él o ella carece. Sirva de ejemplo una vicepresidenta de fabricación, que dirigía con éxito un sistema global de fábricas utilizando en esencia el estilo afiliativo. Estaba siempre de viaje, reuniéndose con directores de las plantas, atendiendo sus acuciantes inquietudes y haciéndoles saber lo mucho que le importaban en el plano personal. Dejó la estrategia del departamento (una eficiencia extrema) en manos de un lugarteniente de confianza con buenos conocimientos tecnológicos, y delegó sus criterios de rendimiento en un compañero hábil con el estilo autoritario. También había un pionero en su equipo que siempre la acompañaba en sus visitas a las fábricas.

Un planteamiento alternativo, el que yo recomiendo, es que los líderes amplíen su repertorio de estilos. Para ello, primero deben comprender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen bajo los estilos de liderazgo de los que ellos carecen. Solo entonces podrán ponerse a trabajar para mejorar sus capacidades.

Por ejemplo, un líder afiliativo tiene aptitudes en tres competencias de inteligencia emocional: empatía, fomento de las relaciones y comunicación. La empatía (percibir cómo se siente la gente en el momento) le permite responder a los empleados de un modo muy congruente con las emociones de esa

persona, lo cual genera entendimiento. También hace gala de una habilidad natural para entablar nuevas relaciones, conocer a alguien como persona y cultivar lazos. Por último, domina el arte de la comunicación interpersonal, sobre todo diciendo lo correcto o haciendo el gesto simbólico apropiado en el momento pertinente.

Por tanto, si eres un líder eminentemente pionero que quiere servirse con más frecuencia del estilo afiliativo, tendrías que mejorar tu nivel de empatía y quizá también tus aptitudes a la hora de forjar relaciones o comunicarte con eficacia. O si un líder autoritario quiere incorporar el estilo democrático a su repertorio, debería trabajar sus capacidades en materia de colaboración y comunicación. Este consejo puede antojarse simplista («Cámbiate a ti mismo»), pero potenciar la inteligencia emocional es perfectamente factible con práctica (para más información sobre cómo hacerlo, véase el apartado «Potencia tu inteligencia emocional»).

MÁS CIENCIA Y MENOS ARTE

Igual que la maternidad, el liderazgo nunca será una ciencia exacta. Pero tampoco debería ser un misterio absoluto para quienes lo practiquen. En los últimos años, diversos estudios han ayudado a los padres a comprender los componentes genéticos, psicológicos y conductuales que afectan a su «rendimiento laboral». Con nuestro nuevo estudio, los líderes también pueden hacerse una idea más clara de qué es necesario para liderar con eficacia. Y, lo que es igual de importante, entender cómo pueden conseguirlo.

El entorno empresarial se halla en un estado de cambio permanente, y un líder debe responder de igual modo. Hora tras hora, día tras día y semana tras semana, los directivos deben utilizar sus estilos de liderazgo como

profesionales, aplicando el correcto en el momento y la medida adecuados. La recompensa son los resultados.

HACIA LO MOLECULAR: EL IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LOS CONDICIONANTES DEL AMBIENTE

Nuestro estudio analizó cómo afecta cada estilo de liderazgo a los seis condicionantes del clima o ambiente de trabajo. Las cifras incluidas más abajo muestran la correlación entre cada uno de ellos. Por ejemplo, si observamos la flexibilidad, veremos que el estilo coercitivo tiene una correlación de $-.28$, mientras que el democrático tiene una correlación de $.28$, es decir, igual de fuerte pero en la dirección opuesta. Si nos centramos en el estilo autoritario, veremos que tiene una correlación de $.54$ con las recompensas (muy positiva) y de $.21$ con la responsabilidad (positiva, pero no tan marcada). En otras palabras, la correlación del estilo con las recompensas duplica con creces la de la responsabilidad.

Según los datos, el estilo de liderazgo autoritario es el que tiene un efecto más positivo en el ambiente, pero otros tres (afiliativo, democrático y formativo) lo siguen de cerca. Dicho esto, el estudio indica que no debemos recurrir de forma exclusiva a ningún estilo y que todos tienen aplicaciones a corto plazo.

	Coercitivo	Autoritario	Afliativo	Democrático	Pionero	Formativo
Flexibilidad	$-.28$	$.32$	$.27$	$.28$	$-.07$	$.17$
Responsabilidad	$-.37$	$.21$	$.16$	$.23$	$.04$	$.08$
Criterios	$.02$	$.38$	$.31$	$.22$	$-.27$	$.39$
Recompensas	$-.18$	$.54$	$.48$	$.42$	$-.29$	$.43$
Claridad	$-.11$	$.44$	$.37$	$.35$	$-.28$	$.38$
Compromiso	$-.13$	$.35$	$.34$	$.26$	$-.20$	$.27$
Impacto general en el ambiente	$-.26$	$.54$	$.46$	$.43$	$-.25$	$.42$

LOS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA PINCELADA

Nuestro estudio descubrió que los líderes utilizan seis estilos, cada uno de los cuales emana de distintos componentes de la inteligencia emocional. Este es un resumen de los estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el ambiente de una organización y, por tanto, en su rendimiento.

	Coercitivo	Autoritario
<i>Modus operandi</i> del líder	Exige un cumplimiento inmediato.	Moviliza a la gente hacia una visión.
El estilo en una frase	«Haz lo que yo te diga.»	«Ven conmigo.»
Competencias de inteligencia emocional subyacentes	Ganas de medrar, iniciativa, autocontrol.	Confianza en uno mismo, empatía, catalizador del cambio.
Cuándo funciona mejor este estilo	En una crisis, para iniciar una renovación o con los empleados problemáticos.	Cuando los cambios exigen una nueva visión o cuando se necesita una dirección clara.
Impacto general en el ambiente	Negativo.	Eminentemente positivo.

	Afiliativo	Democrático
<i>Modus operandi</i> del líder	Crea armonía y lazos emocionales.	Fomenta el consenso a través de la participación.
El estilo en una frase	«La gente es lo primero.»	«¿Tú qué opinas?»
Competencias de inteligencia emocional subyacentes	Empatía, fomento de las relaciones, comunicación.	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.
Cuándo funciona mejor este	Para solventar rupturas en	Para generar compromiso o

estilo	un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes.	consenso o para obtener aportaciones de empleados valiosos.
Impacto general en el ambiente	Positivo.	Positivo.

	Pionero	Formativo
<i>Modus operandi</i> del líder	Establece exigentes criterios de rendimiento.	Desarrolla a la gente para el futuro.
El estilo en una frase	«Haz lo mismo que yo ahora mismo.»	«Intenta esto.»
Competencias de inteligencia emocional subyacentes	Meticulosidad, ganas de conseguir cosas, iniciativa.	Desarrollar a los demás, empatía, conciencia de uno mismo.
Cuándo funciona mejor este estilo	Para conseguir resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente.	Para ayudar a un empleado a mejorar el rendimiento o desarrollar aptitudes a largo plazo.
Impacto general en el ambiente	Negativo.	Positivo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: MANUAL BÁSICO

La inteligencia emocional (la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de forma eficaz) consiste en cuatro aptitudes fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y habilidad social. Cada una de estas está integrada a su vez por diversas competencias. A continuación incluimos una lista de las aptitudes y sus rasgos correspondientes.

Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional de uno mismo: la capacidad de interpretar y comprender tus emociones, así como reconocer su impacto en el rendimiento laboral, las relaciones, etc.
- Valoración rigurosa de uno mismo: una evaluación realista de tus aptitudes y limitaciones.
- Confianza en uno mismo: un sentido fuerte y positivo de tu valía.

Autogestión

- Autocontrol: la capacidad para dominar las emociones e impulsos perturbadores.
- Fiabilidad: una muestra sistemática de honestidad e integridad.
- Meticulosidad: la capacidad de gestionarse a uno mismo y sus responsabilidades.
- Adaptabilidad: capacidad de amoldarse a las situaciones cambiantes y superar los obstáculos.
- Orientación a los logros: el anhelo de satisfacer un criterio interno de excelencia.
- Iniciativa: la voluntad de aprovechar las oportunidades.

Conciencia social

- Empatía: la habilidad de percibir las emociones de los demás, entender su punto de vista e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- Conciencia organizativa: la habilidad de interpretar las corrientes de la vida organizativa, crear redes de toma de decisiones y sortear las políticas.
- Orientación al servicio: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Habilidad social

- Liderazgo visionario: la habilidad de tomar las riendas e inspirar con una visión convincente.
- Influencia: la habilidad de desplegar toda una serie de tácticas persuasivas.
- Desarrollar a los demás: la propensión a fomentar las aptitudes de los demás a

través de valoraciones y orientación.

- Comunicación: la habilidad de escuchar y mandar mensajes claros, convincentes y precisos.
- Catalizador del cambio: la habilidad para lanzar ideas nuevas y llevar a la gente en una nueva dirección.
- Gestión de conflictos: la habilidad de suavizar discrepancias y orquestar soluciones.
- Crear lazos: la habilidad para cultivar y mantener una red de relaciones.
- Trabajo en equipo y colaboración: la habilidad para fomentar la cooperación y crear equipos.

POTENCIA TU INTELIGENCIA EMOCIONAL

A diferencia del cociente intelectual, que es eminentemente genético (cambia poco desde la infancia), las aptitudes de la inteligencia emocional pueden aprenderse a cualquier edad. Sin embargo, no es fácil. Potenciar tu inteligencia emocional requiere práctica y compromiso. Pero las recompensas bien merecen la inversión.

Pongamos como ejemplo al director de marketing de un departamento perteneciente a una empresa multinacional de alimentación. El hombre, al que llamaremos Jack, era un pionero clásico: tenía mucha energía, siempre aspiraba a encontrar maneras más apropiadas de hacer las cosas y se mostraba demasiado ansioso por intervenir y tomar las riendas cuando, por ejemplo, alguien parecía estar a punto de incumplir un plazo. Y, lo que es peor, Jack era proclive a abalanzarse sobre cualquiera que, según él, no estuviera cumpliendo sus criterios y perdía los estribos si alguien no completaba una tarea en el orden que él mejor considerara.

Como cabría esperar, el estilo de liderazgo de Jack tuvo un impacto desastroso en el ambiente y en los resultados de la empresa. Tras dos años de estancamiento, su jefe le aconsejó que buscara un coach. A Jack no le gustó la idea, pero, consciente de que se jugaba el puesto, aceptó.

El coach, un experto en enseñar a la gente cómo mejorar su inteligencia emocional, empezó con una evaluación integral de Jack. Un diagnóstico desde varios puntos de vista es esencial, ya que quienes necesitan más ayuda suelen tener puntos ciegos. De hecho, nuestro estudio descubrió que los líderes de alto rendimiento sobrestiman sus capacidades como mucho en una aptitud de la inteligencia emocional, mientras que los

líderes de bajo rendimiento lo hacen en cuatro o más. Jack no llegaba a tanto, pero se valoraba a sí mismo de un modo más positivo que sus subordinados directos, que le otorgaron una puntuación especialmente baja en autocontrol emocional y empatía.

Al principio, a Jack le costó aceptar los datos de su evaluación. Pero cuando el coach le explicó que aquellas flaquezas guardaban relación con su incapacidad para utilizar los estilos de liderazgo que dependieran de esas competencias (en especial el autoritario, el afiliativo y el formativo), Jack se dio cuenta de que debía mejorar si quería progresar en la empresa. Establecer esa conexión es esencial, ya que la mejora de la inteligencia emocional no se produce en un fin de semana o durante un seminario. Es necesaria una práctica diligente en el puesto de trabajo a lo largo de varios meses. Si la gente no entiende el valor del cambio, no se esfuerza.

Una vez que Jack dirigió su atención a los ámbitos de mejora y se comprometió a hacer un esfuerzo, él y su coach esbozaron un plan para convertir su trabajo cotidiano en un laboratorio de aprendizaje. Por ejemplo, Jack descubrió que era empático cuando reinaba la calma, pero en momentos de crisis desconectaba de los demás, y esa tendencia dificultaba su capacidad para escuchar lo que le decían en los momentos en que más lo necesitaba. El plan de Jack exigía que se fijara en su comportamiento en situaciones difíciles, y en cuanto notara que aumentaba la tensión, debía retroceder de inmediato, dejar hablar al otro y luego pedir aclaraciones. El objetivo era no ser sentencioso u hostil cuando se hallaba bajo presión.

El cambio no fue fácil, pero a base de práctica Jack aprendió a controlar sus arrebatos entablando un diálogo en lugar de lanzar una arenga. Aunque no siempre estaba de acuerdo con ellos, al menos brindaba a los empleados la posibilidad de exponer sus argumentos. Al mismo tiempo, Jack procuró realizar valoraciones más positivas sobre sus subordinados directos y recordarles que su trabajo contribuía a la misión del grupo, y también se abstuvo de controlarlos en exceso.

Jack se reunía con su coach cada una o dos semanas para valorar sus progresos y recibir consejo en problemas concretos. Por ejemplo, de vez en cuando volvía a sus tácticas de marcar la pauta, no dejar hablar, tomar el control y perder los estribos. Se arrepentía casi al instante, así que él y su coach diseccionaron esas recaídas para averiguar qué desencadenaba las viejas costumbres y cómo proceder cuando surgiera un episodio similar. Esas medidas de prevención evitaban que recayera o tirara la toalla. En un periodo de seis meses, Jack mejoró mucho. Sus registros demostraron que había reducido el número de exabruptos, que pasaron de uno o más al día a solo uno o dos al mes. El ambiente había mejorado notablemente y las cifras del departamento empezaron

a subir.

¿Por qué se tardan meses y no días en mejorar una competencia de la inteligencia emocional? El motivo es que no solo interviene el neocórtex, sino también los centros emocionales del cerebro. El neocórtex, el cerebro pensante que incorpora habilidades técnicas y puramente cognitivas, aprende muy rápido, pero el cerebro emocional no. Para dominar una nueva conducta, los centros emocionales necesitan repetición y práctica. Por tanto, mejorar tu inteligencia emocional es como cambiar de hábitos; los circuitos cerebrales que transmiten los hábitos de liderazgo tienen que desaprender los antiguos y sustituirlos por los nuevos. Cuanto más se repite una secuencia conductual, más fuertes se vuelven los circuitos cerebrales subyacentes, y en algún momento las nuevas rutas neurales se convierten en la opción por defecto del cerebro. Cuando eso ocurrió, Jack pudo superar sin esfuerzo las etapas que conducen al liderazgo, sirviéndose de estilos que les funcionaban a él y a toda la empresa.

¿De qué está
hecho un líder?

Todo aquel que se dedique al mundo de los negocios conoce alguna historia sobre un directivo con gran capacidad y preparación que fue ascendido a un cargo de liderazgo y fracasó. Y también conoce otra historia sobre alguien con unas capacidades intelectuales y técnicas sólidas (pero no extraordinarias) que fue ascendido a un cargo similar y triunfó.

Esas anécdotas respaldan la idea generalizada de que identificar a los que tienen lo necesario para ser líderes es más un arte que una ciencia. Al fin y al cabo, los estilos personales de los grandes líderes varían; algunos son sutiles y analíticos, otros gritan sus proclamas desde lo alto de una montaña. Y, lo que es igual de importante, situaciones distintas requieren diferentes tipos de liderazgo. La mayoría de las fusiones entre empresas necesitan un negociador sensible, mientras que muchas renovaciones exigen una autoridad más contundente.

Sin embargo, he descubierto que los líderes más eficaces se parecen en un aspecto fundamental: todos poseen un grado elevado de la denominada «inteligencia emocional». No obstante, no se trata de que el cociente intelectual y las capacidades técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero sobre todo como «capacidades umbral», es decir, como requisitos básicos para los puestos directivos. Pero mi estudio, junto con otros análisis recientes, demuestra con claridad que la inteligencia emocional es una condición

indispensable del liderazgo. Sin ella, una persona puede contar con la mejor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un caudal inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder.

En el último año, mis compañeros y yo nos hemos centrado en cómo opera la inteligencia emocional en el lugar de trabajo. Hemos examinado la relación entre esta y el rendimiento eficaz, sobre todo en los líderes, y hemos observado cómo se manifiesta en el ambiente laboral. Por ejemplo, ¿cómo podemos saber si alguien posee una elevada inteligencia emocional y cómo podemos reconocerla en nosotros mismos? En las próximas páginas abordaremos estas cuestiones, tratando uno por uno los componentes de la inteligencia emocional: la conciencia de uno mismo, la autogestión, la motivación, la empatía y la habilidad social.

EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La mayoría de las grandes empresas utilizan hoy en día a psicólogos profesionales para desarrollar lo que se conoce como «modelos de competencia», que las ayudan a identificar, formar y promocionar a potenciales líderes estrella. También han definido esos modelos para cargos de menor nivel. En los últimos años, he analizado modelos de competencia de 188 empresas, la mayoría de ellas grandes y multinacionales, que incluían a Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse.

Al llevar a cabo este trabajo, mi objetivo era determinar qué capacidades personales propiciaban, y en qué medida, un rendimiento extraordinario en esas organizaciones. Agrupé las capacidades en tres categorías: aptitudes puramente técnicas, como la contabilidad y la planificación empresarial; habilidades cognitivas, como el razonamiento analítico, y competencias que

demuestran inteligencia emocional, como la capacidad para trabajar con otras personas y la efectividad a la hora de liderar el cambio.

Para crear algunos de los modelos de competencia, los psicólogos pidieron a altos directivos que identificaran las capacidades que caracterizaban a los líderes más sobresalientes de su organización. Para crear otros utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de un departamento, con el propósito de diferenciar a los directivos estrella de los demás. Después, se entrevistó y se puso a prueba a esos individuos y se cotejaron sus capacidades. Este proceso llevó a la creación de unas listas de los ingredientes necesarios para un liderazgo altamente eficaz. Estas listas incluían entre siete y quince ingredientes, tales como la iniciativa y la visión estratégica.

Cuando analicé todos estos datos, encontré resultados muy sorprendentes. Sin duda, una alta capacidad intelectual guía hacia un rendimiento extraordinario, y aptitudes cognitivas como el pensamiento conceptual y la visión a largo plazo son especialmente importantes. Pero cuando calculé el ratio de las aptitudes técnicas, el cociente intelectual y la inteligencia emocional como ingredientes de un rendimiento sobresaliente, la inteligencia emocional resultó ser el doble de importante que los demás a todos los niveles.

Asimismo, mi análisis demostró que la inteligencia emocional desempeña un papel cada vez más importante en los niveles más altos de la empresa, donde las diferencias en las aptitudes técnicas tienen una relevancia nimia. Dicho de otro modo, cuanto más alto es el rango de una persona considerada de gran rendimiento, más capacidades de la inteligencia emocional se manifiestan como motivo de su eficiencia. Cuando comparé a los trabajadores de gran rendimiento con los demás en puestos de liderazgo, casi un 90 por ciento de la diferencia en sus perfiles era atribuible a factores de inteligencia emocional y no a aptitudes cognitivas.

Otros especialistas han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes extraordinarios, sino que también puede estar vinculada a un gran rendimiento. Los hallazgos del difunto David McClelland, el reconocido investigador del comportamiento humano y organizativo, son un buen ejemplo de ello. En un estudio de 1996 sobre una empresa multinacional de alimentos y bebidas, McClelland descubrió que, cuando los altos directivos poseían un buen número de capacidades de inteligencia emocional, sus departamentos superaban los objetivos de beneficios anuales en un 20 por ciento. Por su parte, los líderes que no poseían esas capacidades mostraron un rendimiento insuficiente en unos porcentajes casi idénticos. Curiosamente, los hallazgos de McClelland eran válidos tanto en los departamentos de Estados Unidos como en sus homólogos de Asia y Europa.

En resumen, los números están empezando a contarnos una historia convincente sobre el vínculo entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Y, lo que es igual de importante, la investigación en este campo también demuestra que cualquier persona, con el enfoque adecuado, puede desarrollar su inteligencia emocional.

¿Puede aprenderse la inteligencia emocional?

Durante mucho tiempo se ha debatido si un líder nace o se hace. Lo mismo ocurre con la inteligencia emocional. Por ejemplo, ¿la gente nace con ciertos niveles de empatía o los adquiere a consecuencia de sus experiencias vitales? Ambas respuestas son correctas. Las investigaciones científicas demuestran que la inteligencia emocional tiene un claro componente genético, y los estudios psicológicos y del desarrollo que la educación también interviene. Puede que nunca sepamos hasta qué punto es relevante cada uno de esos aspectos, pero las investigaciones y la experiencia práctica constatan sin ningún género de dudas que la inteligencia emocional puede aprenderse.

Una cosa es cierta: la inteligencia emocional aumenta con la edad. Existe un término anticuado para designar este fenómeno, «madurez». Sin embargo, aun siendo maduras, algunas personas necesitan formación para potenciar ciertas aptitudes. Por desgracia, demasiados programas de aprendizaje que pretenden inculcar competencias de liderazgo (incluida la inteligencia emocional) son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es simple: se centran en la parte errónea del cerebro.

La inteligencia emocional nace sobre todo en los neurotransmisores del sistema límbico, que gobierna los sentimientos, impulsos y deseos. Los estudios indican que este sistema aprende mejor a través de la motivación, la práctica abundante y la valoración. Comparemos esto con el aprendizaje que tiene lugar en el neocórtex, que rige la capacidad analítica y técnica y gestiona los conceptos y la lógica. Es la parte del cerebro que dilucida cómo utilizar un ordenador o hacer una llamada comercial leyendo de una plantilla. No debe sorprendernos que, aunque eso sea un error, también es la parte del cerebro a la que se consagran la mayoría de los programas de formación destinados a mejorar la inteligencia emocional. Como ha demostrado mi investigación con el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, cuando esos programas se centran en el neocórtex pueden tener incluso un impacto negativo en el rendimiento laboral de las personas.

Para potenciar la inteligencia emocional, las empresas tienen que reorientar su formación e incluir el sistema límbico. Deben ayudar a los trabajadores a romper con los viejos hábitos conductuales y crear otros nuevos. Eso no solo requiere mucho más tiempo que el que se suele emplear en los programas de formación convencionales, sino que exige también un planteamiento personalizado.

Imaginemos a un directivo cuyos compañeros opinan que tiene poca empatía. Parte de ese déficit se manifiesta en su incapacidad para escuchar; interrumpe a los demás y no

presta atención a lo que le dicen. Para solucionar el problema, ese directivo debe interiorizar la motivación para cambiar, y necesita práctica y las valoraciones de otros miembros de la empresa. Un compañero o un coach podría encargarse de advertirlo cada vez que lo observase incurrir en ese comportamiento y reproducir el incidente para que el otro ofrezca una respuesta más adecuada, esto es, que pueda demostrar su capacidad para absorber lo que dicen los demás. Asimismo, se le debería pedir al directivo que observe a otros homólogos que sepan escuchar y que imite su comportamiento.

Con perseverancia y práctica, ese proceso puede dar lugar a resultados duraderos. Conozco a un directivo de Wall Street que quería mejorar su empatía, en concreto su capacidad para interpretar las reacciones de la gente y entender sus puntos de vista. Antes de que emprendiera esa tarea, a sus subordinados les aterraba trabajar con él, hasta el punto de que incluso le ocultaban las malas noticias. En efecto, se quedó boquiabierto cuando por fin se dio de bruces con esta percepción sobre él. Al llegar a casa se lo contó a su familia, que no hizo sino confirmarle lo que ya había oído en el trabajo; cuando discrepaban con él sobre cualquier tema, ellos también le tenían miedo.

Después de pedir ayuda a un coach, el directivo empezó a trabajar para mejorar su empatía por medio de la práctica y las valoraciones. Su primer paso fue marcharse de vacaciones una semana a un país extranjero cuyo idioma desconociera. Una vez allí, debía analizar sus reacciones a lo desconocido y su apertura a los que eran diferentes de él. Al volver a casa, con una cura de humildad, el directivo le pidió al coach que le hiciera un seguimiento varias veces por semana para valorar cómo trataba a la gente que tuviera puntos de vista nuevos o diferentes. Al mismo tiempo, aprovechaba las interacciones con sus compañeros en el trabajo para escuchar ideas diferentes de las suyas. Por último, el directivo le pidió al coach que lo grabara en las reuniones y que quienes trabajaban para y con él valoraran su capacidad para reconocer y entender los sentimientos de los demás. Le llevó varios meses, pero la inteligencia emocional del directivo acabó aumentando, lo cual se vio reflejado en su rendimiento general en el trabajo.

Es importante subrayar que la mejora de nuestra inteligencia emocional no puede producirse (ni se producirá) sin un deseo sincero y un esfuerzo coordinado. Un breve seminario no sirve de nada, ni tampoco comprar un manual de autoayuda. Es mucho más difícil aprender a empatizar, a interiorizar la empatía como una respuesta natural hacia los demás, que inclinarse por análisis de la regresión. Pero es factible. «Nunca se ha conseguido nada extraordinario sin entusiasmo», escribió Ralph Waldo Emerson. Si tu objetivo es convertirte en un auténtico líder, esas palabras pueden servirte de guía en tus esfuerzos para desarrollar una inteligencia emocional elevada.

CONCIENCIA DE UNO MISMO

La conciencia de uno mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, lo cual tiene lógica si pensamos que, hace miles de años, el oráculo de Delfos ya aconsejaba conocerse a uno mismo. Ser consciente de uno mismo significa comprender profundamente nuestras emociones, virtudes, defectos, necesidades y deseos. La gente con este atributo no es crítica en exceso ni abriga esperanzas poco realistas; por el contrario, es honesta consigo misma y con los demás.

Una persona con un alto grado de conciencia de sí misma sabe cómo le afectan sus sentimientos, así como a los demás y a su rendimiento laboral. Por tanto, sabe que los plazos ajustados sacan lo peor de ella, planea su tiempo con esmero y finaliza su trabajo con mucha antelación. Otra persona con esta competencia podrá trabajar con un cliente exigente. Entenderá el impacto que este tiene sobre su estado de ánimo y los motivos más profundos de su frustración. «Sus exigencias triviales nos distraen del trabajo que hay que hacer», podría explicar. E irá un paso más allá y canalizará su enfado hacia algo constructivo.

La conciencia de uno mismo se hace extensible a la idea que tiene una persona de sus propios valores y objetivos. Alguien muy consciente de sí mismo sabe hacia dónde va y por qué. Por ejemplo, podrá mostrarse firme a la hora de rechazar una oferta de trabajo que resulta tentadora económicamente pero no encaja con sus principios u objetivos a largo plazo. Una persona que, por el contrario, no sea consciente de sí misma puede tomar decisiones que le provoquen angustia porque pisotean unos valores enterrados. «El dinero era tentador, así que firmé —podría decir alguien que lleva dos años en su puesto—, pero el trabajo significa tan poco para mí que siempre me aburro.» Las decisiones de las personas conscientes de sí mismas entroncan con sus

valores. Por ello, el trabajo a menudo les resulta vigorizante.

¿Cómo podemos reconocer la conciencia de uno mismo? En primer lugar, se manifiesta en forma de honestidad y capacidad para autoevaluarse de manera realista. La gente con un grado elevado de esta competencia es capaz de hablar con precisión y franqueza (aunque no necesariamente de manera efusiva o confesional) de sus emociones y del impacto que tienen en su trabajo. Por ejemplo, una directiva a la que conozco era escéptica con un servicio de asesoría de imagen que su empresa, una importante cadena de centros comerciales, estaba a punto de presentar. Sin que su equipo ni su jefe se lo pidieran, les ofreció una explicación: «Me cuesta respaldar el lanzamiento de este servicio —reconoció— porque quería dirigir el proyecto y no fui elegida para ello. Sed pacientes mientras lo digiero». La directiva analizó sus sentimientos y una semana después prestó todo su apoyo al proyecto.

Ese conocimiento de uno mismo a menudo se deja entrever en el proceso de contratación. Si le pedimos a un candidato que describa un momento en el que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo de lo que más tarde se arrepintió, el que sea consciente de sí mismo no tendrá reparos en reconocer un error y a menudo contará la historia con una sonrisa. Uno de los sellos de identidad de esta aptitud es un sentido del humor crítico con uno mismo.

La conciencia de uno mismo también puede identificarse durante las evaluaciones de rendimiento. Las personas con esta aptitud conocen sus limitaciones y virtudes (y se sienten cómodas hablando de ellas), y a menudo se muestran deseosas de recibir críticas constructivas. Por el contrario, la gente sin esta aptitud interpreta el mensaje de que debe mejorar como una amenaza o una señal de fracaso.

Las personas conscientes de sí mismas también son reconocibles por la confianza de la que hacen gala. Conocen de sobra sus capacidades y son menos proclives a exponerse al fracaso, por ejemplo, aceptando demasiados

encargos. También saben cuándo pedir ayuda, y calculan los riesgos que corren a la hora de emprender una tarea determinada. No se embarcan en un desafío que sepan que no pueden gestionar solos. Sacan provecho de sus virtudes.

Pensemos en las acciones de una empleada de nivel medio que fue invitada a participar en una reunión estratégica con los altos directivos de su empresa. Aunque era la persona de menor rango en la sala, no guardó silencio, anonadada o temerosa. Sabía que era capaz de expresarse con claridad y exponer ideas de forma convincente, así que planteó sugerencias interesantes sobre la estrategia de la organización. Al mismo tiempo, la conciencia de sí misma le impidió adentrarse en territorios en los que sabía que flaqueaba.

Pese al valor que aporta contar con personas conscientes de sí mismas en el lugar de trabajo, mi estudio indica que cuando los altos directivos buscan líderes potenciales no otorgan demasiado mérito a ese rasgo. Muchos confunden la franqueza sentimental con debilidad, y no muestran el debido respeto a aquellos empleados que reconocen abiertamente sus limitaciones. Suelen pensar con excesiva frecuencia que esa persona «no es lo bastante dura» para liderar a otros.

En realidad, ocurre lo contrario. Para empezar, la gente suele admirar y respetar la franqueza. Además, siempre se les pide a los líderes que tomen decisiones para las que requieren una valoración sincera de las aptitudes, tanto tuyas como de los demás. ¿Poseemos experiencia en materia de gestión para comprar un competidor? ¿Podemos lanzar un producto en un plazo de seis meses? La gente que se evalúa con honestidad, es decir, consciente de sí misma, es muy adecuada para hacer lo mismo por las organizaciones que dirige.

AUTOGESTIÓN

Los impulsos biológicos rigen nuestras emociones. No podemos eliminarlos, pero sí hacer otras muchas cosas para gestionarlos. La autogestión, que es algo como mantener un diálogo interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos. En efecto, a la gente que entabla ese diálogo le asalta el mal humor y los impulsos emocionales, como a todo el mundo, pero encuentra maneras de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil.

Imaginemos a un directivo que acaba de presenciar como un equipo de sus empleados presenta un análisis chapucero a la junta. Fastidiado, el directivo puede sentir la tentación de dar un puñetazo en la mesa o patear una silla, puede levantarse y gritar al grupo, o puede mantener un silencio lóbrego, mirar a todo el mundo con cara de pocos amigos y luego marcharse.

Pero si posee el don de la autogestión actuará de otro modo. Elegirá con cuidado sus palabras, reconociendo el mal rendimiento del equipo sin caer en valoraciones precipitadas. Luego dará un paso atrás para reflexionar sobre los motivos del fracaso. ¿Son personales? ¿Obedecen a una falta de esfuerzo? ¿Hay factores atenuantes? ¿Cuál fue su papel en la debacle? Después de meditar sobre estas cuestiones, convocará al equipo y expondrá las consecuencias del incidente y sus opiniones al respecto. Luego presentará su análisis del problema y una solución calculada.

¿Por qué es tan importante la autogestión para los líderes? En primer lugar, todos aquellos que controlan sus sentimientos e impulsos (es decir, la gente razonable) pueden crear un entorno de confianza y justicia. En él, las rencillas y las luchas internas se reducen notablemente y se eleva la productividad. Trabajadores con talento acuden a la organización y no sienten la tentación de irse. Además, la autogestión tiene un efecto contagioso, pues nadie quiere ser

calificado de impetuoso cuando el jefe es conocido por su serenidad. Menos mal humor entre los altos cargos significa también menos mal humor en la organización.

En segundo lugar, la autogestión es importante por razones competitivas. Todo el mundo sabe que, en la actualidad, las empresas están plagadas de ambigüedad y cambio. Se fusionan y se desmantelan organizaciones de forma habitual, y la tecnología transforma el trabajo a un ritmo frenético. Las personas que dominan sus emociones pueden fluir con los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa, no les entra el pánico; por el contrario, son capaces de aplazar las valoraciones, buscar información y escuchar a los directivos. Cuando la iniciativa avanza, esa gente puede avanzar con ella.

A veces, incluso ejercen de guías. Un ejemplo es el caso de la directora de una gran empresa de fabricación. Al igual que sus compañeros, llevaba cinco años utilizando cierto programa informático. Este dictaba cómo recababa y presentaba los datos y cómo pensaba en la estrategia de la empresa. Un día, la alta directiva anunció que debían incorporar un nuevo sistema, que cambiaría radicalmente la manera de obtener y evaluar la información en la organización. Mientras muchos empleados protestaban con amargura por lo perturbador que sería el cambio, la directora pensó en los motivos y se convenció de su potencial para mejorar el rendimiento. Asistió con entusiasmo a las sesiones de formación (algunos de sus compañeros se negaron a hacerlo) y al final fue ascendida a directora de varios departamentos, en parte porque utilizó la nueva tecnología con gran eficacia.

Quiero subrayar aún más la importancia que tiene la autogestión para el liderazgo y señalar que mejora la integridad, que no solo es una virtud personal, sino también de una organización. Muchas de las situaciones negativas que tienen lugar en las empresas son producto de un comportamiento impulsivo. Los trabajadores rara vez planean exagerar los beneficios, amañar

las cuentas de gastos, meter mano en la caja o abusar del poder con fines egoístas, sino que, al presentárseles una oportunidad, quienes tienen un escaso control de sus impulsos dicen «sí».

Por el contrario, fijémonos en el comportamiento de un alto directivo de una gran empresa de alimentación que era escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Siempre explicaba su estructura de costes en detalle, ofreciendo así a los distribuidores una idea realista de los precios de la empresa. Eso significaba que el directivo no siempre podía entablar una negociación dura. En algunas ocasiones, no obstante, sentía la necesidad de incrementar los beneficios ocultando información sobre los costes. Pero cuestionó ese impulso y se dio cuenta de que, a largo plazo, era más lógico suprimirlo. Esa autogestión emocional obtuvo su recompensa con una sólida y duradera relación con los distribuidores que benefició más a la empresa que cualquier ganancia económica a corto plazo.

Los signos de la autogestión emocional, pues, son fáciles de detectar: propensión a la reflexión y la consideración, comodidad en situaciones de ambigüedad y cambio, e integridad como la capacidad de decir «no» a los anhelos impulsivos.

Al igual que la conciencia de uno mismo, la autogestión a menudo no obtiene el reconocimiento que merece. Las personas que saben dominar sus emociones son a veces tachadas de antipáticas, y sus meditadas respuestas se interpretan como falta de pasión. Aquellas con mucho temperamento a menudo son consideradas líderes «clásicos», cuyos exabruptos denotan carisma y poder. Pero, cuando estas llegan a lo más alto, esa impulsividad suele jugar en su contra. En mis estudios, las muestras extremas de emociones negativas nunca constituyen rasgos de un buen liderazgo.

MOTIVACIÓN

Si hay un rasgo que comparten casi todos los líderes eficaces es la motivación. Están decididos a conseguir unos objetivos por encima de las expectativas, tanto las suyas como las de los demás. La palabra clave aquí es «conseguir». Mucha gente se siente motivada por factores externos, como un abultado salario, la condición que conlleva ocupar un cargo de responsabilidad o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, aquellos que tienen potencial de liderazgo se sienten motivados por un profundo y natural deseo de alcanzar objetivos.

Si uno busca líderes, ¿cómo puede identificar a las personas motivadas por este anhelo y no por las recompensas externas? El primer signo es la pasión por el trabajo. Esa gente busca desafíos creativos, le encanta aprender y se enorgullece sobremanera del trabajo bien hecho. También hace gala de una energía infatigable para mejorar. La gente que posee esa energía a menudo parece inquieta con el *statu quo*, e insiste en preguntar por qué las cosas se hacen de una manera y no de otra y ansía explorar nuevas perspectivas en su trabajo.

El director de una empresa de cosmética, por ejemplo, se sentía frustrado por tener que esperar dos semanas para recibir los resultados de ventas de sus comerciales. Al final encontró un sistema telefónico automatizado que llamaba a esos trabajadores cada día a las cinco de la tarde. Luego, un mensaje les pedía que marcaran sus cifras, esto es, cuántas llamadas y ventas habían realizado ese día. Con ese sistema, la valoración de los resultados de ventas llevaba horas en lugar de semanas.

Este ejemplo ilustra otros dos rasgos habituales de las personas que sienten el anhelo de alcanzar objetivos. Siempre están subiendo el listón del rendimiento y les gusta llevar un seguimiento de este. El rendimiento es lo

primordial. Durante las evaluaciones anuales, los trabajadores con un alto grado de motivación pueden pedir que sus superiores les exijan más. Por supuesto, alguien que combine la conciencia de sí mismo con la motivación interna reconocerá sus limitaciones, pero no se conformará con unos objetivos que parezcan demasiado fáciles de conseguir.

Y, como es natural, aquellos que aspiran a hacerlo mejor también quieren llevar un seguimiento de los progresos, tanto los suyos como los de su equipo y su empresa. Mientras que la gente poco motivada suele ser difusa con los resultados, aquellos llevan la cuenta evaluando medidas tan complejas como la rentabilidad o la cuota de mercado. Conozco a un director financiero que empieza y termina su jornada en internet, comparando el rendimiento de sus activos con cuatro referencias estipuladas por el sector.

Curiosamente, la gente muy motivada es optimista aunque las circunstancias no le sean propicias. En esos casos, la autogestión se suma a la motivación para superar la frustración y la depresión que sobrevienen después de un revés o fracaso. Sirva de ejemplo una gerente de carteras de una gran empresa de inversión. Después de varios años de éxitos, su fondo cayó tres trimestres seguidos, lo que provocó que tres clientes institucionales se llevaran su negocio a otro sitio.

Algunos directivos habrían achacado ese desplome a circunstancias que escapaban a su control; otros quizá habrían interpretado el revés como una prueba de su fracaso personal. En cambio, esta gestora de carteras vio la oportunidad de demostrar que podía liderar un cambio radical. Dos años más tarde, cuando fue ascendida a un puesto muy destacado de la empresa, describía así la experiencia: «Es lo mejor que me ha ocurrido nunca. Aprendí mucho».

Los directivos que tratan de detectar altos niveles de motivación en su gente pueden buscar un último indicio: el compromiso con la organización. Cuando

a una persona le gusta mucho su trabajo, a menudo se siente comprometida con la organización que lo hace posible. Los empleados comprometidos son más proclives a seguir en una empresa incluso cuando los persiguen cazatalentos que les ofrecen dinero.

No es difícil entender cómo y por qué la motivación se traduce en un liderazgo sólido. Si nos ponemos un listón de rendimiento alto a nosotros mismos, obraremos igual con la organización cuando estemos en posición de hacerlo. Asimismo, el deseo de lograr objetivos y el interés en llevar un seguimiento pueden ser contagiosos. A menudo, los líderes que poseen esos rasgos pueden rodearse de un equipo de directivos que también hagan gala de ellos. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso con la empresa son fundamentales para el liderazgo; tan solo imaginemos dirigir una empresa sin ellos.

EMPATÍA

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Todos la hemos percibido en un profesor o un amigo sensibles; a todos nos ha afectado su ausencia en un entrenador o un jefe insensibles. Pero cuando se trata de negocios, rara vez oímos que la gente sea alabada y mucho menos recompensada por su empatía. La palabra misma parece impropia del mundo empresarial, fuera de lugar entre las duras realidades del mercado.

Pero empatía no equivale a sentimentalismos del tipo «yo estoy bien, tú estás bien». Es decir, para un líder no significa apropiarse de las emociones ajenas e intentar complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla que, además, imposibilitaría cualquier acción. Por el contrario, la empatía implica tener en cuenta los sentimientos de los empleados (además de otros factores)

en el proceso de toma de decisiones inteligentes.

Para un ejemplo de empatía en acción, pensemos en lo que sucedió cuando se fusionaron dos gigantescas compañías de inversión, lo cual duplicó varios puestos de trabajo en todas sus áreas. Un director de departamento reunió a su gente y pronunció un discurso pesimista en el que puso énfasis en el número de personas que pronto serían despedidas. El director de otro departamento ofreció a los suyos otra clase de discurso: fue sincero con respecto a su inquietud y confusión, y prometió mantener a la gente informada y tratarlos a todos de manera justa.

La diferencia entre esos dos directivos era la empatía. Al primero le preocupaba demasiado su propio destino como para tener en cuenta los sentimientos de sus angustiados compañeros. El segundo sabía de forma instintiva lo que estaban sintiendo sus subordinados y, con sus palabras, respondió a sus temores. ¿Es de extrañar que el primer departamento se hundiera cuando muchos empleados, en especial los de mayor talento, se desmoralizaron y se fueron? Por el contrario, el segundo director siguió siendo un líder fuerte, sus mejores trabajadores se quedaron y su departamento continuó siendo tan productivo como siempre.

Hoy en día, la empatía es de especial importancia como componente del liderazgo por al menos tres razones: un uso cada vez mayor de equipos, el rápido avance de la globalización y la creciente necesidad de conservar a los trabajadores con talento.

Pensemos en el desafío que supone dirigir un equipo. Como puede atestiguar cualquiera que haya formado parte de uno, son hervideros de emociones. A menudo tienen la misión de llegar a un consenso, lo cual ya es bastante difícil con dos personas y lo es mucho más cuando la cifra aumenta. Incluso en grupos de solo cuatro o cinco miembros se forman alianzas y se marcan objetivos opuestos. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y

comprender los puntos de vista de todos los que se han sentado a la mesa.

Eso es exactamente lo que logró una directora de marketing de una gran empresa de tecnologías de la información cuando le fue asignado el liderazgo de un equipo en apuros. El grupo se encontraba en un estado de gran agitación, tenía demasiado trabajo y no estaba cumpliendo los plazos. Además, entre sus miembros reinaba una gran tensión. Revisar procedimientos no bastó para unir a sus integrantes y convertirlo en un elemento eficaz de la empresa.

En vista de ello, la directora adoptó varias medidas. En una serie de reuniones individuales, se tomó su tiempo para escucharlos a todos: qué les frustraba, qué opinión tenían de sus compañeros o si creían que habían sido ignorados. Luego lideró de un modo que generó más unión: animó al grupo a hablar más abiertamente de sus frustraciones y lo ayudó a plantear quejas constructivas durante las reuniones. En resumen, su empatía le permitió entender la configuración emocional de su equipo. El resultado no fue solo una mayor colaboración entre sus miembros, sino también un crecimiento del negocio, ya que se pidió al equipo que ayudara a un mayor número de clientes internos.

La globalización es otro motivo que explica la importancia cada vez mayor de la empatía para los líderes empresariales. El diálogo intercultural es proclive a equivocaciones y malentendidos. La empatía es un antídoto. Quienes la poseen están en sintonía con las sutilezas del lenguaje corporal; son capaces de oír el mensaje que se oculta detrás de las palabras. Además, comprenden a la perfección la existencia e importancia de las diferencias culturales y étnicas.

Sirva de ejemplo un asesor cuyo equipo acababa de presentar un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus tratos con estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a verse acribillado a preguntas después de una propuesta de esa índole, pero esta vez fue seguida de un largo silencio. Algunos

miembros, que interpretaron el silencio como un gesto de desaprobación, se mostraron dispuestos a recoger sus cosas y marcharse. El asesor jefe les indicó que se detuvieran. Aunque no conocía demasiado la cultura japonesa, supo interpretar el rostro y la postura del cliente y no detectó rechazo, sino interés, incluso una profunda reflexión. Estaba en lo cierto; cuando el cliente habló por fin, fue para encargar el trabajo a la empresa asesora.

Por último, la empatía desempeña un papel crucial en la retención de talento, sobre todo en la actual economía de la información. Los líderes siempre han necesitado empatía para desarrollar y conservar a los trabajadores capacitados, pero hoy hay mucho más en juego; cuando alguno se va, se lleva con él el conocimiento de la empresa.

Ahí es donde intervienen la formación y el asesoramiento. Se ha demostrado repetidas veces que ambas cosas no solo propician un mejor rendimiento, sino también una mayor satisfacción con el trabajo y menos cambios de personal. Pero lo que hace que la formación y el asesoramiento funcionen es la naturaleza de la relación. Los formadores y asesores se meten en la cabeza de aquellos a los que ayudan. Saben cómo ofrecer valoraciones eficaces, cuándo presionar para que el otro mejore el rendimiento y cuándo echar el freno. En la manera de motivar a sus subordinados demuestran la empatía en acción.

A riesgo de repetirme, la empatía no goza de mucho respeto en el mundo de los negocios. La gente se pregunta cómo los líderes pueden tomar decisiones difíciles si se sienten mal por quienes se verán afectados. Pero los líderes con empatía no solo son comprensivos con la gente que los rodea, sino que aprovechan sus conocimientos para mejorar sus empresas en aspectos sutiles pero importantes.

HABILIDAD SOCIAL

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son aptitudes de autogestión. Los dos últimos, la empatía y la habilidad social, atañen a la capacidad de una persona para gestionar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, la habilidad social no es tan sencilla como parece. No se trata solo de cordialidad, aunque las personas con un alto grado de habilidad social rara vez son antipáticas. Por el contrario, esa cordialidad tiene un objetivo: guiar a la gente por donde uno quiera, ya sea un acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing o el entusiasmo por un nuevo producto.

Las personas socialmente hábiles suelen tener un círculo amplio de conocidos y buena mano para encontrar afinidades con gente de todo tipo y crear entendimiento. Eso no significa que socialicen en todo momento, sino que trabajan ciñéndose a la idea de que uno, si está solo, no puede conseguir nada importante. Cuando llega el momento de pasar a la acción, estas personas cuentan con una red.

La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. La gente suele ser muy eficaz en la gestión de las relaciones cuando es capaz de entender y controlar sus propias emociones y de empatizar con los sentimientos de los demás. Incluso la motivación contribuye a la habilidad social. Recordemos que las personas con ganas de alcanzar objetivos tienden a ser optimistas, incluso cuando se enfrentan a reveses o fracasos. Y, cuando son optimistas, su «brillo» ilumina las conversaciones y otros encuentros sociales. Son populares, y con razón.

Puesto que es el resultado de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, la habilidad social es reconocible en el puesto de trabajo de maneras que ahora resultarán familiares. Por ejemplo, a las personas con este atributo se les da bien dirigir equipos; la empatía se pone en funcionamiento.

Asimismo, son expertos en el arte de convencer, una manifestación de conocimiento de uno mismo, autogestión y empatía. Si cuentan con esas aptitudes, los buenos persuasores saben cuándo conviene apelar a las emociones y cuándo a la razón. Y esta, cuando es visible por los demás, convierte a esas personas en excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo es contagiosa y los demás se sienten motivados a buscar soluciones.

Pero, a veces, la habilidad social se manifiesta de maneras distintas a los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, en ocasiones puede parecer que un trabajador esté ocioso en su puesto de trabajo. Da la sensación de que esté charlando con sus compañeros en los pasillos o bromeando con personas que ni siquiera están vinculadas a su trabajo «real». Sin embargo, la gente socialmente hábil no cree que tenga sentido limitar de forma arbitraria el alcance de sus relaciones. Crean muchos lazos porque saben que en estos tiempos fluidos es posible que algún día necesiten ayuda de la gente a la que han conocido hoy.

Un ejemplo es un jefe del departamento de estrategia de un fabricante global de ordenadores. En 1993 estaba convencido de que el futuro de la empresa era internet. Al año siguiente encontró espíritus afines y aprovechó su habilidad social para crear una comunidad virtual que abarcaba varios niveles, departamentos y naciones. Entonces utilizó a su equipo *de facto* para crear una página web corporativa, una de las primeras de una gran empresa. Y, por iniciativa propia, sin presupuesto ni estatus formal, inscribió a la empresa en una convención anual del sector de internet. Después de llamar a sus aliados y convencer a varios departamentos para que donaran fondos, reclutó a más de cincuenta personas de una docena de departamentos distintos para que representaran a la empresa en la convención.

La directiva prestó atención; un año después de la convención, el equipo de este jefe constituía la base del primer departamento de la empresa relacionado

con internet y él fue puesto formalmente al mando. Para llegar hasta allí, había ignorado los límites convencionales, forjando y manteniendo contactos con personas de todos los rincones de la organización.

¿Se considera la habilidad social una aptitud crucial en la mayoría de las empresas? La respuesta es que sí, sobre todo si la comparamos con los otros componentes de la inteligencia emocional. Los trabajadores parecen saber por instinto que los líderes deben gestionar las relaciones con eficacia; ningún líder es una isla. Al fin y al cabo, su tarea consiste en realizar trabajos a través de otros, y la habilidad social hace eso posible. Puede que un líder que no sepa expresar su empatía carezca por completo de ella, y la motivación de un líder será inútil si no puede transmitir su pasión a la organización. Pero la habilidad social permite a los líderes poner en funcionamiento su inteligencia emocional.

Sería una estupidez afirmar que el anticuado cociente intelectual y la habilidad técnica no son ingredientes importantes de un liderazgo fuerte. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. En su día se pensaba que era bueno que los líderes empresariales poseyeran los componentes propios de esta. Pero ahora sabemos que, en lo tocante al rendimiento, son ingredientes que los líderes deben poseer.

Por tanto, es una suerte que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es sencillo. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero las ventajas que ofrece una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto al individuo como a la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo.

LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ACCIÓN

	Definición	Señas de identidad
Conciencia de uno mismo	La capacidad de reconocer y comprender nuestros estados de ánimo, emociones e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confianza en uno mismo. Evaluación realista de uno mismo. Sentido del humor crítico con uno mismo.
Autogestión	La capacidad de controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo perturbadores.	Fiabilidad e integridad. Comodidad ante la ambigüedad. Apertura al cambio.
Motivación	Pasión por trabajar por motivos que van más allá del dinero o el estatus. Propensión a perseguir objetivos con energía y perseverancia.	Muchas ganas de alcanzar objetivos. Optimismo, incluso ante un fracaso. Compromiso con la organización.
Empatía	La capacidad de comprender la configuración emocional de otras personas. Habilidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales.	Experiencia en la creación y conservación de talento. Sensibilidad multicultural. Servicio a los clientes.
Habilidad social	Dominio de la gestión de relaciones y la creación de redes. Capacidad para encontrar afinidades y crear	Efectividad a la hora de liderar el cambio. Poder de persuasión. Experiencia en la creación y el liderazgo de equipos.

entendimiento.

Resumen
de los artículos

Liderazgo que da resultados

SÍNTESIS DE LA IDEA

Muchos directivos suponen de forma equivocada que el estilo de liderazgo es consecuencia de la personalidad y no una elección estratégica. En lugar de escoger el estilo que se adecúe a su temperamento, deberían preguntar cuál satisface mejor las exigencias de una situación en particular.

Muchos estudios han demostrado que los líderes más exitosos poseen aptitudes en las siguientes competencias de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía y habilidad social. Existen seis estilos básicos de liderazgo, y cada uno de ellos utiliza los componentes clave de la inteligencia emocional en diferentes combinaciones. Los mejores líderes no ponen en práctica un solo estilo de liderazgo; son aptos en varios y tienen la flexibilidad necesaria para saltar de uno a otro según lo requieran las circunstancias.

LA IDEA EN LA PRÁCTICA

A menudo, los directivos no son conscientes de lo mucho que puede influir el ambiente de una organización en los resultados financieros. Puede llegar a

suponer un tercio del rendimiento económico. Por su parte, el ambiente de la organización se ve influido por el estilo de liderazgo: cómo esos directivos motivan a sus subordinados directos, recaban y utilizan información, toman decisiones, gestionan iniciativas de cambio y afrontan las crisis. Hay seis estilos de liderazgo básicos. Cada uno de ellos se deriva de diferentes competencias de la inteligencia emocional, funciona mejor en situaciones concretas y afecta al ambiente de la organización de diferentes maneras.

- *El estilo coercitivo*: el planteamiento de «haz lo que yo digo» puede ser muy eficaz en una situación de renovación o desastre natural o cuando se trabaja con empleados problemáticos. Pero, en la mayoría de las situaciones, inhibe la flexibilidad de la organización y disminuye la motivación de los trabajadores.
- *El estilo autoritario*: un líder autoritario adopta un planteamiento de «acompañame»; estipula el objetivo general, pero da libertad para que la gente elija su medio de llegar hasta él. Este estilo funciona sobre todo cuando una empresa va a la deriva, pero es menos eficaz cuando el líder trabaja con un equipo de expertos que poseen más experiencia que él.
- *El estilo afiliativo*: el sello distintivo del líder afiliativo es una actitud de «la gente es lo primero». Este estilo resulta especialmente útil para generar armonía o subir la moral en un grupo. Pero el hecho de que solo ponga el acento en los elogios también puede causar que un bajo rendimiento no sea corregido. Asimismo, los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos, lo cual a menudo sume en un dilema a los empleados.
- *El estilo democrático*: el impacto de este estilo en el ambiente de la organización no es tan grande como cabría imaginar. Al otorgar voz a los trabajadores a la hora de tomar decisiones, los líderes democráticos fomentan la flexibilidad y la responsabilidad en la organización y ayudan

a generar ideas nuevas. Pero a veces el precio son reuniones interminables y unos empleados confusos que sienten que carecen de un líder.

- *El estilo pionero*: un líder que establece elevados criterios de rendimiento y que sirve de ejemplo tiene un impacto muy positivo en los empleados que están motivados y son muy competentes. Pero otros tienden a sentirse abrumados por las exigencias de excelencia de un líder de este tipo, y a molestarse por su tendencia a tomar las riendas de cualquier situación.
- *El estilo formativo*: este estilo se centra más en el desarrollo personal que en tareas estrictamente relacionadas con el trabajo. Funciona bien cuando los empleados ya son conscientes de sus flaquezas y quieren mejorar, pero no cuando se resisten a modificar sus costumbres.

Cuantos más estilos domine un líder, mejor. Poder elegir entre los estilos autoritario, afiliativo, democrático y formativo cuando lo requieran las circunstancias genera el mejor ambiente en una organización y optimiza el rendimiento del negocio.

¿De qué está hecho un líder?

SÍNTESIS DE LA IDEA

¿Qué distingue a los grandes líderes de los que solo son buenos? Según Daniel Goleman, no son el cociente intelectual ni las aptitudes técnicas, sino la inteligencia emocional, un grupo de cinco destrezas que permiten a los mejores líderes maximizar su rendimiento y el de sus seguidores. Cuando los altos directivos de una empresa poseen un buen número de aptitudes de la inteligencia emocional, sus departamentos superan los objetivos anuales de beneficios en un 20 por ciento.

Las aptitudes de la inteligencia emocional son las siguientes:

- *Conciencia de uno mismo*: conocer nuestras virtudes, flaquezas, impulsos, valores e impacto en los demás.
- *Autogestión*: controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo perturbadores.
- *Motivación*: disfrutar de los logros por sí mismos.
- *Empatía*: comprender la configuración emocional de los demás.
- *Habilidad social*: generar entendimiento con los demás para guiarlos en la dirección deseada.

Todos nacemos con ciertos niveles de inteligencia emocional, pero podemos mejorar esas aptitudes por medio de la perseverancia, la práctica y las valoraciones de colegas o formadores.

¿Qué distingue a los grandes líderes de los que son solo buenos?



Según Daniel Goleman, no es el cociente intelectual o las aptitudes técnicas, sino la inteligencia emocional, cinco habilidades que permiten a los mejores líderes maximizar su rendimiento y el de sus seguidores: conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía y habilidad social. Y todos podemos mejorar esas aptitudes por medio de la persistencia, la práctica y las valoraciones de colegas o formadores.

Muchos directivos suponen de forma equivocada que el estilo de liderazgo es consecuencia de la personalidad y no una elección estratégica. Hay seis estilos de liderazgo básicos y cada uno de ellos deriva de diferentes competencias de la inteligencia emocional. Cuantos más estilos domine un líder, mejor. Poder elegir entre los estilos autoritario, afiliativo, coercitivo, pionero, democrático y formativo cuando lo requieran las circunstancias, genera el mejor clima en una organización y optimiza el negocio.

Los IMPRESCINDIBLES de Conecta, en colaboración con *Harvard Business Review*, permiten acceder a las grandes ideas de los autores de referencia que inspiran a directivos y profesionales.

Este volumen reúne los textos «Liderazgo que da resultados» y «¿De qué está hecho un líder?» de Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional* y *El líder resonante crea más* (Debolsillo, 2010), entre otras obras.

Nacido en 1947, **Goleman** es codirector del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations en la Universidad de Rutgers y asesor de Hay/McBer en materia de desarrollo del liderazgo. Asimismo, es redactor de las páginas científicas del prestigioso diario *The New York Times* y autor de *Inteligencia emocional*, best seller mundial sobre psicología que lleva más de un millón de ejemplares vendidos y ha sido traducido a veinticinco idiomas.

Fue editor de la revista *Psychology Today* y profesor de psicología en la Universidad de Harvard. Actualmente dirige varios programas piloto en colegios de Estados Unidos, donde se enseña a los niños a resolver y a desarrollar sus habilidades sociales.

Antes del fenómeno literario que ha supuesto *Inteligencia emocional*, Goleman ya había publicado *El punto ciego* y varios libros de carácter divulgativo, entre los que destacan: *The Meditative Mind* y *Los caminos de la meditación*. Su último libro es *La fuerza de la compasión. La enseñanza del Dalai Lama para nuestro mundo* (Kairós, 2015).

Título original: *Leadership That Gets Results & What Makes a Leader?*

Edición en formato digital: marzo de 2018

© 2000 y 2004, Daniel Goleman

© 2017, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

Publicado por acuerdo con Harvard Business Review Press

© 2018, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2018, Efrén del Valle Peñamil, por la traducción

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Ruxandra Duru, basado en el diseño original de Stephani Finks para Harvard Business Review Press

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-168-8332-5

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades.

Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.

Para más información, póngase en contacto con:

edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com

Índice

Inteligencia emocional en la empresa

Liderazgo que da resultados

Calcular el impacto del liderazgo

Los estilos, al detalle

Los líderes necesitan varios estilos

Amplía tu repertorio

Más ciencia y menos arte

Hacia lo molecular: el impacto del estilo de liderazgo en los condicionantes del ambiente

Los seis estilos de liderazgo en una pincelada

Inteligencia emocional: manual básico

Potencia tu inteligencia emocional

¿De qué está hecho un líder?

Evaluar la inteligencia emocional

¿Puede aprenderse la inteligencia emocional?

Conciencia de uno mismo

Autogestión

Motivación

Empatía

Habilidad social

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en acción

Resumen de los artículos

Liderazgo que da resultados

¿De qué está hecho un líder?

Sobre este libro

Sobre Daniel Goleman

Créditos