

QUE DEFINE A UN LIDER^(*)

Por: Daniel Goleman

Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “inteligencia emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo. Pero hay una buena noticia: este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones.

DANIEL GOLEMAN es el autor de Emotional Intelligence, el best seller que durante año y medio ocupó el primer puesto en la lista del New York Times y que ha vendido más de 3 millones de copias en el mundo entero.

Las teorías de Goleman han revolucionado los enfoques tradicionales de la administración, al identificar la "inteligencia emocional" de las personas como el factor crítico en su desempeño dentro de las organizaciones. Goleman ha demostrado que la capacidad para entender y canalizar las emociones propias y las de otros es mejor predictor del éxito empresarial que las capacidades analíticas o técnicas, las cuales son apenas el tiquete de entrada en el juego de la competencia corporativa moderna. Los métodos de Goleman son aplicados hoy por algunas de las más importantes empresas de Estados Unidos. Su más reciente libro, Working with Emotional Intelligence, se ocupa en detalle del impacto de la inteligencia emocional en el mundo del trabajo. Sus principales conclusiones se sintetizan en este artículo.

^(*) Tomado de la revista Dinero Enero 29, 1999. Reproducido con autorización de Management Harvard Business Review

Cualquier persona de negocios conoce la historia de algún ejecutivo dotado de grandes habilidades e inteligencia que alguna vez fue promovido a una posición de liderazgo para luego fracasar en ella. Seguramente también ha oído la historia de alguien que tiene la inteligencia y sólidas habilidades técnicas, pero no extraordinarias, que fue promovido a un cargo similar y luego se desempeñó con pleno éxito.

Estas anécdotas reafirman la creencia, ampliamente difundida, de que identificar aquellos individuos que tienen "lo clave" para ser líderes es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos de los grandes líderes varían: unos son tímidos y analíticos, mientras otros proclaman a gritos sus ideas desde la cima. Más importante aún, diferentes situaciones reclaman distintos tipos de liderazgo. Por ejemplo, la gran mayoría de las fusiones necesitan al frente un negociador sensible, mientras que los "revolcones" requieren una autoridad mucho más energética.

Sin embargo, he encontrado que los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de lo que se ha llamado inteligencia emocional. No significa esto que el cociente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como puntos de partida; constituyen requerimientos de entrada a las altas posiciones ejecutivas. Pero mis investigaciones, junto con otros estudios recientes, demuestran claramente que la inteligencia emocional es el *sine qua non* del liderazgo. Una persona que carezca de esta puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente analítica e incisiva y un sinnúmero de ideas, pero no será un gran líder.

En el transcurso del último año, mis colegas y yo nos hemos concentrado en estudiar cómo la inteligencia emocional opera en el trabajo. En especial, examinamos la relación entre esta y el desempeño efectivo en los líderes. Hemos observado cómo la inteligencia emocional se ve plasmada en el trabajo. ¿Cómo saber si alguien tiene alta inteligencia emocional? ¿Cómo reconocerla en uno mismo? En las siguientes páginas examinaremos algunas de estas preguntas, tomando en cuenta cada uno de los componentes de la inteligencia emocional: autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales.

Evaluar la inteligencia emocional

La gran mayoría de las grandes empresas han utilizado psicólogos entrenados para desarrollar lo que se conoce como "modelos de competencias", para ayudar en la identificación, entrenamiento y promoción de personas que sean posibles "estrellas" por su liderazgo. Así mismo, los psicólogos también han desarrollado estos mismos modelos para posiciones de menor nivel. En años recientes he analizado modelos de competencia para 188 empresas, la mayoría de las cuales son globales y de gran tamaño, como Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse.

Al llevar a cabo este trabajo, mi principal objetivo era determinar cuales capacidades personales generaban un desempeño sobresaliente dentro de estas organizaciones y hasta que grado lo hacían. Agrupé las capacidades en tres categorías: destrezas puramente técnicas, como contabilidad y planeación de negocios; habilidades cognoscitivas, como razonamiento analítico; y competencias que demostraban inteligencia emocional, como la habilidad de trabajar en equipo y la efectividad para liderar el cambio.

Para crear algunos de los modelos existentes de competencias, los psicólogos hicieron que los altos gerentes de las empresas identificaran capacidades que tipificaban a los líderes más sobresalientes de su organización. En otro tipo de modelos, los psicólogos utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de cada división, para diferenciar dentro de las organizaciones a los actores sobresalientes de los del promedio. Los gerentes fueron entrevistados y sometidos a pruebas y se compararon sus capacidades. El proceso arrojó como resultado listas de "ingredientes" para líderes altamente efectivos. Esta lista varía en su longitud entre 7 y 15 items, incluyendo "ingredientes" como iniciativa y visión estratégica.

Cuando analicé estos datos, encontré resultados realmente dramáticos. Sin duda, el intelecto era un motor de desempeño sobresaliente. Las habilidades cognoscitivas, como el pensamiento amplio y la visión a largo plazo, fueron particularmente importantes. Pero al calcular la razón entre destrezas técnicas, cociente intelectual e inteligencia emocional, todos ellos ingredientes para un excelente desempeño, la inteligencia emocional resultó tener el doble de importancia que los demás, para trabajos en todos los niveles.

Así mismo, mis análisis demostraron que la importancia del papel que tiene la inteligencia emocional se distingue y aumenta a medida que se llega a los niveles más altos de las empresas, en los cuales eran insignificantes las diferencias en las destrezas técnicas. En otras palabras, cuanto más alto sea el rango de una persona con desempeño estrella, con mayor frecuencia sus capacidades de inteligencia emocional surgían como la principal razón de su efectividad. Cuando comparé los actores estrella con los actores promedio en posiciones de liderazgo, casi el 90% de la diferencia en los perfiles se le atribuía a factores de inteligencia emocional y no a habilidades cognoscitivas.

Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes sobresalientes, sino que puede estar unida al desempeño sobresaliente. Los hallazgos del desaparecido David McClelland, el reconocido investigador en comportamiento humano y organizacional, son un buen ejemplo. En su estudio de una empresa global de alimentos y bebidas realizado en 1990, McClelland encontró que cuando los altos gerentes tenían una masa crítica de capacidades de inteligencia emocional, las divisiones que dirigían superaban las metas de garantías en un 20%. Mientras tanto, las divisiones con líderes que carecían de esa masa crítica quedaban por debajo de las metas en un porcentaje similar. Vale la pena anotar que los de McClelland mantuvieron su validez en las divisiones de esa compañía de Estados Unidos, Asia y Europa.

En pocas palabras, las cifras empiezan a mostrarnos una historia persuasiva acerca del vínculo entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Igualmente importante, las investigaciones nos demuestran que las personas pueden, si toman el enfoque correcto, desarrollar su inteligencia emocional.

Autoconciencia

La conciencia de sí mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, lo que tiene sentido si uno recuerda que el oráculo de Delfos aconsejaba "conócete a ti mismo" miles de años atrás. La autoconciencia significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, y debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien; son honestos consigo mismos y con los demás.

Las personas con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en el trabajo. Así, una persona autoconsciente que sabe que las fechas límites estrechas despiertan lo peor de sí misma, planea su tiempo cuidadosamente y realiza su trabajo con anterioridad. Una persona con un alto nivel de autoconciencia será capaz de trabajar junto con un cliente exigente. Entenderá el impacto de este en su temperamento y las razones profundas de sus frustraciones. Una persona así entenderá que "las exigencias triviales del cliente nos apartan del verdadero trabajo que debe llevarse a cabo". Irá un paso más adelante y desplazará su furia hacia algo más constructivo.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente autoconsciente sabe hacia donde se dirige y por qué, y por ello es capaz de ser firme a la hora de declinar una oferta de trabajo tentadora en el aspecto financiero, pero que no es acorde con sus principios y metas de largo plazo.

Una persona que carezca de autoconciencia está dispuesta a tomar decisiones que le traerán agitación interna pues pisotean sus valores. Al cabo de dos años en su trabajo, podría decir: "El dinero era muy bueno, por eso firmé el contrato, pero este trabajo representa tan poco para mí, que estoy constantemente aburrida". En contraste, las decisiones de las personas autoconscientes son acordes con sus valores y, en consecuencia, encuentran que su trabajo las llena de vigor.

¿Cómo puede uno reconocer la autoconciencia? En primer lugar, ésta se presenta como desprevención y habilidad para evaluarse a sí mismo en forma realista. Las personas con alta autoconciencia son capaces de hablar en forma abierta y precisa, aunque no necesariamente de forma efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que estas tienen en su trabajo. Por ejemplo, una gerente que conozco era escéptica frente a un nuevo servicio de compra personal que su empresa, una

gran cadena de tiendas por departamentos, iba a introducir al mercado. Sin que hubiera recibido preguntas de su grupo o de su jefe, les dio una explicación: "Para mí es duro quedarme detrás de este servicio", admitió ella, "porque yo realmente quería dirigir el proyecto, pero no fui seleccionada. Por favor, ténganme paciencia mientras me adapto a la situación". La gerente examinó sus sentimientos y una semana después estaba apoyando totalmente el proyecto.

A menudo este tipo de autoconocimiento se nota en el proceso de contratación. Pídale a un aspirante a un puesto que describa algún momento en el cual se haya dejado llevar por sus sentimientos y haya hecho algo de lo que se haya arrepentido después. Los aspirantes autoconscientes serán francos al admitir sus fallas y probablemente contarán la historia con una sonrisa en la cara. Una de las marcas claras del autoconocimiento es un sentido del humor capaz de burlarse de sí mismo.

La autoconciencia también puede ser identificada mediante las evaluaciones de desempeño. Las personas autoconscientes conocen sus fortalezas y sus debilidades y se sienten cómodas al hablar de estas; muchas veces tienen un afán por la crítica constructiva. En contraste, las personas con baja autoconciencia interpretan el mensaje de que tienen que mejorar como una amenaza o un signo de fracaso. Otra forma como se puede identificar a las personas autoconscientes es por la confianza en sí mismas. Tienen una fuerte comprensión de sus capacidades y son menos propensas a dejarse llevar a fallar, por ejemplo, con tareas en exceso forzadas. También saben cuando pedir ayuda. Los riesgos que toman en su trabajo son calculados. Nunca aceptarían un reto que saben que no pueden manejar solos. Ellos juegan al nivel de sus propias capacidades.

Consideremos las acciones de una empleada de nivel medio que ha sido invitada a participar en una reunión de estrategia con los miembros de la alta gerencia de la empresa. A pesar de ser la persona más joven en el recinto, no permaneció callada, escuchando en un silencio temeroso. Ella sabía que contaba con una lógica clara y con una habilidad para presentar sus ideas de manera persuasiva, así que presentó sugerencias convincentes con respecto a la estrategia de la compañía. Al mismo tiempo, su propia conciencia de sí misma la retuvo para no entrar en territorios donde ella sabía que era más débil.

Mis investigaciones indican que a pesar de lo valioso que resulta tener personas autoconscientes en el trabajo, cuando buscan líderes potenciales son muchos los altos ejecutivos que no le dan a esto el valor que se merece. A menudo confunden esta desprevisión respecto a los sentimientos con debilidad y no les dan el debido respeto a los empleados que reconocen abiertamente sus limitaciones. Estas personas son descartadas fácilmente al considerar que no son "suficientemente fuertes" para liderar a otros. La verdad es justamente lo contrario. En primer lugar, generalmente las personas admiran y respetan la desprevisión. Más aún, a los líderes constantemente se les exige hacer juicios que requieren una evaluación cándida y desprevenida de sus capacidades y las de los demás. ¿Tenemos la pericia gerencial para adquirir a un competidor? ¿Podremos lanzar

un producto en el espacio de seis meses? Las personas que se evalúan a sí mismas honestamente, esto es, de forma autoconsciente, están preparadas para hacer lo mismo para las organizaciones que lideran.

Autocontrol

Los impulsos biológicos del autocontrol manejan nuestras emociones. No los podemos dejar de lado, pero sí podemos hacer mucho para manejarlos. El autocontrol, que es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación sienten -como cualquiera- mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil imaginemos a un ejecutivo que acaba de observar a un grupo de sus empleados exponiendo un análisis mediocre a la Junta Directiva de la empresa. Después del fracaso, el ejecutivo puede estar tentado a golpear la mesa con furia o hasta patear una silla. Podría dar un salto y gritarle a todo el grupo. O podría también mantener un silencio sepulcral, mirando a cada uno antes de emprender su salida.

Si él tuviera el don del autocontrol, tomaría otro camino. Escogería cuidadosamente sus palabras, reconociendo el pésimo desempeño del grupo pero sin adelantarse a hacer juicios precipitados. Después se haría a un lado para reflexionar sobre las razones del fracaso. ¿Serían razones personales o falta de esfuerzo? ¿Existe algún factor atenuante? ¿Cuál fue el papel que el ejecutivo cumplió en esta debacle? Después de hacerse estas preguntas, llamaría a todo el equipo, expondría las consecuencias del incidente y presentaría sus sentimientos frente al hecho. Después presentará un análisis del problema y una solución conveniente.

¿Por qué es tan importante el autocontrol para los líderes? En primer lugar, las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En este tipo de ambientes, la politiquería y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta. Las personas con talento se congregan en la organización y no están tentadas a dejarla. El autocontrol tiene un efecto multiplicador hacia abajo. Nadie quiere ser reconocido como alguien exaltado y de mal genio cuando el jefe es conocido por su serenidad. Menos mal humor en los altos niveles significa aun menos mal humor en toda la organización.

Segundo, el autocontrol es muy importante por razones competitivas. Todos sabemos que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambio. Las empresas se fusionan y se separan regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa de cambio no entran en pánico. Por el contrario, son capaces de suspender los juicios y empezar a buscar información y escuchar a los ejecutivos que explican el nuevo programa. A medida que las iniciativas avanzan, son capaces de moverse junto con ellas.

Algunas veces, incluso lideran el camino. Consideremos el caso de la gerente de una gran empresa manufacturera. Al igual que sus colegas, había utilizado un tipo específico de software durante cinco años. El programa determinaba la forma como ella recolectaba y reportaba datos y cómo pensaba acerca de la estrategia de la empresa. Un día los altos ejecutivos anunciaron que un nuevo programa sería instalado y que cambiaría radicalmente la forma como la información sería recolectada y evaluada en la organización. Mientras que muchos de los empleados se quejaron frente a lo destructivo que serían los cambios, la gerente estudió las razones para justificar el nuevo programa y se convenció de su potencial para mejorar el desempeño. Ella asistió ansiosamente a las sesiones de entrenamiento, mientras que muchos de sus colegas se negaron a hacerlo, y fue promovida para manejar varias divisiones, en parte porque ella aprendió a utilizar la tecnología de forma muy efectiva. Quiero hacer énfasis de nuevo en la importancia del autocontrol en el liderazgo y sentar el precedente de que este refuerza la integridad, la cual no es solo una virtud personal sino también una fortaleza organizacional. Muchas de las cosas negativas que ocurren en las empresas son resultado de los comportamientos impulsivos. Las personas raramente hacen el plan de inflar sus utilidades, engrosar artificialmente las cuentas de gastos o abusar del poder para fines egoístas. Pero cuando se presenta una de estas oportunidades, las personas que tienen escaso control de sus impulsos dicen sí, y caen.

En contraste, consideremos el comportamiento de un alto ejecutivo de una gran compañía de alimentos. Este era escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Rutinariamente exhibía su estructura de costos en detalle, dándoles así a los distribuidores un entendimiento realista del enfoque de fijación de precios de la empresa. Este enfoque implicaba que el alto ejecutivo no siempre podía regatear. Después, sintió la necesidad de aumentar sus ganancias reteniendo información con respecto a los costos de la empresa. Pero desafió ese impulso y se dio cuenta de que tenía mucho más sentido contrarrestarlo. Su autocontrol emocional generó relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores, lo cual benefició a la empresa mucho más que cualquier ganancia financiera de corto plazo.

Por tanto, las señas del autocontrol emocional no son difíciles de pasar por alto: propensión a la reflexión y el pensamiento, conformidad con la ambigüedad y el cambio, integridad y habilidad para decir no a los instintos impulsivos.

Como la autoconciencia, a menudo el autocontrol no se recompensa. Las personas que pueden dominar sus emociones son consideradas muchas veces como frías y faltas de pasión. Las que tienen temperamentos vehementes son consideradas como los líderes clásicos, sus explosiones son consideradas como signos de carisma y poder. Cuando este tipo de personas llegan a lo más alto, su impulsividad muchas veces funciona en su contra. En mis investigaciones, las demostraciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor de un buen liderazgo.

Motivación al logro

Si hay una cualidad que casi todos los líderes poseen es la motivación. Los líderes son impulsados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás. La palabra clave aquí es lograr. Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status que resulta de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros, por el hecho mismo de alcanzarlos.

Si usted está buscando líderes, ¿cómo puede distinguir aquellos que están motivados por el impulso del logro de los que están movidos por recompensas externas? La primera señal es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas. Personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el statu quo. Son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra; están ansiosas de explorar nuevos enfoques en su trabajo. Por ejemplo, el gerente de una empresa de cosméticos estaba frustrado por tener que esperar dos semanas para obtener resultados de ventas por parte de las personas en el terreno. Finalmente, encontró un sistema telefónico automatizado que haría sonar un beeper para todos sus vendedores, todos los días a las cinco de la tarde, impulsándolos a digitar sus cifras, en otras palabras, cuántas llamadas y ventas habían hecho cada día. Este sistema disminuyó el tiempo de retroalimentación en ventas, de semanas a horas.

Esta historia ilustra otras dos cualidades comunes de las personas que están orientadas al logro. Siempre incrementando su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros del mismo. Tomemos primero el nivel de desempeño. Durante las evaluaciones de desempeño, las personas con alta motivación al logro suelen pedir a sus superiores que les exijan más. Claro está, un empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, pero no por ello se transará por objetivos que son demasiado fáciles de cumplir.

De lo anterior se sigue en forma natural que las personas que tienen el impulso de desempeñarse mejor quieren tener una forma de seguirle la pista a su propio progreso, al de su equipo y al de su empresa. Mientras que las personas con baja motivación hacia el logro son en ocasiones muy quisquillosas con respecto a los resultados, aquellas con alta motivación hacia el logro registran su desempeño con medidas como rentabilidad o participación en el mercado. Conozco un tesorero que inicia y finaliza su día en Internet, midiendo el desempeño de su portafolio de acciones contra cuatro referencias de la competencia.

Es interesante anotar que las personas con alta motivación permanecen optimistas, aun cuando la calificación de su desempeño esté en su contra. En estos casos, la autorregulación se combina con la motivación al logro para

sobrellevar la frustración y la depresión que aparecen después de un fracaso o un retroceso. Tomemos el caso de una gerente de portafolio en una gran compañía de inversión. Después de varios exitosos años, sus fondos se desplomaron durante tres trimestres consecutivos, llevando a tres grandes clientes institucionales a trasladar sus negocios a otra parte. Algunos ejecutivos habrían podido responsabilizar de este "irse a pique" a circunstancias fuera de su control; otros habrían podido tomar este retroceso como evidencia de fracaso personal.

Sin embargo, la gerente de portafolio vio en esto una oportunidad para probar que podría liderar un remezón. Dos años después, cuando fue promovida a un nivel muy alto en la compañía, describió esta experiencia como "la mejor que le pudo haber pasado; aprendí mucho de esto".

Los ejecutivos que tratan de identificar altos niveles de motivación hacia el logro en su equipo pueden buscar una última evidencia: compromiso hacia la organización. Cuando las personas quieren su empleo por el trabajo en sí, se sienten muchas veces comprometidos con las organizaciones que hacen posible el trabajo. Los empleados comprometidos tienden a permanecer con las organizaciones aún cuando son perseguidos por el dinero que ofrecen los cazatalentos.

No es difícil entender cómo y por qué la motivación al logro se puede traducir en un fuerte liderazgo. Si uno se establece una escala de desempeño alta para sí mismo, cuando se encuentre en una posición adecuada, hará lo mismo para la organización. De la misma forma, una orientación a sobrepasar las metas y un interés en llevar registros de desempeño puede ser contagiosa. Los líderes con estas cualidades a menudo pueden rodearse de un equipo de gerentes con las mismas cualidades. Por supuesto, el optimismo y el compromiso organizacional son fundamentales para el liderazgo; trate de imaginar una empresa sin ellos y verá lo difícil que sería.

Empatía

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Todos hemos sentido la empatía de un profesor o un amigo sensible y nos ha golpeado su ausencia cuando estamos con un jefe o entrenador insensible. Pero cuando se trata de negocios, raramente oímos que las personas sean elogiadas o recompensadas por su empatía. La palabra misma parece alejada de la vida de los negocios y fuera de lugar entre las duras realidades del mercado.

Pero la empatía no tiene que ver con aquel sentimentalismo estilo "yo estoy bien, tu estás bien". Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos. Esto sería una pesadilla y haría la acción imposible. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes. Para un ejemplo de empatía en acción, consideremos lo que ocurrió

cuando dos grandes compañías de corredores de bolsa se fusionaron creando cargos redundantes en todas las divisiones. Un gerente de división reunió a su gente y les dio un triste discurso para anunciar que varias personas pronto serían despedidas. El gerente de otra división le dio a su gente un discurso muy diferente. No ocultó sus preocupaciones y confusión y prometió que mantendría a todos informados y los trataría justamente.

La diferencia entre estos dos gerentes era la empatía. El primer gerente estaba muy preocupado por su propio destino para ponerse a considerar los sentimientos de sus colegas golpeados por la ansiedad. El segundo intuitivamente sabía que estaba sintiendo su gente y reconoció sus preocupaciones con sus propias palabras. ¿Es acaso una sorpresa que el primer gerente haya presenciado el hundimiento de su división mientras muchas personas desmoralizadas, en especial las más talentosas, se marchaban? En contraste, el segundo gerente continuo siendo un líder fuerte, las mejores personas se quedaron y su división siguió tan productiva como siempre.

Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante en la actualidad por lo menos por tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento. Consideremos la necesidad de liderar un equipo. Como lo podrá confirmar cualquiera que haya formado parte de un equipo, estos son calderas saturadas de emociones en ebullición. Muchas veces se les pide a quienes pelean llegar a un acuerdo, pero si esto es difícil entre dos personas, es mucho más complicado cuando los miembros del equipo aumentan. Hasta en pequeños grupos de cuatro o cinco miembros se forman alianzas y se establecen agendas interpuestas. El líder de un equipo debe ser capaz de percibir y entender los puntos de vista de cada uno de los miembros alrededor de la mesa de trabajo.

Esto es exactamente lo que hizo una gerente de mercadeo en una gran empresa de tecnología de información, cuando fue nombrada para liderar un equipo en problemas. El equipo se encontraba en una gran agitación, con una gran carga de trabajo y fechas límites sin cumplir. Las tensiones eran muy grandes entre los miembros. No era suficiente tratar de arreglar la situación con procedimientos para acercar al grupo.

Entonces la gerente tomó varias medidas. En una serie de sesiones frente a frente, ella escuchó a cada uno de los miembros del grupo hablar sobre lo que los estaba frustrando, como evaluaban a sus colegas y si sentían que habían sido ignorados. Después dirigió su equipo en una forma que los acercó: fomentó que las personas hablaran abiertamente de sus frustraciones y ayudó a la gente a lanzar críticas constructivas durante las reuniones. En pocas palabras, su empatía le permitió entender el estado emocional de su equipo. El resultado no fue únicamente una mayor colaboración entre los diversos miembros, sino también la aparición de negocios adicionales, pues el equipo fue llamado para ayudar a una variada gama de clientes internos.

La globalización es otra razón para la creciente importancia de la empatía para los líderes de negocios. El diálogo intercultural puede llevar fácilmente a equivocaciones y malentendidos. La empatía es el antídoto. Las personas que la poseen están sintonizadas con las sutilezas del lenguaje corporal; pueden escuchar el mensaje detrás de las palabras habladas. Más allá de esto, tienen un profundo entendimiento de la existencia e importancia de las diferencias étnicas y culturales.

Consideremos el caso de una firma consultora estadounidense cuyo equipo acababa de exponer un proyecto a un potencial cliente japonés. En sus relaciones anteriores con clientes estadounidenses, el equipo estaba acostumbrado a ser bombardeado con preguntas después de cada propuesta, pero esta vez fueron recibidos con un profundo silencio. Varios miembros del equipo, tomando ese silencio como señal de desaprobación, estaban listos para empacar y marcharse. El consultor líder les hizo señas para que se detuvieran. A pesar de que no le era particularmente familiar la cultura japonesa, él pudo leer la expresión de la cara y la postura del cliente y no percibió rechazo sino interés y profunda consideración. Estaba en lo correcto: cuando el cliente finalmente habló, fue para otorgarle el proyecto a la firma de consultoría.

Finalmente, la empatía juega un papel clave en la retención del talento, particularmente en la economía de la información de hoy. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente buena; pero ahora lo que está en juego es más importante. Cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas.

Aquí es donde aparecen la consejería y la tutoría. En repetidas ocasiones se ha demostrado que la consejería y la tutoría son provechosas, no sólo para un mejor desempeño sino también para una mayor satisfacción en el trabajo y una disminución de la rotación. Pero lo que hace que la consejería y la tutoría funcionen mejor es la naturaleza de la relación. Los consejeros y mentores sobresalientes impactan las cabezas de las personas a quienes ayudan. Ellos perciben cómo dar una retroalimentación efectiva y saben cuándo empujar para un mejor desempeño y cuándo frenar. En la forma como motivan a sus protegidos, están demostrando empatía en acción.

Aunque parezca que repito demasiado, la empatía no goza de mucho respeto en los negocios. Las personas se preguntan como hacen los líderes para tomar decisiones complicadas si están "sintiendo" por todos los afectados.

Pero los líderes con empatía hacen mucho más que simpatizar con las personas que se encuentran a su alrededor: utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas en forma sutil, pero importante.

Habilidades sociales

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son todos habilidades de automanejo. Las dos últimas, empatía y habilidades sociales, tienen que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen. No es solo un asunto de ser amistoso, a pesar de que las personas con altos niveles de habilidades sociales son rara vez inamistosas. Por el contrario, la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que usted desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de mercadeo o entusiasmo frente a un nuevo producto.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo; en otras palabras, un don para despertar simpatía. Esto no quiere decir que socialicen continuamente; significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo. Estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario.

Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy efectivas al manejar relaciones en las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones y puedan tener empatía con los sentimientos de los otros. Incluso la motivación al logro contribuye a las habilidades sociales. Recordemos que las personas que están orientadas al logro tienden a ser optimistas, a pesar de los fracasos y retrocesos. Cuando las personas están muy bien, su "brillo" se ve reflejado en las conversaciones y encuentros sociales. Son populares y con razón.

Al ser resultado de otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales son reconocibles en el trabajo en muchas formas que sonarán familiares. Por ejemplo, las personas con habilidades sociales son adeptas al manejo de equipos de trabajo: esta es la empatía en pleno funcionamiento. Así mismo, son expertas en persuasión: esta es una manifestación que combina autoconciencia, autocontrol y empatía. Dadas estas habilidades, quienes son buenos para persuadir saben cuando deben hacer una suplica emotiva y cuando funcionara mejor un llamado a la razón. La motivación al logro, cuando es visible públicamente, hace de estas personas excelentes colaboradores: su pasión por el trabajo se expande a los otros y estos se ven impulsados a buscar soluciones.

Pero algunas veces la habilidad social se manifiesta en formas diferentes a como lo hacen los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo. Parecen más bien estar charlando en los corredores con los colegas o bromeando con personas que ni siquiera están conectadas con sus verdaderos trabajos. Estas personas piensan que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Tejen amplios lazos pues saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que hasta ahora empiezan a conocer.

Tomemos el caso de un ejecutivo en el departamento de estrategia de una empresa global que fabrica computadores. Para 1993, estaba convencido de que el futuro de la empresa era Internet. Durante el año siguiente, encontró gente parecida y utilizó su habilidad social para reunir toda una comunidad virtual que iba más allá de niveles, divisiones y naciones. Después utilizó este equipo de facto para crear un website corporativo, que fue uno de los primeros que tuvo una gran empresa. Por su propia iniciativa, sin presupuesto ni un status formal, inscribió a la empresa para participar en una convención anual de la industria de Internet. Con un llamado a sus aliados y persuadiendo a varias Divisiones para donar fondos, reclutó a más de cincuenta personas de una docena de unidades diferentes para que representaran a la compañía en la convención.

La gerencia tomó nota: en un año, el equipo de este ejecutivo conformó la base para la primera división de Internet de la empresa y fue nombrado formalmente como encargado de aquella. Para poder llegar allí, el ejecutivo había ignorado todos los límites convencionales, forjando y manteniendo conexiones con personas en cada lugar de la organización.

¿Es la habilidad social considerada como una capacidad clave de liderazgo en las empresas? La respuesta es si, en especial cuando se compara con otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber intuitivamente que los líderes necesitan manejar relaciones de manera efectiva. Ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de este es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas y las habilidades sociales hacen esto posible. Si un líder no puede expresar su empatía, sería mejor que no la tuviera. La motivación hacia el logro de un líder será inútil si no puede comunicar su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten que los líderes pongan a trabajar su inteligencia emocional.

Sería tonto afirmar que el tradicional cociente intelectual y las habilidades técnicas no son ingredientes importantes para un fuerte liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Alguna vez se pensó que "sería simpático y positivo" que los líderes de los negocios tuvieran los componentes de la inteligencia emocional. Pero ahora ya sabemos que, para que el desempeño sea superior, los líderes deben tener estos ingredientes.

Entonces, es afortunado que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es fácil. Toma tiempo, más que todo compromiso, pero los beneficios de tener una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el uso individual como para el de la organización, hacen que valga la pena el esfuerzo.

¿ES POSIBLE APRENDER LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Por años, se ha debatido si los líderes nacen o se hacen. Igual cosa sucede con la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía; o los

adquieren como resultado de experiencias de la vida? La respuesta es: ambas cosas. La investigación científica sugiere en forma muy fuerte que existe un componente genético en la inteligencia emocional. Las investigaciones psicológicas y del desarrollo demuestran que su fomento cumple también un papel. Cuánto incide cada ingrediente – el genético y el aprendido-, tal vez nunca se conocerá, pero la investigación y la práctica claramente demuestran que la inteligencia emocional puede aprenderse.

Una cosa es segura: la inteligencia emocional se incrementa con la edad. Hay una palabra anticuada para este fenómeno: madurez. Pero incluso en la madurez algunas personas necesitan entrenamiento para poder incrementar su inteligencia emocional. Desafortunadamente, gran cantidad de programas de entrenamiento que pretenden construir habilidades de liderazgo, incluyendo inteligencia emocional, son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es muy sencillo: se enfocan en el área equivocada del cerebro.

En gran medida, la inteligencia emocional nace en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, el cual maneja los sentimientos e impulsos. La investigación indica que el sistema límbico aprende mejor mediante la motivación, la práctica extensa y la retroalimentación. Comparemos esto con el tipo de aprendizaje que ocurre en las neocortezas que manejan las habilidades analíticas y técnicas. Las neocortezas captan los conceptos y la lógica. Esta es la parte del cerebro que establece cómo utilizar un computador o cómo hacer una llamada de ventas después de leer un libro. Erróneamente –aunque debe sorprendernos- es también la parte del cerebro a la que apuntan la mayoría de los programas de entrenamiento que buscan incrementar la inteligencia emocional. Mis investigaciones en el Consorcio para la Investigación en Inteligencia Emocional en las Organizaciones han demostrado que cuando estos programas adoptan el enfoque de las neocortezas, pueden tener un efecto negativo en el desempeño laboral de las personas.

Para incrementar la inteligencia emocional, las organizaciones deben reenfocar su entrenamiento de manera que incluyan el sistema límbico. Deben ayudar a que las personas rompan con viejos hábitos de comportamiento y desarrollen nuevos hábitos. Esto no sólo requiere mucho más tiempo de entrenamiento que los programas convencionales, sino que además implica un enfoque individualizado.

Imagine a una ejecutiva cuyos colegas piensan que tiene baja empatía. En parte esto se refleja en una inhabilidad para escuchar; en que interrumpe a las personas y no pone atención a lo que dicen. Para solucionar este problema, la ejecutiva necesita que la motiven a cambiar y luego debe practicar y recibir retroalimentación de otras personas en la empresa. Un colega o entrenador puede hacerle saber cuando ella no haya escuchado. Posteriormente, tendrá que revivir el incidente y demostrar su habilidad para incorporar lo que otros están diciendo. La ejecutiva puede recibir orientación para que observe a otros ejecutivos que si saben escuchar e imite ese comportamiento.

Con práctica y persistencia esto puede conducir a resultados duraderos. Conozco un ejecutivo de Wall Street que buscó mejorar su empatía, en especial para poder leer las reacciones de las personas y apreciar sus diferentes perspectivas. Con anterioridad a que este ejecutivo iniciara su intento de mejorar, sus subordinados sentían terror de trabajar con él. Incluso llegaban a ocultarle las malas noticias. Naturalmente, entró en shock al enterarse de estos hechos. Se fue a casa y le contó lo ocurrido a su familia, solo para confirmar lo que ya había escuchado en el trabajo. Cuando las opiniones de ellos en cualquier tema no concordaban con las suyas, ellos también le temían.

Contrató la ayuda de un entrenador y volvió a su trabajo buscando la forma de aumentar su empatía mediante la práctica y la retroalimentación. El primer paso fue tomar unas vacaciones en un país extranjero, donde no se hablara su idioma. Estando allá, monitoreó sus reacciones frente a lo que no le era familiar y su apertura hacia personas muy diferentes a él. Cuando regresó humildemente luego de su semana en el exterior, el ejecutivo le pidió a su entrenador que lo siguiera en diferentes momentos del día y durante varias semanas, para así criticarle la forma como trataba a las personas que tenían perspectivas nuevas o diferentes. Al mismo tiempo, utilizó conscientemente las diferentes interacciones en su trabajo como oportunidades para poder practicar el ejercicio de escuchar ideas diferentes a las suyas. Finalmente, el ejecutivo hizo que lo filmaran en las reuniones y pidió a quienes trabajaban con él que le criticaran sus habilidades para reconocer y entender los sentimientos de los demás. Esto le tomó varios meses, pero su inteligencia emocional finalmente surgió y el mejoramiento se vio reflejado en su desempeño global en el trabajo.

Es importante hacer énfasis en que la construcción de la inteligencia emocional propia no puede ocurrir sin un sincero deseo y un esfuerzo concertado. Un seminario breve no ayudará; tampoco puede uno pretender que la solución sea comprar un manual de cómo hacerlo. Resulta mucho más difícil aprender a tener empatía – interiorizar la empatía como una respuesta natural hacia las personas - que volverse diestro en el análisis de regresión estadística. Pero puede lograrse. Ralph Waldo Emerson escribió: “Nunca una cosa grande se consiguió sin entusiasmo”. Si su meta es convertirse en un verdadero líder, estas palabras le servirán como guía en sus esfuerzos para desarrollar alta inteligencia emocional.

RESUMEN

LOS CINCO COMPONENTES DEL LIDERAZGO		
	Definición	Distintivos
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Conformidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación al logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro Optimismo incluso frente al fracaso Compromiso organizacional
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener, el talento. Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía	Efectividad en liderar el cambio Habilidad para persuadir Pericia en liderar y construir equipos