

# DANIEL GOLEMAN

Autor de *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*

Cómo  
ser un  
**LÍDER**



¿POR QUÉ LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SÍ IMPORTA?



# CÓMO SER UN LÍDER

Daniel Goleman

Traducción de Daniel Hernández Chambers

Portadilla

Créditos

Introducción

¿Qué se requiere para ser un líder?

POST SCRIPTUM

Un liderazgo que proporciona resultados

POST SCRIPTUM

Liderazgo primario: el motor oculto de un gran rendimiento

POST SCRIPTUM

Renovar tu pasión por el trabajo

POST SCRIPTUM

Inteligencia social y la biología del liderazgo

POST SCRIPTUM

La triple atención del líder

POST SCRIPTUM

No solo listo, sino también sabio

POST SCRIPTUM

CRÉDITOS

## Introducción

¿Qué tiene mayor importancia para conseguir un liderazgo que proporcione resultados: el coeficiente intelectual (CI) o la inteligencia emocional (IE)? La paradoja es que ambas cosas importan, pero de modos muy diferentes.

No hay duda de que, dado un amplio espectro de población, el CI es el mejor método para organizar a la gente según qué carrera puede realizar: se requiere un coeficiente de desviación estándar (un CI de 115) para asimilar la complejidad cognitiva de profesiones como medicina o derecho, finanzas o cargos ejecutivos de alto nivel.

Pero una vez que la gente ya ocupa esos puestos, el CI deja de tener importancia como indicador de éxito. Se produce lo que se llama «efecto suelo» para el CI: todo el mundo que ocupa uno de esos puestos ha sido seleccionado gracias a un alto CI, por lo que todos son muy inteligentes. Pero cuando se trata de predecir quién entre todas esas personas altamente inteligentes emergerá para convertirse en el más productivo, el mejor miembro de un equipo o un líder destacado, cobra una mayor importancia la inteligencia emocional.

Esto se debe a que las habilidades relativas a la inteligencia emocional (cómo de bien nos manejamos a nosotros mismos y a nuestras relaciones) son las habilidades que distinguen a aquellos que destacan en lo que hacen. Y cuanto más alto se asciende dentro de una organización, más importancia adquiere la IE para distinguir a los líderes más efectivos.

Esta colección de mis ensayos sobre liderazgo e IE (principalmente artículos que he escrito en la *Harvard Business Review*) refleja la evolución de mis ideas. Cuando escribí *Inteligencia emocional* a mediados de los años noventa incluí un breve capítulo, llamado «Dirigiendo con corazón», que versaba sobre el tema de que los líderes necesitan poseer inteligencia emocional. En esa época, se trataba de una idea nueva y bastante radical. Ese capítulo en cuestión, para mi sorpresa, atrajo muchísima atención, en particular de personas que ocupaban puestos directivos.

Mientras me documentaba sobre liderazgo e IE para mi siguiente libro, *La práctica de la inteligencia emocional*, me fui convenciendo cada vez más. Me beneficié de mis

prácticas de postgrado con David McClelland, que en ese tiempo era un pionero del método conocido como «modelo de gestión por competencias», que permite un análisis sistemático de las fuerzas específicas que hacen que alguien que ocupa un determinado puesto destaque en lo que hace. Cuando llevé a cabo un somero análisis de cerca de doscientos modelos de una amplia gama de empresas, descubrí que la gran mayoría de las competencias que distinguían a los mejores líderes estaban basadas en IE, no en CI.

Esto atrajo la atención de los editores de la *Harvard Business Review*, que me pidieron que escribiera un artículo resumiéndolo. Con el título de «¿Qué se requiere para ser un líder?», ese artículo es el primer capítulo de este libro. Mi siguiente artículo para la revista, «Un liderazgo que proporciona resultados» (el segundo capítulo de este libro) resumía los datos obtenidos por la consultora HayGroup sobre estilos de liderazgo basados en aptitudes de IE, y sus diversos impactos en el clima emocional de la organización.

Cuando estudié en mayor profundidad los nuevos descubrimientos de neurociencia acerca de la dinámica de las relaciones (y lo que eso significaba para los motores de relaciones de excelencia y alto impacto), escribí de nuevo para HBR. Esos artículos también están incluidos en este libro.

Mis ideas más recientes han cambiado el marco de exploración para centrarse en la importancia de la atención en la efectividad de un líder. El capítulo «La triple atención del líder» resume diversas secciones de mi libro *Focus. El motor oculto de la excelencia* centradas en el liderazgo. Y el último capítulo, escrito para una revista que por casualidad se llama *The Focus* y la publica Egon Zehnder International, versa sobre la dimensión ética del liderazgo.

También he incluido varias de mis publicaciones en blogs, colocándolas después del capítulo pertinente, que o bien ahondan en el tema o bien lo complementan. La mayoría de ellas aparecieron por primera vez en LinkedIn; otras están extraídas de HBR.com.

Espero que mis reflexiones reunidas en este libro te ayuden a lo largo de tu propio viaje hacia el liderazgo.

DANIEL GOLEMAN,  
*enero, 2014*

## ¿Qué se requiere para ser un líder?

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*, en noviembre/diciembre de 1998.

Toda persona de negocios conoce alguna historia sobre un ejecutivo de gran inteligencia y dotado de enormes capacidades que fue ascendido a un puesto de liderazgo solo para fracasar en su tarea. Y también conoce alguna historia sobre alguien de sólidas capacidades intelectuales (sólidas pero no extraordinarias) que fue ascendido a un puesto similar y obtuvo un enorme éxito. Semejantes anécdotas apoyan la ampliamente extendida creencia de que identificar a individuos con «aquello que es necesario» para ser líderes es más un arte que una ciencia. Al fin y al cabo, el estilo personal de quienes se convierten en soberbios líderes varía: algunos líderes son callados y analíticos; otros vociferan sus manifiestos desde las cimas de las montañas. Y lo que también es importante, situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo. En la mayoría de las fusiones se necesita un negociador sensible que lleve el timón, mientras que cuando se trata de un cambio radical de rumbo lo que hace falta es una autoridad más fuerte. Sin embargo, he descubierto que los líderes más efectivos se parecen en un elemento crucial: todos ellos poseen un alto grado de lo que ha venido en llamarse inteligencia emocional.

No es que el CI y las capacidades técnicas sean irrelevantes. Importan, pero principalmente como «competencias de umbral», es decir, son requerimientos de acceso a los puestos ejecutivos. Pero mi investigación, junto a otros estudios recientes, sugiere que la inteligencia emocional es el *sine qua non* del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente incisiva y analítica, y una provisión interminable de buenas ideas, pero aun así no será un gran líder. Mis colegas y yo nos hemos centrado en cómo la inteligencia emocional funciona en el trabajo. Hemos examinado la relación entre inteligencia emocional y actuación efectiva, especialmente en los líderes, y hemos observado cómo la inteligencia emocional sale a la luz en el trabajo. ¿Cómo puedes saber si alguien posee inteligencia emocional, por ejemplo, y cómo puedes reconocerla en ti mismo? Exploraremos estas cuestiones en las páginas que

siguen, tomando por turnos cada uno de los componentes de la inteligencia emocional (conciencia de uno mismo, autorregulación, empatía y destreza social).

La mayoría de las grandes empresas de hoy en día han contratado a expertos psicólogos para que desarrollen lo que se conoce como «modelos de competencias» que ayuden a identificar, entrenar y promocionar a aquellos que tienen probabilidades de convertirse en nuevas estrellas del firmamento del liderazgo. Los psicólogos también han desarrollado dichos modelos para puestos de inferior nivel. Mientras escribía *La práctica de la inteligencia emocional*, analicé modelos de competencias de 188 empresas, la mayoría de las cuales eran grandes e incluso multinacionales, así como de agencias gubernamentales. Al llevar a cabo esa tarea, mi objetivo era determinar qué capacidades personales producían un rendimiento sobresaliente dentro de esas organizaciones, y hasta qué punto lo producían. Agrupé las capacidades en tres categorías: destrezas puramente técnicas, como la contabilidad y la planificación de negocio; destrezas cognitivas, como el razonamiento analítico, y competencias que demostrasen una inteligencia emocional, como la capacidad de trabajar con otros y la efectividad en el cambio de liderazgo. Para crear algunos de los modelos de competencias, los psicólogos pidieron a los directivos de mayor nivel en las empresas que identificasen las capacidades que tipificaban a los líderes más destacados de su compañía. Para crear otros modelos, los psicólogos empleaban criterios objetivos, como la rentabilidad de una división, para diferenciar a los que mejor rendían de los que solo alcanzaban la media. Esos individuos eran a continuación entrevistados exhaustivamente y puestos a prueba, y después sus capacidades se comparaban entre sí. Este proceso dio como resultado la creación de listas de los ingredientes que debía poseer un líder altamente efectivo. Las listas abarcaban de los 7 a los 15 elementos e incluían ingredientes tales como la iniciativa y la visión estratégica. Algunas de las competencias mostraban destrezas puramente cognitivas, basadas en el CI, o habilidades puramente técnicas, mientras que otras se basaban en capacidades relacionadas con la inteligencia emocional, como la autogestión.

Cuando analicé toda esa información me topé con unos resultados espectaculares. Desde luego, el intelecto era un motor del buen rendimiento. Destrezas cognitivas como el pensamiento panorámico o una visión a largo plazo resultaban particularmente importantes. Pero cuando calculé la ratio de las destrezas técnicas y el CI frente a la inteligencia emocional como ingredientes de un rendimiento excelente, la inteligencia emocional demostró ser el doble de relevante que los otros dos ingredientes en trabajos de cualquier nivel. Además, mi análisis demostró que la inteligencia emocional jugaba un papel de creciente importancia en los puestos más altos de la empresa, en los que las diferencias en cuanto a las destrezas técnicas tenían una importancia insignificante.

En otras palabras, cuanto más alta era la posición de una persona considerada como un empleado de magnífico rendimiento, más se percibía que sus capacidades relacionadas con la inteligencia emocional eran la razón de su efectividad. Cuando comparé a los empleados de alto rendimiento con aquellos que prestaban un rendimiento

dentro de la media, todos ellos en puestos de liderazgo, cerca del noventa por ciento de las competencias que los distinguían eran atribuibles a factores de inteligencia emocional, más que a aptitudes puramente cognitivas. Otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes destacados, sino que también puede relacionarse con los que ofrecen grandes resultados.

Los hallazgos de David McClelland, el renombrado investigador en el campo del comportamiento humano y organizativo, representan un buen ejemplo. En un estudio realizado en 1996 sobre una multinacional de alimentación y bebida, McClelland descubrió que cuando los directivos de alto nivel poseían una amplia masa de competencias de inteligencia emocional, las divisiones que dirigían sobrepasaban en un veinte por ciento los beneficios anuales. Por otro lado, los líderes de divisiones que no poseían esa masa crítica de competencias se quedaban a un veinte por ciento del objetivo establecido de beneficios. Lo que era igualmente interesante es que los descubrimientos de McClelland resultaban del mismo modo válidos para las divisiones que la empresa tenía en Estados Unidos y para las que tenía en Asia y en Europa. En resumidas cuentas, estos números nos muestran un relato convincente acerca de la relación entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes. Y, tan importante como eso, las investigaciones están también demostrando que las personas pueden desarrollar su inteligencia emocional si se lo plantean del modo correcto.

## CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

El conocimiento de uno mismo es el primer componente de la inteligencia emocional, lo cual tiene sentido si uno se plantea que el Oráculo de Delfos aconsejó hace miles de años lo conveniente de conocerse a uno mismo. Conocerse a uno mismo significa tener un profundo conocimiento de las emociones propias, de sus puntos fuertes, sus debilidades, sus necesidades y sus impulsos. Las personas con un intenso conocimiento de sí mismas no son ni demasiado críticas ni exageradamente optimistas. Al contrario, son honestas consigo mismas y con otros. Las personas con un alto grado de conocimiento de sí mismas reconocen cómo sus sentimientos les afectan a ellas y a otras personas, y también cómo afectan a su rendimiento en el trabajo. Por tanto, una persona que se conoce a sí misma y sabe que los plazos ajustados sacan lo peor de ella planifica su tiempo con sumo cuidado y realiza su trabajo por adelantado. Otra persona con un alto conocimiento de sí misma será capaz de trabajar con un cliente exigente. Entenderá el impacto de dicho cliente en su estado de ánimo y las razones subyacentes de su frustración. Esa persona podría explicarlo así: «Las nimias exigencias del cliente nos impiden llevar a cabo la tarea que realmente necesitamos hacer.» E irá un paso más allá y transformará su rabia en algo constructivo.

El conocimiento de uno mismo se extiende a la comprensión que una persona tiene



de sus propios valores y objetivos. Alguien que posee un alto conocimiento de sí mismo sabe adónde se dirige y por qué. Así, por ejemplo, será capaz de mantenerse firme y rechazar una oferta de trabajo que sea tentadora desde el punto de vista financiero pero que no se ajuste a sus principios o a sus objetivos a largo plazo. Una persona que carezca de conocimiento de sí misma tenderá a tomar decisiones que le creen trastornos internos al pisotear principios enterrados en su subconsciente. «El sueldo parecía bueno, por eso firmé —podría decir alguien así a los dos años de haber firmado su contrato—, pero el trabajo no me motiva y estoy todo el tiempo aburrido.» Las decisiones que toman las personas que se conocen a sí mismas convergen con sus principios, por lo que con frecuencia el trabajo les proporciona energías.

¿Cómo se puede identificar el conocimiento de uno mismo? Lo primero y principal es que este conocimiento se muestra como franqueza y capacidad para evaluarse a uno mismo de manera realista. La gente con un alto grado de conocimiento de sí misma es capaz de hablar de modo certero y abierto (aunque no necesariamente de modo efusivo o como si estuviera en un confesionario) sobre sus emociones y sobre el impacto que estas tienen en su trabajo. De hecho, una ejecutiva a la que conozco era escéptica con respecto a un nuevo servicio de *personal-shopper* que su empresa, una gran cadena de grandes almacenes, estaba a punto de inaugurar. Por iniciativa propia, sin que se lo pidiera su equipo ni su jefe, les ofreció una explicación: «Me resulta difícil respaldar la inauguración de este servicio —admitió—, porque me apetecía mucho dirigir el proyecto pero no fui seleccionada. Permitidme un poco de tiempo para solucionarlo.» La ejecutiva analizó sus sentimientos y una semana más tarde apoyaba el proyecto por completo. Semejante conocimiento de uno mismo a menudo se percibe durante el proceso de contratación. Pregúntale a un candidato que describa un momento en el que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo que más tarde lamentó. Un candidato que se conozca a sí mismo será sincero y admitirá su error, y con frecuencia contará la anécdota con una sonrisa. Uno de los sellos característicos del autoconocimiento es reprobarse a sí mismo con sentido del humor.

El conocimiento de uno mismo también puede ser identificado durante las revisiones de rendimiento. Las personas que se conocen bien a sí mismas conocen sus puntos débiles y sus puntos fuertes y se sienten cómodas hablando de ellos, y a menudo demuestran inclinación hacia la crítica constructiva. Por el contrario, las personas con un bajo nivel de conocimiento de sí mismas interpretan el mensaje de que necesitan mejorar como una amenaza o un indicio de fracaso. La gente que se conoce a sí misma también puede ser reconocida por la seguridad que muestra. Poseen una firme comprensión de sus capacidades y tienen una menor tendencia al fracaso porque, por ejemplo, no admiten que se les asignen más tareas de las que pueden llevar a cabo. También saben cuándo solicitar ayuda. Y los riesgos que toman en su trabajo son calculados. No se enfrentarán a un desafío que saben que no pueden superar por sí solos. Se concentrarán en hacer lo que saben que hacen bien.

Pensemos en las acciones de una empleada de nivel medio que fue invitada a una reunión estratégica en la que participaban los más altos ejecutivos de su empresa. A pesar de que ella era la persona de menor rango en la sala, no se conformó con mantenerse en silencio, escuchando atemorizada. Sabía que poseía una mente clara y lógica y que tenía la capacidad de presentar ideas de un modo persuasivo, por lo que ofreció convincentes sugerencias relacionadas con la estrategia de la empresa. Al mismo tiempo, su conocimiento de sí misma evitó que se metiera en temas que era consciente que no dominaba. Pese a la importancia de tener a gente con altos niveles de conocimiento de sí mismos en la empresa, mi investigación indica que los directivos no suelen darle a ese conocimiento el crédito que merece cuando están buscando nuevos líderes. Muchos directivos confunden la franqueza sobre los propios sentimientos con debilidad, y fracasan al no otorgar el crédito debido a los empleados que reconocen abiertamente sus defectos. Este tipo de empleados es descartado con demasiada frecuencia al ser considerados «no lo suficientemente duros» para liderar a otros.

De hecho, lo cierto es lo contrario. En primer lugar, por lo general la gente admira y respeta la franqueza. Más aún, a los líderes se les exige de manera constante realizar juicios que requieren una evaluación sincera de capacidades, tanto las suyas como las de otros. ¿Poseemos la experiencia necesaria en la gestión para enfrentar un competidor? ¿Podemos lanzar un producto nuevo en el plazo de seis meses? Las personas que se evalúan con honestidad a sí mismas (es decir, las personas que se conocen a sí mismas) son las apropiadas para hacer lo mismo con las empresas que dirigen.

## AUTOGESTIÓN

Los impulsos biológicos ponen en funcionamiento nuestras emociones. No podemos deshacernos de ellos, pero sí podemos hacer mucho para controlarlos. El autocontrol, que es como una insistente conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. La gente que mantiene dicha conversación sufre momentos de bajo estado anímico e impulsos emocionales como le ocurre a todo el mundo, pero encuentra modos de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil. Imaginemos a un alto ejecutivo que ha presenciado cómo un equipo formado por empleados suyos presentaba un análisis chapucero a la junta directiva de su empresa. En la atmósfera catastrofista que sigue a la presentación, el ejecutivo podría sentirse tentado de golpear la mesa con rabia o patear una silla. Podría ponerse en pie y gritar a los empleados. O podría mantener un lúgubre silencio mientras contempla amenazadoramente a todos y luego abandonar la sala. Pero si es capaz de autocontrolarse, elegirá un enfoque diferente. Hará una cuidadosa selección de sus palabras, dejando claro el pobre rendimiento del equipo sin realizar un juicio apresurado. A continuación se concentrará en averiguar las razones de ese rendimiento inapropiado.

¿Son razones personales? ¿Falta de esfuerzo? ¿Existen factores que mitiguen la culpa? ¿Cuál ha sido su papel en esta debacle? Después de meditar estas cuestiones, reunirá al equipo, planteará las consecuencias de lo ocurrido y ofrecerá sus sensaciones sobre ello. Entonces presentará su análisis del problema y también una solución bien meditada.

¿Por qué importa tanto el autocontrol de los líderes? Para empezar, la gente que controla sus sentimientos y sus impulsos, es decir, la gente que es razonable, es capaz de crear un ambiente de confianza y justicia. En un ambiente así, las políticas y las luchas internas se reducen de manera considerable y la productividad es más elevada. La gente con talento se une formando piña con la empresa y no siente la tentación de marcharse. Y el autocontrol tiene un efecto que se contagia desde los puestos superiores a los inferiores. Nadie quiere ser tomado por una persona exaltada cuando el jefe es famoso por su tono calmado. Si en los puestos más elevados de la empresa hay menos malos modos, se reducirán también esos malos modos en los diferentes niveles de la organización. En segundo lugar, el autocontrol es importante por razones competitivas. Todo el mundo sabe que en el mundo de los negocios de hoy en día abunda la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se separan con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo abrumador. Las personas que han conseguido un control sobre sus emociones son capaces de avanzar al ritmo de esos cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa para la empresa, esas personas no sufren de pánico; al contrario, son capaces de poner en suspenso su tentación de realizar juicios, buscan información y atienden a los directivos mientras estos explican las novedades. A medida que la iniciativa avanza, estas personas son capaces de avanzar con ella. En ocasiones incluso son las que marcan el camino a seguir.

Pensemos en el caso de una ejecutiva de una gran empresa de manufacturación. Al igual que sus compañeros, ella llevaba cinco años utilizando cierto programa de *software*. A través de dicho programa recogía datos y generaba sus propios informes, y ese programa moldeaba su opinión acerca de la estrategia de la empresa. Un día, los directivos anunciaron que se iba a proceder a la instalación de un nuevo programa que cambiaría radicalmente la forma en la que se iba a obtener y a evaluar la información dentro de la compañía. Mientras que muchos de los empleados de la empresa protestaron agriamente por lo perjudicial que sería el cambio, esta ejecutiva reflexionó sobre las razones para instalar el nuevo programa y se convenció de su potencial para mejorar el rendimiento. Atendió con entusiasmo a las sesiones de entrenamiento, mientras que algunos de sus compañeros se negaban a hacerlo, y más tarde fue ascendida y puesta al mando de varias divisiones, en parte por su uso efectivo de la nueva tecnología.

Quiero insistir aún más en la importancia del autocontrol en un líder y hacer ver que aumenta la integridad, algo que no es solo una virtud personal sino también una fuerza organizativa. Muchos de los problemas que se producen en las empresas son causados por comportamientos impulsivos. Raramente la gente planea exagerar los beneficios, engordar las cuentas de gastos, meter la mano en la caja o abusar de una posición de

autoridad con fines egoístas. En cambio, si se presenta la oportunidad, la gente con un bajo control de sus impulsos la aprovechará. Por el contrario, fijémonos en el comportamiento de un alto ejecutivo de una gran empresa de alimentación. Esta persona era escrupulosamente honesta en sus negociaciones con los distribuidores locales. Su rutina consistía en mostrar con todo detalle su estructura de costes, proporcionando a los distribuidores una imagen realista de la estrategia de precios de la empresa. Este enfoque conllevaba que el ejecutivo en cuestión no pudiera siempre realizar grandes ofertas. Ahora bien, en cierta ocasión, sintió la necesidad de aumentar los beneficios mediante la retención de información acerca de los costes de la empresa. Sin embargo, controló ese impulso, pues comprendió que tenía más sentido a largo plazo contrarrestarlo. Su autocontrol emocional le dio grandes resultados al fortalecer las relaciones con los distribuidores, lo que benefició a la empresa en mayor medida de lo que lo hubiera hecho cualquier beneficio económico a corto plazo.

Los indicios de un autocontrol emocional, por lo tanto, son fáciles de identificar: propensión a la reflexión y a la meditación; aceptación de la ambigüedad y el cambio, e integridad (capacidad de rechazar los impulsos acuciantes). Del mismo modo que ocurre con el conocimiento de uno mismo, el autocontrol es a menudo mal interpretado. Las personas que pueden controlar sus emociones son a veces tomadas por frías, y sus respuestas meditadas se interpretan como una carencia de pasión. Las personas dotadas de temperamentos fuertes son frecuentemente identificadas con líderes clásicos, sus arrebatos se consideran indicios claros de carisma y autoridad. Pero cuando estas personas llegan a lo más alto, se encuentran con que su impulsividad juega a menudo en su contra. A lo largo de mi investigación nunca he encontrado casos en los que las demostraciones extremas de emociones negativas hayan sido el motor de un buen liderazgo.

Si hay un rasgo que prácticamente todos los líderes efectivos comparten es la motivación: una variedad de autocontrol que nos permite movilizar nuestras emociones positivas para encaminarnos hacia nuestras metas. Los líderes motivados buscan la forma de conseguir objetivos que superen las expectativas (tanto las suyas como las de los demás). Aquí la palabra clave es «conseguir». Mucha gente está motivada por factores externos, tales como un gran sueldo o el estatus que proporciona la posesión de un título llamativo o el formar parte de una empresa con prestigio. En cambio, aquellos que poseen un potencial de liderazgo se sienten motivados por un profundo deseo de conseguir algo por el mero hecho de conseguirlo. Si estás buscando líderes, ¿cómo puedes diferenciar a aquellos que se sienten motivados por ese deseo interior de conseguir de aquellos otros que se motivan por recompensas externas? La primera señal es la pasión por el trabajo en sí mismo: ese tipo de personas buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También demuestran una energía incansable para mejorar. La gente que posee esa energía a menudo se siente inquieta ante una situación de statu quo. Insisten en cuestionar por qué las cosas se hacen

de una manera y no de otra, ansían explorar nuevos enfoques para su trabajo.

Por ejemplo, un directivo de una empresa de cosméticos se sentía frustrado por tener que esperar dos semanas para obtener los resultados de ventas de los comerciales. Al final instauró un sistema telefónico automático que contactaría a todos los comerciales todos los días a las cinco de la tarde. En ese momento un mensaje generado de forma automática les pediría que tecleasen el número de visitas y ventas que habían realizado a lo largo del día en cuestión. Ese sistema acortó el tiempo de realimentación de la información sobre los resultados de ventas de unas semanas a tan solo unas horas. Esta historia ilustra otros dos rasgos comunes de las personas que se motivan por el mero hecho de querer conseguir algo: están constantemente elevando el objetivo de rendimiento y les gusta mantenerse al tanto de los resultados.

Fijémonos en primer lugar en el objetivo de rendimiento. Durante las revisiones, los empleados con altos niveles de motivación podrían pedir a sus superiores que se les permita una cierta elasticidad. Por supuesto, una empleada que combine el conocimiento de sí misma con una motivación interna reconocerá sus límites, pero no se conformará con objetivos que se le antojen demasiado fáciles de alcanzar. Y a esto naturalmente lo sigue el hecho de que las personas movidas por el deseo de hacerlo cada vez mejor también quieren disponer de un medio para poder seguir los progresos, tanto los suyos como los de su equipo y los de la empresa. Mientras que la gente con poca motivación muestra con frecuencia escaso interés por los resultados, aquella otra que sí tiene una gran motivación a menudo se mantiene informada sobre cosas como la rentabilidad y el mercado de acciones. Resulta interesante que las personas con un alto nivel de motivación mantienen el optimismo incluso cuando los resultados están en su contra. En estos casos, el autocontrol se combina con la motivación interna para superar la frustración y la depresión provocadas por un revés o por un fracaso.

## EMPATÍA

De entre todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la que resulta reconocible con mayor facilidad. Todos hemos sentido la empatía de un amigo o de un profesor sensible; a todos nos ha impactado su ausencia en un entrenador o un jefe insensibles. Pero cuando se trata de negocios, rara vez oímos de alguien que sea alabado, mucho menos recompensado, por su empatía. La propia palabra suena extraña si se relaciona con el mundo de los negocios, fuera de lugar en medio de la dura realidad del mercado. Pero empatía no se debe interpretar como una especie de sentimentalismo del tipo «Estoy bien, tú estás bien». Para un líder, no significa adoptar las emociones de los demás como si fueran propias e intentar satisfacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla que convertiría cualquier acción en imposible. La empatía significa más bien tener en profunda consideración tanto los sentimientos de los empleados como otros

factores durante el proceso de tomar decisiones inteligentes. Para un ejemplo de empatía en acción, pensemos en lo que sucedió cuando dos grandes compañías de corretaje se fusionaron, creando una serie de puestos duplicados en todas sus divisiones. Un jefe de división reunió a toda su gente y le dio una lúgubre charla que enfatizaba el número de empleados que perderían su trabajo en un corto plazo de tiempo. El jefe de otra división le dio a su equipo una charla muy diferente. Se mostró sincero sobre su propio estado de preocupación y confusión, y prometió mantenerlos a todos informados y tratarlos de manera justa. La diferencia que existía entre estos dos jefes de división era la empatía. El primero estaba demasiado preocupado por su propio destino como para tener en consideración los sentimientos de sus ansiosos compañeros. El segundo sabía por intuición lo que su gente sentía, y reconoció sus temores mediante sus palabras. ¿Resulta entonces sorprendente que el primer director viera cómo su división se iba hundiendo a medida que muchos empleados, desmoralizados, especialmente los mejores, la abandonaban? Por el contrario, el segundo director continuó siendo un líder fuerte, los mejores de su equipo se mantuvieron en el puesto y la división siguió siendo tan productiva como lo había sido hasta entonces.

La empatía es particularmente importante hoy en día como componente del liderazgo, y lo es por al menos tres razones: el creciente uso de equipos, el veloz ritmo de la globalización y la imperiosa necesidad de mantener el talento. Pensemos en el desafío que supone liderar un equipo. Como todo aquel que haya formado alguna vez parte de uno puede atestiguar, los equipos son calderas donde bullen las emociones. A menudo se les carga con la responsabilidad de alcanzar un consenso, lo cual ya es difícil con dos personas y mucho más a medida que el número de personas va en aumento. Incluso en aquellos grupos de solo cuatro o cinco miembros, se forman alianzas y se producen choques de agendas. Un líder de equipo debe ser capaz de ver y comprender los diferentes puntos de vista de todos los que lo forman. Esto es exactamente lo que una directora de *marketing* de una gran empresa de tecnología de la información fue capaz de hacer cuando fue elegida para liderar un equipo con problemas. El grupo estaba sumido en un estado de confusión por una sobrecarga de trabajo que no lograba terminar dentro de los plazos establecidos. Se producían grandes tensiones entre los miembros del equipo. Retocar los procedimientos no fue suficiente para unir al grupo y convertirlo en parte efectiva de la empresa. Por lo tanto, la directora tomó varias decisiones. Por medio de una serie de reuniones individuales, se tomó el tiempo necesario para escuchar a todos los miembros del equipo: qué les frustraba, cómo calificaban a sus compañeros, si ellos mismos se sentían ignorados. Y después dirigió al equipo de un modo que lo hizo unirse: animó a la gente a hablar de manera más franca con respecto a sus frustraciones, y ayudó a todos a realizar quejas constructivas durante las reuniones. En pocas palabras, su empatía le permitió entender la constitución emocional de su equipo. El resultado fue no solo una mayor colaboración entre los diferentes miembros sino también una mayor cantidad de negocio, puesto que el equipo recibió solicitudes de ayuda por parte de una

mayor cantidad de clientes internos.

La globalización es otra razón para la creciente importancia de la empatía para los líderes de negocios. El diálogo intercultural puede fácilmente dar lugar a malentendidos y confusiones. La empatía funciona como un antídoto. Las personas que la poseen están sintonizadas para interpretar las sutilezas del lenguaje corporal; pueden escuchar el mensaje que subyace en las palabras pronunciadas. Más allá de esto, poseen un profundo entendimiento tanto de la existencia como de la importancia de las diferencias étnicas y culturales. Pensemos en el caso de un consultor americano cuyo equipo acababa de presentar un proyecto a un cliente japonés. Cuando trataba con clientes americanos, el equipo estaba acostumbrado a ser bombardeado con preguntas después de una propuesta semejante, pero esta vez la respuesta consistió en un largo silencio. Otros miembros del equipo interpretaron el silencio como desaprobación y se prepararon para recoger sus cosas y marcharse. El consultor líder les indicó con gestos que se detuvieran. A pesar de que no era muy conocedor de la cultura japonesa, supo leer el rostro y la postura de su cliente y lo que interpretó no fue rechazo sino interés, incluso una profunda meditación sobre el proyecto. Tenía razón: cuando el cliente habló por fin, fue para darle a la empresa el trabajo.

Por último, la empatía juega un papel principal en la retención del talento, en particular en la economía de la información de hoy en día. Los líderes siempre han necesitado empatía para desarrollar y retener a los buenos empleados, pero en la actualidad la necesidad de hacerlo es aún mayor. Cuando los buenos empleados dejan la empresa, se llevan consigo sus conocimientos. Ahí es cuando entra en juego la importancia de ser un buen entrenador y un buen mentor. Ya se ha repetido en multitud de ocasiones que el ser un buen entrenador y buen mentor da como resultado no solo un mejor rendimiento sino también una mayor satisfacción con el trabajo y una menor necesidad de renovar al personal. Pero lo que hace que ambos conceptos funcionen mejor es la naturaleza de la relación. Los entrenadores y mentores que más destacan son los que saben meterse en la cabeza de las personas a las que están ayudando. Saben cómo proyectar un *feedback* efectivo. Saben cuándo empujar para conseguir un mejor rendimiento y cuándo dar un paso atrás. La forma en que motivan a sus protegidos es una demostración de empatía en acción. Esto probablemente sonará a repetición, pero me permito insistir en que la empatía no recibe mucho respeto en el mundo de los negocios. La gente se pregunta cómo un líder puede tomar decisiones difíciles si «se siente mal» por todos aquellos que se verán afectados por la decisión. Pero los líderes que poseen empatía hacen más que simpatizar con la gente que los rodea: utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas de un modo sutil pero importante.

Los primeros dos componentes de la inteligencia emocional son capacidades del autocontrol. Las dos últimas, la empatía y la habilidad social, tienen que ver con la capacidad de una persona para manejar sus relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, la habilidad social no es algo tan simple como parece. No es solo una cuestión de amabilidad, aunque las personas con altos niveles de habilidad social rara vez se comportan de manera mezquina. La habilidad social consiste más bien en la simpatía con un propósito: movilizar a la gente en la dirección que deseas, tanto si es el acuerdo sobre una nueva estrategia de *marketing* como el entusiasmo por un producto nuevo.

La gente que es hábil socialmente tiende a tener un amplio círculo de relaciones, y posee la habilidad de crear un punto de unión con gente de toda clase: es decir, la habilidad de construir relaciones. Esto no significa que se pasen el tiempo socializando; significa que trabajan de acuerdo a la idea de que nada que sea importante se puede hacer solo. Este tipo de gente tiene toda una red de contactos preparada para cuando llega el momento de ponerse en acción. La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. La gente tiende a ser muy efectiva en el manejo de las relaciones cuando puede comprender y controlar sus propias emociones y puede empatizar con los sentimientos de los demás.

Incluso la motivación contribuye a la habilidad social. Recuerda que la gente movida por el anhelo interno de conseguir algo tiende a ser optimista, incluso cuando se enfrenta a un revés o a un fracaso. Cuando la gente es optimista, su resplandor se trasluce en las conversaciones y otros encuentros sociales. Son gente popular, y tienen razón para ello. Puesto que es el resultado de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, la habilidad social resulta reconocible en el puesto de trabajo de muchas maneras que ahora nos sonarán familiares. De hecho, las personas hábiles socialmente son duchas en la dirección de equipos: esta es su empatía en el trabajo. Del mismo modo, son expertos en la persuasión: una manifestación combinada de su conocimiento de sí mismos, de su autocontrol y de su empatía. Teniendo en cuenta estas habilidades, una persona persuasiva sabe cuándo realizar una petición emocional y cuándo apelar a la razón dará mejores resultados. Y la motivación, cuando es públicamente visible, hace de estas personas unos excelentes colaboradores: su pasión por el trabajo se transmite a los otros y todos se concentran en encontrar soluciones.

Pero en ocasiones la habilidad social se muestra de maneras en las que el resto de los componentes de la inteligencia emocional no lo hacen. De hecho, las personas dotadas de habilidad social pueden dar la impresión de no estar trabajando mientras están en el puesto de trabajo. Parecen estar envueltos en una charla ociosa, conversando con compañeros en los pasillos o bromeando con gente que ni siquiera tiene conexión con su «verdadero» trabajo. Sin embargo, las personas dotadas de habilidad social piensan que no tiene sentido limitar de forma arbitraria el alcance de sus relaciones. Crean lazos amplios porque saben que en estos tiempos tan cambiantes pueden llegar a necesitar



algún día la ayuda de gente a la que acaban de conocer hoy mismo.

Por ejemplo, pensemos en el caso de un ejecutivo del departamento estratégico de una empresa multinacional de ordenadores. En 1993 este ejecutivo estaba convencido de que el futuro de la compañía se basaba en Internet. Durante el siguiente año se dedicó a buscar almas gemelas y utilizó su habilidad social para crear una comunidad virtual que se extendiese a través de diferentes niveles, divisiones y países. Entonces utilizó este equipo de facto para crear una página web corporativa que fue una de las primeras de una gran empresa. Y, por propia iniciativa, sin contar con presupuesto ni estatus formal, apuntó a la empresa para participar en una convención anual de la industria en Internet. Llamando a sus aliados y persuadiendo a varias divisiones para que donasen fondos, reclutó a más de cincuenta personas de más de una docena de unidades diferentes para que representasen a la empresa en la convención. Los directivos tomaron nota: en el plazo de un año a partir de la conferencia, el equipo formado por este ejecutivo formó la base de la primera división de Internet de la empresa, y él fue formalmente puesto a cargo de ella. Para llegar hasta ahí, el ejecutivo había ignorado los límites convencionales, forjando y manteniendo contactos con personas en cada rincón de la organización.

¿Está considerada en muchas empresas la habilidad social como una clave para el liderazgo? La respuesta es sí, especialmente cuando se compara con otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber de forma intuitiva que los líderes necesitan manejar las relaciones de un modo efectivo: ningún líder es tan solitario como una isla. Al fin y al cabo, la tarea de un líder es que el trabajo se haga a través de otras personas, y la habilidad social hace que esto sea posible. Un líder que no pueda expresar su empatía puede que en realidad no la tenga. Y la motivación de un líder será inútil si no puede comunicar su pasión a la organización. La habilidad social permite a los líderes poner en funcionamiento su inteligencia emocional.

Sería estúpido no afirmar que el anticuado coeficiente intelectual y las habilidades técnicas no son ingredientes importantes de un liderazgo fuerte. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. En un tiempo se consideró que «estaría bien» que los líderes dispusieran de los componentes de la inteligencia emocional. Pero ahora sabemos que, en beneficio del rendimiento, se trata de ingredientes que «necesitamos poseer». Es una suerte, por tanto, que la inteligencia emocional sea algo que pueda aprenderse. El proceso no es sencillo. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios, tanto para el individuo como para la empresa, que resultan de poseer una inteligencia emocional bien desarrollada, hacen que el esfuerzo merezca la pena.

## POST SCRIPTUM

Publicado originalmente en [Linkedin.com](https://www.linkedin.com)

HABILIDADES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL QUE QUIEREN AHORA LOS EMPRESARIOS

*7 de julio, 2013*

Recientemente alguien me preguntó: ¿Es la inteligencia emocional tan importante en el mercado laboral de hoy en día como lo era en 1995 (año en el que escribí mi primer libro sobre el tema)?

Yo diría que es más importante que nunca. Y ahora diré por qué. Para empezar, la globalización del mercado laboral exige más por parte de los futuros empleados. Y los mejores empresarios del mundo no son solo más exigentes, sino que buscan a los mejores licenciados que también posean una intensa inteligencia emocional.

Por supuesto que todavía importan las altas calificaciones académicas y las destrezas técnicas. Pero en el mercado laboral actual los mejores empresarios están buscando algo más allá de eso. Según Paul Wiseman, escritor sobre economía en *Associated Press*, las empresas también «quieren licenciados con habilidades sensibles». Las más principales son:

- **Trabajar bien en equipo.** Como un ejecutivo dijo una vez a un consultor de McKinsey: «Nunca he despedido a un ingeniero por errar en su trabajo, sino por no ser capaz de trabajar en equipo.»
- **Comunicación clara y efectiva.** Esto requiere una fuerte empatía cognitiva, la habilidad de comprender cómo piensa otra persona. Por supuesto, la capacidad de escuchar también es importante.
- **Saber adaptarse a los cambios.** Tal flexibilidad implica un buen autocontrol.
- **Saber interactuar con una amplia variedad de personas.** Esto incluye tanto a clientes como a compañeros de trabajo de grupos diferentes al propio y de otras culturas.
- **Capacidad de pensar con claridad y de resolver problemas bajo presión.** Una

combinación de conocimiento de uno mismo, atención y una rápida recuperación en situaciones de estrés coloca el cerebro en un estado óptimo para cualquier destreza cognitiva que se requiera.

Las academias profesionales están a la escucha. La Escuela de Dirección de Yale anunció de manera reciente que iba a añadir un test de inteligencia emocional a su proceso de admisión.

Pero las habilidades de inteligencia emocional pueden aprenderse. Me decanto por el enfoque de mi colega Richard Boyatzis, de la Escuela Weatherhead de Dirección Empresarial de la Case Western University. Boyatzis enseña a sus estudiantes de posgrado cómo ampliar sus competencias de inteligencia emocional. Una vez que los estudiantes han aprendido cómo hacerlo, continúan construyéndolas durante su carrera laboral.

#### CÓMO EVALUAR TU INTELIGENCIA EMOCIONAL

*27 de junio, 2013*

«Lo que necesitáis ahora es inteligencia emocional», les dijo el mes pasado el nuevo presidente de China a una clase de posgrado en su principal escuela de tecnología.

Ahora el *Bloomberg's Businessweek* nos dice que la Escuela de Dirección Empresarial de Yale ha añadido un test de inteligencia emocional a sus pruebas de admisión. ¿Y qué nivel de inteligencia emocional posees?

Igual que para el CI, existen varios modelos teóricos de inteligencia emocional, cada uno de ellos apoyado por los resultados de su propia investigación. El que yo propongo, que ha funcionado bien en la predicción del rendimiento de negocios actual, se enfoca a un espectro de competencias de liderazgo basadas en IE, cada una de las cuales ayuda a un líder a ser más efectivo.

A continuación presento una serie de preguntas que te ayudarán a comprobar tu propia mezcla de puntos fuertes y limitaciones en IE. Esto no es un test de IE, sino una muestra que te hará pensar sobre tus propias competencias:

- ¿Eres habitualmente consciente de tus sentimientos y de por qué te sientes de esa manera concreta?
- ¿Eres consciente de tus limitaciones y de tus puntos fuertes como líder?
- ¿Puedes manejar tus emociones más acuciantes? Por ejemplo, ¿puedes recuperarte con rapidez cuando te sientes molesto o te estresas?
- ¿Puedes adaptarte sin problemas a los cambios?
- ¿Mantienes tu atención en tus principales objetivos y conoces los pasos a dar para llegar a ellos?

- ¿Puedes percibir habitualmente los sentimientos de aquellos otros con los que interactúas y comprender su modo de ver las cosas?
- ¿Posees un don para la persuasión y para utilizar tu influencia de modo efectivo?
- ¿Puedes dirigir una negociación hasta conseguir un acuerdo satisfactorio y ayudar a solucionar los conflictos?
- ¿Trabajas bien en equipo o prefieres hacerlo por tu cuenta?

Y ahora las buenas noticias: las competencias de inteligencia emocional pueden mejorarse.

## Un liderazgo que proporciona resultados

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*, en marzo de 2000.

Si le formulas a cualquier grupo de gente de negocios la pregunta «¿Qué hacen los líderes efectivos?», escucharás toda una retahíla de respuestas: los líderes plantean estrategias, motivan, crean una misión, construyen una cultura.

A continuación pregunta: «¿Qué deberían hacer los líderes?» Si se trata de un grupo experimentado, lo normal es que escuches una única respuesta: la tarea del líder es conseguir resultados.

¿Pero cómo? El misterio que envuelve lo que los líderes pueden y deben hacer para obtener el mejor rendimiento de su gente es antiquísimo. Y, sin embargo, sigue habiendo mucha gente y muchas empresas que no consiguen un liderazgo efectivo. Una razón para ello es que hasta hace poco prácticamente ninguna investigación relevante había demostrado qué comportamientos en concreto producen resultados positivos en el liderazgo.

Los expertos en liderazgo ofrecen consejos basados en deducciones, experiencias e instinto. A veces estos consejos están bien encaminados, pero otras veces no.

La investigación llevada a cabo por la consultoría Hay/McBer y realizada sobre una muestra de 3.871 ejecutivos seleccionados de una base de datos a nivel mundial con más de veinte mil, despeja buena parte del misterio acerca del liderazgo efectivo. Esta investigación encontró seis estilos diferentes de liderazgo, cada uno de ellos resultado de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Estos estilos, si se analizan de forma individual, parecen tener un impacto directo y único sobre el ambiente de trabajo de una empresa, una división o un equipo, y, a su vez, sobre su rendimiento económico. Y lo que quizás es más importante, esta investigación indica que los líderes con mejores resultados no dependen de un solo estilo de liderazgo; al contrario, emplean muchos o la mayoría de estilos a lo largo de una misma semana (de modo ininterrumpido y en diferentes medidas), dependiendo de la necesidad del negocio.

Imaginemos los estilos, por tanto, como la colección de palos de golf en la bolsa de un golfista profesional. Durante el transcurso de un partido, el jugador selecciona y elige

los palos basándose en las necesidades del tiro a realizar. En ocasiones tiene que sopesar su elección, pero por lo general es una decisión automática. El jugador profesional percibe el desafío, coge con rapidez la herramienta adecuada y la pone en juego con elegancia. Así es también como funcionan los líderes que causan un gran impacto.

¿Cuáles son los seis estilos de liderazgo? Cada uno de ellos, tan solo al nombrarlo y describirlo brevemente, le sonará a cualquiera que ejerza un liderazgo, que sea liderado o, tal y como ocurre con la mayoría de nosotros, lidere y a la vez sea liderado. Los líderes autorizados movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes asociativos crean armonía y lazos emocionales. Los democráticos construyen un consenso a través de la participación. Los líderes que marcan la pauta esperan obtener la excelencia y el autogobierno. Los líderes entrenadores preparan a la gente para el futuro. Y los líderes coercitivos exigen una sumisión inmediata.

Cierra los ojos y seguramente podrás pensar en algún colega que utilice alguno de estos estilos. Lo más probable es que tú mismo hayas empleado al menos uno de ellos. Lo que resulta novedoso en esta investigación, por tanto, son sus implicaciones. En primer lugar, ofrece una clara comprensión de cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al rendimiento y los resultados. En segundo lugar, ofrece una clara guía de cuándo un directivo debería cambiar de un estilo a otro. También sugiere con firmeza que es aconsejable dicha flexibilidad para cambiar entre estilos. Asimismo, también es novedoso el descubrimiento realizado por esta investigación de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

## MIDIENDO EL IMPACTO DEL LIDERAZGO

El difunto David McClelland, un renombrado psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que aquellos líderes que poseían puntos fuertes en seis o más de las competencias de la inteligencia emocional eran mucho más efectivos que sus colegas que carecían de dichos puntos fuertes. De hecho, cuando analizó el rendimiento de los jefes de división de una multinacional de alimentación y bebida, descubrió que el 87% de los líderes con dicha masa crítica de competencias se hallaba en los puestos más altos en lo que respecta a bonificaciones de acuerdo a su rendimiento laboral. Y lo que resulta más llamativo, sus divisiones superaban los objetivos de beneficios anuales en un 15 o 20% de media.

Aquellos ejecutivos que carecían de inteligencia emocional rara vez eran calificados como destacados en las revisiones de su rendimiento anual, y sus divisiones se quedaban de media a casi un 20% de alcanzar el objetivo fijado. La investigación sobre estilos de liderazgo tenía como propósito conseguir una visión más molecular de los lazos de unión entre el liderazgo y la inteligencia emocional, el ambiente de trabajo y el rendimiento. Un equipo formado por colegas de McClelland y dirigido por Mary Fontaine y Ruth Jacobs,

miembros de lo que es hoy el Instituto McClelland en la sucursal de Boston de HayGroup, estudiaron los datos obtenidos a través de la observación de miles de ejecutivos, percibiendo comportamientos específicos y su correspondiente impacto en el ambiente de trabajo.

¿Cómo motivaba cada uno de estos individuos los informes directos? ¿Cómo reaccionaba a las iniciativas de cambio? ¿Cómo manejaba las crisis? Fue una fase posterior de la investigación la que identificó el modo en que las competencias de inteligencia emocional generan los seis estilos de liderazgo. ¿Cuál es la calificación de cada uno de estos individuos en términos de autocontrol y habilidad social? ¿Un líder muestra altos o bajos niveles de empatía? El equipo comprobó el ambiente de la esfera inmediata de influencia de cada uno de los ejecutivos.

El término «ambiente» no es un término amorfo. Fue definido en primer lugar por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer, y más tarde depurado por McClelland y sus colegas: «ambiente» se refiere a seis factores clave que influyen en el clima de trabajo de una organización. Estos seis factores son: su flexibilidad (es decir, cómo de libres se sienten los empleados para innovar sin limitaciones burocráticas); su sentido de responsabilidad con respecto a la organización; el nivel de estándares que impone la gente; la sensación de exactitud con respecto al reconocimiento del rendimiento y lo acertado de las recompensas; la claridad que el personal tenga con respecto a la misión y los valores de la empresa, y, finalmente, el nivel de compromiso con un propósito común. Los seis estilos de liderazgo tienen un efecto cuantificable en cada aspecto del ambiente.

Más aún, cuando el equipo examinó el impacto del ambiente de trabajo en los resultados económicos (tales como reflejo en ventas, crecimiento de las ganancias, eficiencia y rentabilidad) encontró una correlación directa entre ambos. Aquellos líderes que empleaban estilos que afectaban de forma positiva al ambiente de trabajo obtenían resultados notablemente mejores que aquellos otros que no los empleaban. Esto no es lo mismo que decir que el ambiente organizativo es el único motor del rendimiento. Las condiciones económicas y las dinámicas competitivas tienen mucha importancia. Pero este análisis sugiere firmemente que el ambiente de trabajo representa casi un tercio de los resultados. Y eso, simple y llanamente, es un impacto demasiado relevante para ser ignorado.

Los ejecutivos utilizan principalmente seis estilos de liderazgo, pero solo cuatro de esos seis producen de forma regular un efecto positivo en el ambiente de trabajo y los resultados. Examinemos por tanto en detalle cada estilo de liderazgo, empezando por el estilo autorizado o visionario.

## EL ESTILO AUTORIZADO

Tom era el vicepresidente de *marketing* de una cadena nacional de pizzerías sumida en graves problemas. No hace falta decir que el pobre rendimiento de la empresa preocupaba a los directivos, pero ninguno de ellos tenía claro qué hacer. Cada lunes se reunían para revisar las últimas ventas y se esforzaban en dar con una solución. Para Tom ese enfoque no tenía sentido. «Siempre estábamos intentando averiguar por qué las ventas de la semana anterior habían bajado. Teníamos a toda la empresa mirando hacia el pasado en lugar de intentar pensar en lo que teníamos que hacer de ahí en adelante.»

Tom vio la oportunidad de cambiar el modo de pensar de la gente en una reunión para planificar una estrategia que tuvo lugar fuera de las instalaciones. Allí, la conversación comenzó rebosante de rancios tópicos: la empresa tenía que elevar las ganancias de los accionistas e incrementar los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder de inspirar al director de un restaurante a ser innovador o a no conformarse con realizar un buen trabajo.

Así que Tom tomó una decisión audaz. En mitad de una reunión, realizó una apasionada petición a sus colegas para que pensasen desde la perspectiva de los clientes. Les dijo que lo que los clientes buscaban es comodidad. La empresa no estaba en el negocio de los restaurantes, sino en el negocio de distribuir pizzas de alta calidad y cómodas de adquirir. Esa idea era la que debía guiar a la compañía en todo lo que hiciera.

Con su vibrante entusiasmo y su nítida visión (las señales de un estilo autorizado), Tom llenó el vacío de liderazgo que había en la empresa. El concepto que él había propuesto se convirtió en el lema de la compañía. Pero este avance conceptual solo fue el principio. Tom se aseguró de que el lema se incorporase a la planificación estratégica como motor del crecimiento. Y se aseguró también de que el concepto se articulase de tal manera que los directores de los restaurantes comprendieran que ellos eran la clave del éxito de la empresa y se sintieran con la libertad de idear nuevos modos de distribuir pizzas.

Los cambios llegaron con rapidez. En cuestión de semanas, muchos de los directores locales empezaron a conseguir mejoras en los tiempos de entrega. Mejor aún, comenzaron a comportarse como empresarios, descubriendo ingeniosas localizaciones donde abrir nuevas sucursales: quioscos en las esquinas de calles con mucho tráfico de peatones, en estaciones de tren y autobuses, e incluso en carritos situados en aeropuertos o vestíbulos de hoteles.

El éxito de Tom no fue un simple golpe de suerte. La investigación indica que de los seis estilos de liderazgo, el autorizado es el más efectivo, pues eleva todos los aspectos del ambiente de trabajo. Veámoslo de forma clara. El líder autorizado es un visionario; motiva a la gente al dejarle claro que su trabajo encaja en una visión más amplia de la organización. Las personas que trabajan para este tipo de líderes comprenden que lo que hacen importa, y entienden las razones de esa importancia.

El liderazgo autorizado también maximiza el compromiso con los objetivos y la



estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión más amplia, el líder autorizado define los estándares que gravitan en esa visión. Cuando ese líder proporciona información sobre el rendimiento obtenido (ya sea positivo o negativo), el criterio que sigue radica en si ese rendimiento fomenta la visión de futuro. Los estándares para lograr el éxito resultan claros para todos los empleados, tanto como las recompensas por conseguirlo.

Para finalizar, pensemos en el impacto de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder autorizado marca el fin pero por lo general concede al personal mucha libertad de acción para diseñar sus propios medios de conseguirlo. Los líderes autorizados dan a los empleados la libertad de innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. Dado su impacto positivo, el estilo autorizado funciona bien prácticamente en todas las situaciones laborales. Pero es particularmente efectivo cuando un negocio va a la deriva. Un líder autorizado traza una nueva dirección y vende a sus empleados una imagen a largo plazo.

No obstante, el estilo autorizado, por muy poderoso que sea, no funcionará en todas las situaciones. De hecho, este enfoque fracasa cuando un líder está trabajando con un equipo de expertos o colegas que posean más experiencia que él; en este caso los demás pueden ver al líder como un tipo ostentoso e inaccesible. Otra limitación: cuando un directivo que trata de ser un líder autorizado se vuelve autoritario, puede destruir el espíritu igualitario de un equipo efectivo. Pero aun con semejantes advertencias, los líderes harían bien en elegir el estilo autorizado con frecuencia. Puede que no garantice el éxito inmediato, pero desde luego ayuda a largo plazo.

## EL ESTILO ENTRENADOR

La unidad encargada de un producto en una empresa multinacional de ordenadores había visto cómo sus ventas caían: antes doblaban las de sus competidores y ahora esa ventaja se ha reducido a la mitad. Así que Lawrence, el encargado de la división, decidió cerrar la unidad y llevar a cabo una reasignación de sus empleados y sus productos. Al enterarse de la noticia, James, el jefe de la unidad en cuestión, decidió pasar por encima de su director y presentar su caso al presidente de la empresa.

¿Qué hizo Lawrence? En lugar de enfadarse con James, meditó el informe que este había presentado y discutió con él no solo la decisión de cerrar la unidad sino también el futuro del propio James. Le explicó que pasarse a otra división le ayudaría a desarrollar nuevas habilidades, le convertiría en un líder mejor y le enseñaría más sobre el negocio al que se dedicaba la empresa. Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional.

Escuchó las preocupaciones y esperanzas de James, y compartió con él las suyas propias. Le dijo que creía que en su actual puesto se había quedado desfasado; después de todo, ese puesto era el único en el que James había trabajado en la empresa. Predijo

que James florecería en un cargo nuevo. Entonces la conversación tomó un giro práctico. James todavía no había mantenido su reunión con el presidente (la reunión que había solicitado con ímpetu al enterarse del cierre de la unidad). Consciente de eso (y consciente también de que el presidente apoyaba con firmeza el cierre), Lawrence se ocupó de preparar a James y enseñarle cómo presentar su caso en la reunión. «A uno no se le concede una audiencia con el presidente a menudo —señaló—, así que vamos a asegurarnos de que le impresiones con tu seriedad.»

Le aconsejó a James que no se centrara en su caso personal, sino que lo hiciera en la unidad de negocio: «Si el presidente cree que estás ahí en busca de tu propio éxito, te echará de su despacho a toda velocidad.» Y le incitó a poner todas sus ideas por escrito, ya que al presidente siempre le había gustado eso.

¿Cuál fue el motivo por el que Lawrence decidió entrenar a James en lugar de reprenderle? «James es un buen tipo, muy prometedor y con mucho talento —nos explicó el ejecutivo—, y no quiero que esto haga descarrilar su carrera. Quiero que siga en la empresa, quiero que se esfuerce en el trabajo, quiero que aprenda, quiero que se beneficie y crezca con nosotros. Solo porque haya metido la pata no significa que sea una mala persona.»

Lo que hizo Lawrence ilustra a la perfección el estilo entrenador. Los líderes entrenadores ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles y a enlazarlos con sus aspiraciones personales y laborales. Los animan a establecer objetivos de desarrollo a largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para conseguir esos objetivos. Alcanzan acuerdos con sus empleados sobre su papel y sus responsabilidades al promulgar planes de desarrollo, y les proporcionan una gran cantidad de instrucciones e información.

Los líderes entrenadores son excelentes cuando se trata de delegar; asignan a sus empleados tareas desafiantes, incluso si eso significa que el trabajo no será realizado con rapidez. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a hacer frente a un fracaso a corto plazo en aras de una mejoría a largo plazo.

Nuestra investigación demostró que, de los seis estilos de liderazgo, el estilo entrenador es el que se emplea con menor frecuencia. Muchos líderes nos dijeron que debido a esta economía de alta presión no disponían del tiempo para la lenta y tediosa tarea de enseñar a la gente y ayudarla a crecer. Pero después de una primera sesión, esa tarea requiere muy poco tiempo extra, o ninguno en absoluto. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el rendimiento y en el ambiente de trabajo es marcadamente positivo.

Es necesario reconocer que existe una paradoja en el efecto positivo del estilo entrenador sobre el rendimiento del negocio, puesto que este estilo se enfoca principalmente hacia el desarrollo personal y no hacia temas relacionados de forma inmediata con el trabajo. Aun así, este estilo mejora los resultados. La razón es que requiere un diálogo constante, y este diálogo produce el efecto de impulsar todos los

elementos controladores del ambiente de trabajo. Tomemos, por ejemplo, la flexibilidad. Cuando un empleado es consciente de que su jefe le observa y se preocupa por lo que hace, siente la libertad de experimentar. Al fin y al cabo, tiene la seguridad de que recibirá una respuesta rápida y constructiva.

De modo similar, este diálogo constante garantiza que la gente sepa lo que se espera de ella y la manera en que su labor se encuadra en una visión o una estrategia más amplias. Esto afecta a la responsabilidad y la claridad. El estilo entrenador también ayuda en lo referente al compromiso, pues el mensaje implícito de este estilo es: «Creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero de ti que te esfuerces al máximo.» Muy a menudo los empleados responden a este desafío con lo mejor de sí mismos.

El estilo entrenador funciona bien en muchas situaciones laborales, pero quizá sea más efectivo cuando los que lo reciben están «por la labor». Por ejemplo, el estilo entrenador funciona particularmente bien cuando los empleados ya son conscientes de sus puntos débiles y quieren mejorar su rendimiento. De manera similar, este estilo funciona cuando los empleados se dan cuenta de que cultivar nuevas destrezas puede ayudarles a avanzar. En resumen, funciona mejor con empleados que quieren ser entrenados.

Por el contrario, el estilo entrenador tiene poco sentido cuando los empleados, por la razón que sea, son reacios a aprender o a cambiar su modo de actuar. Y fracasa si el líder carece de la experiencia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos directivos no tienen familiaridad con este estilo, o simplemente son ineptos a la hora de entrenar, en particular cuando se trata de proporcionar una información constante sobre el rendimiento que resulte motivadora en lugar de crear miedo o apatía.

Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo de este estilo y procuran convertirlo en una competencia esencial. En varias de ellas, una porción importante de las bonificaciones anuales de un ejecutivo están sujetas al desarrollo de sus informes directos. Pero muchas otras empresas todavía tienen pendiente sacar provecho de este estilo de liderazgo. Aunque el estilo entrenador no muestra con claridad resultados en el balance final, sí que ayuda a obtenerlos.

## EL ESTILO ASOCIATIVO

Si el líder autorizado te urge a que le sigas, el líder asociativo te dice que las personas son lo primero. Este estilo de liderazgo se centra en la gente: los que lo defienden valoran a los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder asociativo se esfuerza en mantener a sus empleados felices y en crear armonía entre ellos. Dirige al grupo construyendo fuertes lazos emocionales y a continuación cosechando los beneficios de semejante enfoque, beneficios que consisten principalmente en una feroz lealtad.

Este estilo tiene también un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se llevan bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas, comparten inspiración. Y este estilo promulga la flexibilidad, pues los amigos confían los unos en los otros, y permite la tendencia a la innovación y a la toma de riesgos. La flexibilidad también aumenta porque el líder asociativo, igual que haría un padre al ajustar las normas del hogar para su hijo adolescente, no impone censuras innecesarias sobre el modo en que los empleados hagan su trabajo. Le otorga a la gente la libertad de cumplimentar su tarea de la manera que considere más efectiva.

El líder asociativo ofrece una gran cantidad de *feedback* positivo, proporcionando una sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho. Este tipo de *feedback* tiene un poder especial en el lugar de trabajo porque rara vez se produce: más allá de la revisión anual, la mayoría de los empleados no suele recibir ningún tipo de *feedback* en relación con su esfuerzo diario, o, si acaso, el que recibe es negativo. Eso hace que las palabras de felicitación del líder asociativo resulten todavía más motivadoras.

Por último, los líderes asociativos son maestros a la hora de construir la sensación de pertenencia a un equipo. De hecho, suelen sacar a sus empleados de la oficina para comer o tomar algo e interesarse en saber cómo les va. O se presentan un día con un pastel para celebrar los logros del equipo. Por naturaleza, se les da bien crear buenas relaciones.

Joe Torre, que en un tiempo fue el alma de los New York Yankees, era un líder asociativo clásico. Durante las World Series de 1999, Torre cuidaba con habilidad la psique de sus jugadores mientras estos soportaban la presión emocional del campeonato. A lo largo de toda la temporada, hizo especial hincapié en elogiar a Scott Brosius, cuyo padre había fallecido recientemente, por su capacidad de compromiso a pesar de su pérdida.

En la fiesta de celebración después del último partido del equipo, Torre buscó en concreto al jugador Paul O'Neill. A pesar de que este había recibido la noticia de la muerte de su padre esa misma mañana, O'Neill había decidido jugar el partido decisivo, y había roto a llorar en el mismo instante en que el partido había concluido. Torre recaló el esfuerzo personal de O'Neill y lo denominó «guerrero». Torre también aprovechó el escarapate de la celebración por la victoria para elogiar a dos jugadores cuyo regreso al año siguiente se veía amenazado por disputas contractuales. Al hacerlo, envió el claro mensaje al equipo y al propietario del club de que él valoraba inmensamente a sus jugadores, demasiado como para perderlos.

Además de atender las emociones de su gente, un líder asociativo puede también reconocer las suyas propias de una manera abierta. El año en que su hermano estuvo a punto de fallecer mientras aguardaba un trasplante de corazón, Torre compartió su preocupación con sus jugadores. También le habló al equipo con toda franqueza sobre su tratamiento contra el cáncer de próstata. El estilo asociativo tiene un impacto positivo

general que lo convierte en un enfoque adecuado en cualquier situación, pero los líderes deberían emplearlo especialmente cuando pretenden construir armonía en el equipo, subir la moral, mejorar la comunicación o reponer la confianza perdida.

Por ejemplo, una ejecutiva fue contratada para sustituir a un líder de equipo demasiado implacable. Ese líder anterior se había apropiado del crédito correspondiente al trabajo de sus empleados y no había compartido con ellos las felicitaciones de los superiores, además de haber intentado enfrentarlos a unos con otros. Sus esfuerzos acabaron por fracasar, pero tras su marcha el equipo estaba lleno de desconfianza y agotamiento emocional. La nueva ejecutiva se las ingenió para reparar esa situación mostrando de un modo incansable su honestidad emocional y reconstruyendo los lazos de unión. Varios meses más tarde, su liderazgo había creado una renovada sensación de compromiso y aumentado la energía del grupo.

Pese a sus beneficios, el estilo asociativo no debería ser empleado por sí solo. Su enfoque exclusivo en el elogio puede dar lugar a un pobre rendimiento que no llegue a ser corregido. Los empleados pueden tener la percepción de que su líder tolera la mediocridad. Y puesto que los líderes asociativos rara vez ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados se ven obligados a hacerlo por su cuenta. Cuando la gente necesita una directiva clara para lidiar con desafíos complejos, el estilo asociativo la deja a la deriva.

De hecho, si se abusa de él, este estilo puede dirigir a un grupo al fracaso. Quizá sea por esto por lo que muchos líderes asociativos, como el propio Torre, emplean este estilo en combinación directa con el estilo autorizado. Los líderes autorizados marcan una meta, establecen los estándares y permiten a los empleados darse cuenta de que su labor opera en beneficio de los objetivos del grupo. Si alternamos esto con el enfoque cariñoso y educativo del líder asociativo, tendremos una combinación muy potente.

## EL ESTILO DEMOCRÁTICO

La Hermana María dirigía una cadena de centros educativos católicos en una amplia zona metropolitana. Una de las escuelas, la única escuela privada en un vecindario humilde, llevaba años perdiendo dinero, y la archidiócesis no podía permitirse mantenerla abierta durante más tiempo. Cuando la Hermana María recibió por fin la orden de cerrarla, no se limitó a cerrar las puertas.

Convocó una reunión con todos los profesores y todo el personal de la escuela y les explicó con detalle la crisis económica, lo que supuso para los que trabajaban allí la primera vez que eran tomados en cuenta desde el punto de vista financiero de la institución. Les pidió ideas de cómo mantener la escuela abierta y cómo manejar el cierre si al final tenían que llegar a ese punto. La Hermana María pasó la mayor parte de su tiempo en la reunión simplemente escuchando. Hizo lo mismo en posteriores reuniones

con padres de alumnos y representantes de la comunidad y en sucesivas reuniones con el profesorado y el personal.

Tras dos meses de reuniones, se alcanzó un consenso claro: la escuela tendría que cerrar. Se estableció un plan para transferir a los estudiantes a otras escuelas de la organización. El resultado final no fue diferente a lo que hubiera sido si la Hermana María se hubiera limitado a cerrar la escuela el día que se lo dijeron sus superiores. Pero al permitir a todos los implicados que alcanzasen esa decisión de manera colectiva, evitó todas las reacciones negativas que podrían haberse producido. La gente lamentó la pérdida de la escuela, pero entendió que era algo inevitable. Virtualmente nadie se opuso al cierre.

Comparemos este caso con las experiencias de un sacerdote que dirigía otra escuela católica. También él recibió la orden de cerrarla. Y lo hizo de modo automático. El resultado fue desastroso: los padres presentaron demandas, profesores y padres formaron piquetes y la prensa local publicó editoriales contra la decisión del sacerdote. Fue necesario un año para solucionar los conflictos antes de poder finalmente cerrar la escuela.

La Hermana María ejemplifica el estilo democrático y los beneficios de ponerlo en acción. Al dedicar tiempo a escuchar las ideas y propuestas de los demás, un líder genera confianza, respeto y compromiso. Al permitir que los empleados se expresen a la hora de tomar decisiones que afectan a sus objetivos y a la manera en que realizan su trabajo, el líder democrático incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Y al atender a las preocupaciones de los empleados, el líder democrático aprende qué hacer para mantener la moral alta. Por último, como los empleados que operan en un sistema democrático tienen voz a la hora de establecer sus objetivos y los estándares con los que se evalúa el éxito, tienden a ser muy realistas acerca de lo que puede y no puede conseguirse.

No obstante, el estilo democrático tiene sus inconvenientes, lo que hace que su impacto sobre el ambiente de trabajo no sea tan elevado como el de algunos de los otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la de mantener reuniones eternas en las que se reflexione incesantemente sobre ideas sin llegar a alcanzar un consenso y cuyo único resultado visible sea la programación de sucesivas reuniones. Algunos líderes democráticos emplean este estilo para retrasar la toma de decisiones cruciales, con la esperanza de que discutir de manera exhaustiva sobre el tema tendrá como resultado una inspiración deslumbrante. En realidad lo que consiguen es que su gente se sienta confundida y descabezada. Semejante enfoque puede incluso incrementar los conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este enfoque es ideal cuando un líder se siente inseguro sobre la mejor dirección a tomar y necesita ideas y consejos de empleados expertos. E incluso si un líder tiene una visión clara, el estilo democrático funciona bien para generar ideas que ayuden a obtener el objetivo. El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo

suficientemente informados para ofrecer buenos consejos. Y tampoco hace falta señalar que la búsqueda de consenso es una mala opción en tiempos de crisis.

Tomemos como ejemplo a un director ejecutivo cuya empresa de informática se encontraba seriamente amenazada por los cambios del mercado. El director siempre buscaba un consenso sobre las medidas a tomar. Mientras sus competidores le robaban la clientela y las necesidades de los clientes iban cambiando, él continuaba convocando comités para reflexionar sobre la situación. Cuando en el mercado se produjo un cambio brusco como consecuencia de la aparición de una nueva tecnología, el ejecutivo en cuestión se quedó petrificado.

La junta directiva lo sustituyó antes de que pudiera convocar una nueva reunión. Y el nuevo ejecutivo, aunque recurría de modo ocasional al estilo democrático y al asociativo, empleaba principalmente el autorizado, en especial durante sus primeros meses en el puesto.

#### EL ESTILO QUE MARCA LA PAUTA

Este estilo tiene su hueco en el repertorio del líder, pero debería utilizarse con moderación. Esto no es lo que esperábamos encontrar en nuestra investigación. Al fin y al cabo, los sellos distintivos de este estilo suenan a primera vista admirables. El líder marca estándares extremadamente altos de rendimiento y da ejemplo. Siente la obsesión de hacer las cosas mejor y más rápido, y le pide lo mismo a todos los que lo rodean. Identifica con velocidad a los empleados que ofrecen un rendimiento pobre y les exige más. Y si no responden a esa exigencia, los sustituye por otros que sí lo hagan.

Sería lógico pensar que este enfoque mejoraría los resultados, pero no lo hace. De hecho, el estilo que marca la pauta destruye el buen ambiente de trabajo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias de excelencia del líder y su moral cae en picado. La guía de cómo realizar el trabajo puede estar clara en la mente del líder, pero no es capaz de transmitirla de forma nítida; espera que su equipo sepa lo que ha de hacer e incluso llega a pensar: «Si necesitas que te lo diga, es que no eres la persona adecuada para este trabajo.»

El trabajo se convierte no ya en una cuestión de hacerlo lo mejor que se pueda conforme a un plan claro, sino en intuir qué es lo que quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que este tipo de líder no confía en ellos lo suficiente para permitirles trabajar a su modo o tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se convierte en algo tan rutinario y tan enfocado a realizar la tarea que resulta aburrido. Y en cuanto a las recompensas, este líder o bien no proporciona *feedback* alguno sobre el rendimiento o bien toma el control cuando considera que los empleados no dan la talla. Y en el caso de que el líder tenga que dejar al equipo solo, este se siente perdido, pues está acostumbrado a que el experto marque

las normas. Por último, el compromiso mengua bajo el régimen establecido por este tipo de líder porque los empleados no tienen claro el concepto de cómo encaja su esfuerzo personal en el marco de la organización.

Como ejemplo de este tipo de estilo, tomemos el caso de Sam, un bioquímico en I+D en una gran empresa farmacéutica. Su soberbia experiencia técnica le convirtió muy pronto en un empleado estrella: era él a quien todos recurrían cuando necesitaban ayuda. Muy pronto se le ascendió a jefe de un equipo encargado del desarrollo de un nuevo producto. El resto de científicos del equipo eran tan competentes y estaban tan motivados como Sam; su fuerza como líder del equipo consistió en ofrecerse a sí mismo como modelo de cómo realizar un gran trabajo de investigación científica bajo una presión tremenda, manteniéndose al pie del cañón siempre que era necesario. Su equipo completó la tarea en un tiempo récord.

Pero entonces le llegó un nuevo encargo: Sam fue puesto al mando del I+D de toda su división. A medida que sus tareas se veían ampliadas y tenía que articular una visión global, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a compañeros, su rendimiento comenzó a debilitarse. Al no confiar en que sus subordinados fueran tan capaces como él, se convirtió en un micrománager, obsesionado con los detalles y obcecado en tomar el mando cuando veía que alguno no daba el rendimiento esperado. En lugar de confiar en que mejorarían si recibían formación, Sam se encontró a sí mismo trabajando noches y fines de semana tras tomar la decisión de sustituir a un jefe de investigación cuyo equipo no rendía bien. Al final, su propio jefe le sugirió, para alivio suyo, el regreso a su anterior puesto como jefe de un único equipo.

Aunque Sam fracasó, este estilo de liderazgo no significa siempre el desastre. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son altamente competentes y requieren pocas instrucciones y poca coordinación. Por ejemplo, puede ser adecuado para líderes de profesionales muy motivados y muy cualificados, como grupos de I+D o equipos de abogados. Y con un equipo lleno de talento al que dirigir, este estilo de liderazgo hace precisamente eso: hace que el trabajo esté terminado a tiempo o incluso antes de plazo. Sin embargo, tal y como ocurre con cualquier otro estilo de liderazgo, este no debería utilizarse nunca en exclusiva.

## EL ESTILO COERCITIVO

Una empresa de informática se hallaba inmersa en una crisis: sus ventas y sus beneficios caían, sus acciones perdían valor vertiginosamente y sus accionistas estaban alborotados. La junta directiva contrató a un jefe ejecutivo con la reputación de ser un artista a la hora de realizar un cambio de rumbo. Se puso manos a la obra eliminando puestos de trabajo, liquidando divisiones y tomando las duras decisiones que deberían haberse tomado años antes. La empresa se salvó, al menos a corto plazo. Sin embargo,



desde el principio este jefe ejecutivo creó un reino de terror, acosando y degradando a su equipo, y reprendiendo de malas maneras cualquier error por nimio que fuera. Los más altos niveles de la empresa quedaron diezmados no solo por los erráticos despidos de este ejecutivo, sino también por abandonos. Los colaboradores directos del ejecutivo, atemorizados por su tendencia a culpar al mensajero de las malas noticias, dejaron de proporcionarle información. La moral estaba más hundida que nunca, lo cual tuvo como consecuencia un nuevo revés en el negocio poco después de la recuperación inicial. El ejecutivo en cuestión terminó siendo despedido por la junta directiva.

Resulta fácil comprender la razón de que, entre todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de situaciones. Pensemos en lo que este estilo supone para el ambiente de trabajo. La flexibilidad es la peor parada. La tendencia extrema del líder a tomar decisiones unilaterales elimina la posible aparición de nuevas ideas. La gente se siente tan ignorada que piensa: «Ni siquiera me voy a molestar en presentar mis ideas. ¿Para qué, si no van a hacer otra cosa que pasarlas por alto?» Del mismo modo, el sentimiento de responsabilidad de los empleados desaparece: incapaces de actuar por propia iniciativa, pierden su sentimiento de propiedad y experimentan poca responsabilidad por su rendimiento. Algunos están tan resentidos que adoptan una actitud que podría resumirse en estas palabras: «No voy a ayudar a ese desgraciado.»

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial en el sistema de bonificaciones. Los empleados de mejor rendimiento se sienten motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona esa satisfacción. Y, finalmente, este estilo socava una de las principales herramientas del líder: motivar a sus empleados haciéndoles ver cómo su labor se encuadra dentro de un objetivo común. Semejante pérdida, medida en términos de reducción de claridad y compromiso, provoca que la gente se sienta alienada y se pregunte: «¿Qué importancia tiene todo esto?»

Dado el impacto del estilo coercitivo, podríamos asumir que nunca debería aplicarse. La investigación, sin embargo, mostró unas cuantas ocasiones en las que funcionó a la perfección.

Tomemos el caso de un presidente de división al que se le encargó cambiar la dirección de una empresa de alimentación que perdía dinero. Su primera acción fue demoler la sala de conferencias. Para él, esa sala, con su enorme mesa de mármol que parecía el puente de mando de la nave *Enterprise*, simbolizaba el tradicionalismo formal que estaba paralizando a la empresa. La destrucción de la sala y la consecuente mudanza a una estancia más pequeña e informal envió un mensaje que nadie podía pasar por alto, y la cultura de la división se transformó a toda velocidad.

Dicho esto, el estilo coercitivo debería ser empleado solo con extrema cautela y en las pocas situaciones en las que resulta absolutamente imperativo, tales como durante un cambio de rumbo o cuando se sufre la amenaza de una absorción hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede romper con los malos hábitos de negocio e incitar al personal

hacia nuevos métodos de trabajo. Siempre resulta apropiado en casos de auténtica emergencia, como durante las consecuencias de un terremoto o de un incendio. Y puede funcionar con empleados problemáticos con los que todo lo demás ya haya fallado.

Pero si un líder se apoya únicamente en este estilo o continúa empleándolo una vez que la emergencia haya sido superada, el impacto a largo plazo de su insensibilidad hacia la moral y los sentimientos de aquellos a los que dirige será ruinoso.

## LOS LÍDERES REQUIEREN MUCHOS ESTILOS

Muchos estudios, incluyendo este, han mostrado que cuantos más estilos exhiba un líder, mejor que mejor. Aquellos líderes que dominan cuatro o más, en especial si son el autorizado, el democrático, el asociativo y el entrenador, obtienen el mejor rendimiento y el mejor ambiente de trabajo. Y los líderes más efectivos varían con flexibilidad de un estilo a otro según lo necesiten. Aunque esto puede sonar abrumador, hemos sido testigos de ello con más frecuencia de lo que podrías imaginar, tanto en grandes empresas como en otras minúsculas, tanto a través de veteranos experimentados que podrían explicar con exactitud cómo y por qué lideran a un equipo como a través de empresarios que aseguran liderar por puro instinto.

Estos líderes no ajustan su estilo de manera mecánica de acuerdo a una lista de posibles situaciones, sino que actúan de un modo mucho más fluido. Son extremadamente sensibles al impacto que producen en los demás y ajustan continuamente su estilo a la perfección para obtener los mejores resultados. Son líderes, por ejemplo, que en los primeros minutos de una conversación ya se dan cuenta de que un empleado con talento rinde por debajo de lo esperado porque ha sido desmoralizado por efecto de un directivo poco comprensivo y demasiado autoritario, y por tanto necesita ser motivado mostrándole por qué su labor es importante. O este líder podría elegir insuflar energía al empleado preguntándole por sus sueños y aspiraciones y descubriendo así formas de hacer que su trabajo resultara más estimulante. O esa conversación inicial podría indicar que el empleado en cuestión necesita un ultimátum: mejora o vete.

Como ejemplo de un liderazgo fluido en acción, pensemos en Joan, el mánager general de una importante división de una multinacional de alimentación y bebida. Joan fue seleccionada para el puesto cuando la división estaba sumida en una profunda crisis. Llevaba seis años sin alcanzar los objetivos de beneficios, y en el último de esos años se había quedado 50 millones de dólares por debajo de dicho objetivo. La moral entre los jefes de equipo se hallaba por los suelos, mientras que la desconfianza y los resentimientos se habían disparado.

La orden que Joan recibió de sus superiores fue clara: darle la vuelta a la situación. Joan lo hizo con una poco habitual destreza a la hora de cambiar de un estilo de liderazgo

a otro. Desde el principio, se dio cuenta de que disponía de poco tiempo para mostrar un liderazgo efectivo que estableciera una buena relación de confianza. También sabía que necesitaba con urgencia ser informada de qué era lo que no funcionaba, así que su primera tarea fue escuchar a la gente clave.

Durante su primera semana en el puesto se llevó a comer o a cenar a cada uno de los miembros del equipo directivo. Joan procuró obtener el punto de vista de cada uno de ellos sobre la situación, pero su interés no era tanto ver cuál era el diagnóstico personal sobre el problema sino conocer a cada uno de esos jefes de equipo en persona. Aquí Joan empleó el estilo asociativo: examinó sus vidas, sus sueños y sus aspiraciones.

También utilizó el estilo entrenador, buscando modos en los que pudiera ayudar a los miembros del equipo a conseguir lo que querían en su carrera laboral. Por ejemplo, uno de ellos le comentó sus preocupaciones al haber oído que los demás lo consideraban un mal jugador de equipo. Él se consideraba a sí mismo un buen jugador de equipo, pero no hacía otra cosa que recibir quejas de los otros. Joan comprendió que se trataba de un directivo con talento y un importante activo para la empresa, por lo que llegó al acuerdo con él de indicarle en privado cuando alguna de sus acciones tuviera un efecto negativo en su deseo de ser considerado un buen miembro del equipo.

A esas conversaciones personales les siguió un encuentro de tres días fuera de la oficina. Su objetivo ahora era crear equipo, de modo que salieran a escena las soluciones que cada uno pudiera idear para la problemática situación del negocio. Durante esta reunión Joan empleó en primer lugar el estilo democrático: animó a todos a expresarse con libertad y mostrar sus frustraciones y sus quejas.

Al día siguiente, hizo que el grupo se concentrara en las soluciones: cada uno realizó tres propuestas específicas de lo que consideraba que debía hacerse. Cuando Joan unió todas las sugerencias, se produjo un consenso natural sobre lo que era prioritario para el negocio, como el recorte de gastos. A medida que el grupo alcanzaba estos acuerdos, Joan iba obteniendo el compromiso que buscaba.

Con ese objetivo en mente, Joan pasó al estilo autorizado, asignando la responsabilidad de que se cumpliera cada paso del plan a miembros determinados del equipo. Por ejemplo, la división había estado bajando los precios de algunos productos sin aumentar su cantidad. Una solución obvia era subir los precios, pero el anterior encargado de ventas había vacilado y había permitido que el problema se agravara. El nuevo encargado tenía ahora la responsabilidad de ajustar los precios para solucionar el problema.

Durante los meses siguientes, ese estilo al que recurrió Joan de modo más frecuente fue el autorizado. Estuvo continuamente articulando el nuevo objetivo del grupo de un modo en el que cada miembro era consciente de que su labor era crucial para conseguirlo. Y, en especial durante las primeras semanas en las que se puso en práctica el plan, Joan supo que la urgencia provocada por la crisis justificaba algún que otro uso del estilo coercitivo si alguien fallaba. Tal y como ella misma lo explicó: «Tenía que

mostrarme brutal a la hora de que el plan se consolidase y asegurarme de que las cosas se hacían. Eso requería disciplina y concentración.»

¿Cuáles fueron los resultados? Todos los aspectos del ambiente de trabajo mejoraron. La gente comenzó a innovar. Los miembros del equipo hablaban entre ellos sobre el objetivo de la división y se jactaban de su compromiso con las nuevas metas marcadas. La prueba definitiva del estilo fluido de Joan está escrita negro sobre blanco: tras solo siete meses, su división superó el objetivo anual de beneficios en más de cinco millones de dólares.

#### AMPLIANDO TU REPERTORIO

Por supuesto, muy pocos líderes tienen los seis estilos en su repertorio, y menos aún saben cuándo y cómo emplearlos. De hecho, al mostrarles los resultados de esta investigación a los líderes de muchas empresas, sus respuestas más frecuentes eran «¡Pero yo solo tengo dos de esos!» y «No puedo utilizar todos esos estilos, no sería algo natural».

Semejante sensación es comprensible, y en algunos casos el antídoto es relativamente simple: el líder puede construir un equipo con miembros que empleen los estilos de los que él carece. Tomemos el caso de una directora de manufacturación. Dirigía con éxito un sistema de fabricación a nivel internacional utilizando principalmente el estilo asociativo. Estaba constantemente de viaje, reuniéndose con directores de fábrica, escuchando sus preocupaciones y haciéndoles saber lo mucho que se interesaba por ellos personalmente.

Delegó la estrategia de la división en un encargado de confianza con altos conocimientos de tecnología, y sus estándares de rendimiento, en un colega ducho en el enfoque autorizado. También contaba en su equipo con un líder de los que marcan la pauta, que siempre la acompañaba durante las visitas a las fábricas.

Un enfoque alternativo, y que yo recomendaría por encima del anterior, es el de que los líderes se esfuercen en ampliar su propio repertorio de estilos. Para hacerlo, los líderes deben primero comprender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen en los estilos de liderazgo que no dominan. Pueden trabajarlos de forma diligente para aumentar su dominio.

Por ejemplo, un líder asociativo posee puntos fuertes en tres competencias de inteligencia emocional: en empatía, en la construcción de relaciones y en comunicación. La empatía (darse cuenta de cómo los demás se están sintiendo en ese momento) permite al líder asociativo responder a sus empleados de un modo que sea muy congruente con las emociones de la persona en cuestión, construyendo por tanto una buena relación. El líder asociativo también pone en funcionamiento una facilidad natural para formar nuevas relaciones, consiguiendo conocer a los empleados como personas y

cultivando lazos de unión.

Por último, el líder asociativo que destaca sobre los demás ha logrado dominar el arte de la comunicación interpersonal, en particular a la hora de decir lo correcto o realizar el gesto simbólico adecuado en el momento necesario. Así que, si eres un líder que marca la pauta y quieres ser capaz de emplear el estilo asociativo con mayor frecuencia, tendrás que mejorar tu nivel de empatía y, quizá, tu habilidad a la hora de construir relaciones o de comunicarte de un modo efectivo.

Otro ejemplo: un líder autorizado que quiera añadir el estilo democrático a su repertorio podría necesitar trabajar en su capacidad de colaboración y comunicación.

Hora a hora, día a día y semana a semana, los ejecutivos deben emplear sus estilos de liderazgo como si fueran palos de golf, el estilo correcto en el momento preciso y en la medida necesaria. La recompensa está en los resultados.

## ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILO DE LIDERAZGO	CÓMO CONSTRUYE RESONANCIA	IMPACTO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO	CUÁNDO RESULTA APROPIADO
VISIONARIO (AUTORIZADO)	Guía al personal hacia un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
ENTRENADOR	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del grupo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficiencia al grupo
ASOCIATIVO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o fortalecer conexiones
DEMOCRÁTICO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para crear grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo
QUE MARCA LA PAUTA	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento
COERCITIVO	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	En época de crisis, para cambiar una mala situación

## POST SCRIPTUM

Publicado originalmente en [Linkedin.com](https://www.linkedin.com)

CONECTA CON AQUELLOS A LOS QUE LIDERAS

*12 de mayo, 2013*

Tienes en mente tu lista de cosas urgentes por hacer, y alguien acude a ti con el propósito de charlar. Puede ser una interrupción irritante, o la oportunidad de hacer una pausa, conectar de verdad, y después continuar.

Lo que tú hagas puede tener grandes implicaciones en la forma en que lideres a un grupo. Si siempre ves a la otra persona como una molestia, y nunca te detienes para conectar, puede ser que estés atrapado en un modo de funcionar perjudicial. Llamémoslo «atado a las obligaciones».

O, por ejemplo, digamos que tienes que cumplir con un plazo muy corto para presentar un proyecto, y alguien con quien cuentas para que se encargue de una parte de ese proyecto realiza una contribución por debajo de lo esperado. Desde luego, eso resulta decepcionante. ¿Pero cómo reaccionas? ¿Piensas en lo que sería necesario para ayudar a esa persona a trabajar con un mayor rendimiento en el futuro? ¿O te centras en lo que está mal, y catalogas a esa persona como un fracaso, alguien con quien ya no puedes contar de ahí en adelante?

Si solo haces lo último, fijándote en las debilidades de alguien y no en su potencial, te comportas como un perfeccionista.

Estos casos surgieron en un taller que realicé junto a mi esposa, Tara Bennett-Goleman. Estos ejemplos de liderazgo los puso sobre la mesa una entrenadora (se denomina a sí misma «una terapeuta de empresa»), que dijo: «Realmente ayuda tener un nombre para estos patrones. Entonces sabes en qué concentrarte a la hora de entrenar.»

Las etiquetas de diagnóstico para estos patrones son denominadas «modos» en el libro *MindWhispering* de Tara. Mientras estamos inmersos en el modo «atado a las obligaciones» nos concentramos en que las tareas se hagan e ignoramos a la gente que nos rodea. Esto puede resultar productivo a corto plazo, pero si eres un líder y te

muestras demasiado rígido en este punto, fracasarás a la hora de conectar con la gente a la que lideras. Y solo puedes guiar, inspirar, escuchar, comunicar, motivar o influir (en definitiva, liderar), si conectas.

En el modo «perfeccionista» te concentras en los puntos débiles de la gente. Los líderes perfeccionistas solo evalúan los fracasos, nunca elogian el buen rendimiento. La investigación sobre estilos de liderazgo descubre que los perfeccionistas (llamados en ocasiones «líderes que marcan la pauta») tienen un impacto negativo en el estado emocional y en el rendimiento de sus subordinados más inmediatos.

Las buenas noticias son que los modos pueden cambiarse. Los entrenadores pueden ayudar en este proceso de cambio, y los líderes que estén altamente motivados para mejorar pueden cambiar por su cuenta.

## SOBREVIVIR A UN HDP

*11 de junio, 2013*

Tener un jefe abusador es una de las situaciones más estresantes que existen. Para empezar, se trata de un superior al que no puedes evitar, por lo que además de la carga emocional del abuso está también la barrera añadida de sentirse desprotegido. A largo plazo esto puede provocar agotamiento emocional y desgaste.

Así que, si no puedes cambiar la situación, ¿qué puedes hacer? Recomiendo que cambies tu forma de reaccionar. Toma el control de tu mundo interior.

Esto me recuerda una época en mi carrera en la que trabajé en una revista en la que un nuevo editor, mi jefe, se mostraba particularmente hostil hacia mí. Yo no podía evitar que él fuera el jefe, pero sí podía hacerlo con respecto a mis reacciones hacia él.

Hasta entonces me había dedicado a la meditación de vez en cuando. Ahora me lo tomé en serio, meditando durante 45 minutos cada día antes de ir al trabajo.

Sabía que eso me ayudaría a tratar con ese jefe tóxico, gracias a estudios que había llevado a cabo años antes mientras estaba en Harvard. Había realizado un estudio psicológico sobre la meditación como antídoto contra el estrés. Descubrí que aquellas personas que meditan sufren una alteración del pulso y sudan ante una situación de estrés, como cualquier otra persona, pero se recuperan con mayor rapidez. Esta capacidad de recuperarse con rapidez del estrés es la clave de la tolerancia.

Para mí esto significó poder ser capaz de realizar bien mi trabajo incluso con un mal jefe. En lugar de ocupar mi mente con ansiedad y preocupaciones, pude dejarlas de lado y concentrarme en el trabajo que tenía que hacer. Y eso me ayudó a sobrevivir hasta que él obtuvo un ascenso, y entonces todo el departamento celebró su marcha.



## Liderazgo primario: el motor oculto de un gran rendimiento

Escrito junto con Richard Boyatzis y Annie McKee.

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review* en diciembre de 2001.

Cuando la teoría de la inteligencia emocional en el trabajo comenzó a recibir una amplia atención, con frecuencia escuchábamos a ejecutivos que, prácticamente en la misma frase, nos decían: «Es increíble», y «Bueno, yo siempre lo he sabido». Respondían a nuestra investigación, que mostraba una relación incontrovertible entre la madurez emocional de un ejecutivo, ejemplificada en competencias tales como el conocimiento de uno mismo y la empatía, y su rendimiento económico. Diciéndolo de un modo sencillo, la investigación demostró que los «chicos buenos», es decir, las personas emocionalmente inteligentes, son los primeros en la línea de meta.

Recientemente hemos recopilado la información obtenida en una nueva investigación de dos años que sospechamos que suscitará el mismo tipo de reacción. Primero, la gente exclamará «Ni hablar», y a continuación añadirá con rapidez: «Pero por supuesto.» Averiguamos que de todos los elementos que afectan al balance final del rendimiento, la importancia del estado de ánimo del líder y el comportamiento que emerge de ese estado es el más sorprendente. Este binomio provoca una reacción en cadena: el estado de ánimo y el comportamiento del líder condicionan los estados de ánimo y los comportamientos de todos los demás. Un jefe malhumorado e implacable crea una organización tóxica llena de gente que rinde por debajo de sus posibilidades e ignora las oportunidades; un líder inspirador provoca acólitos para los que cualquier desafío es superable. El último eslabón de la cadena es el rendimiento: beneficios o pérdidas.

Nuestra observación sobre el abrumador impacto del «estilo emocional» del líder, como nosotros lo denominamos, no resulta totalmente opuesto a las conclusiones de nuestra anterior investigación sobre la inteligencia emocional. Representa, no obstante, un análisis más profundo que nuestra anterior afirmación de que la inteligencia emocional de un líder crea una cierta cultura o un cierto ambiente de trabajo. Según mostró la

investigación, los altos niveles de inteligencia emocional crean ambientes en los que florece el intercambio de información, la confianza, el aprendizaje y una saludable asunción de riesgos. Bajos niveles de inteligencia emocional crean ambientes en los que abunda el miedo y la ansiedad. Dado que unos empleados atemorizados y bajo tensión pueden resultar muy productivos a corto plazo, una organización así puede producir buenos resultados, pero no se puede contar con que duren.

Nuestra investigación fue pensada en parte para estudiar el modo en que la inteligencia emocional afecta al rendimiento; en particular, en cómo se transmite desde el líder a través de toda la organización para afectar al balance final de resultados. Lo que nos preguntamos fue: «¿Qué mecanismo une la cadena?» Para responder a esta pregunta dirigimos nuestra atención a las investigaciones más recientes en el campo de la neurología y la psicología. También insistimos en nuestro trabajo con líderes del mundo de los negocios, la observación llevada a cabo por colegas nuestros sobre cientos de líderes, y los datos recogidos por HayGroup sobre los estilos de liderazgo de miles de ejecutivos. A partir de toda esta información descubrimos que la inteligencia emocional se transmite a través de una organización como la electricidad a través de unos cables. Para ser más específico, el estado de ánimo del líder es, literalmente, contagioso, se propaga con facilidad y de manera inexorable por toda la empresa.

Más adelante discutiremos la ciencia del contagio de estados de ánimo, pero primero centremos nuestra atención en las implicaciones básicas de nuestros hallazgos. Si el estado de ánimo de un líder y su consecuente forma de actuar representan realmente unos motores tan potentes del éxito del negocio, entonces la primera tarea del líder (diríamos incluso que su tarea básica) es ejercer un liderazgo emocional. Un líder necesita asegurarse de que no solo se comporta de manera optimista, auténtica y rebosante de buena energía, sino también de que, a través de sus acciones, su equipo se siente y actúa de ese mismo modo. Por tanto, liderar un equipo con el propósito de obtener resultados financieros empieza porque el líder maneje su vida interior de tal forma que dé lugar a la correcta cadena emocional y de comportamientos.

Pero manejar la propia vida interior no es sencillo, por supuesto. Para muchos de nosotros es el desafío más difícil. Y calibrar con exactitud cómo nuestras propias emociones afectan a otros puede resultar igual de difícil. Conocemos a un director ejecutivo, por ejemplo, que estaba convencido de que todo el mundo lo veía como optimista y digno de confianza; en cambio, sus empleados más directos nos contaron que su alegría les parecía forzada, fingida incluso, y sus decisiones se les antojaban erráticas. (Definimos esta desconexión común «enfermedad del director ejecutivo»). Lo que esto implica es que el liderazgo básico requiere algo más que ponerse una máscara cada día. Requiere de parte del ejecutivo que determine, por medio de un análisis reflexivo, la manera en que su liderazgo emocional afecta a los estados de ánimo y a las acciones de la organización, y que a partir de ese análisis ajuste, con la misma disciplina, su comportamiento.

Esto no significa que los líderes no puedan nunca tener un mal día o una mala semana: la vida es como es. Y nuestra investigación no sugiere que los buenos estados de ánimo tengan que ser exagerados y con una extensión sin fin; basta con que sean optimistas, sinceros y realistas. Pero no podemos pasar por alto la conclusión de que un líder debe primero atender al impacto de su propio estado de ánimo y su comportamiento antes de concentrarse en toda la amplia gama de sus otras responsabilidades. En este artículo, introducimos un proceso que los ejecutivos pueden seguir para evaluar cómo perciben otros su liderazgo, y proponemos modos de calibrar ese impacto. Pero primero nos centraremos en por qué los estados de ánimo no suelen ser tratados en el lugar de trabajo, en cómo funciona el cerebro para hacer que los estados de ánimo sean contagiosos y qué necesitas saber sobre la enfermedad del director ejecutivo.

### ¡ES INCREÍBLE! PERO CIERTO

Cuando decíamos antes que la gente solía responder a nuestro nuevo hallazgo diciendo «¡Es increíble!», no estábamos bromeando. El hecho es que el impacto emocional de un líder casi nunca se tiene en cuenta en el lugar de trabajo, mucho menos en la literatura que versa sobre el liderazgo y el rendimiento. Para la mayoría de la gente, el estado de ánimo es algo demasiado personal. Aun a pesar de que los americanos podemos ser sorprendentemente francos acerca de asuntos personales, también somos los más maniatados legalmente. Ni siquiera podemos preguntarle la edad a alguien que solicita un trabajo. De ahí que una conversación sobre el estado de ánimo de un ejecutivo o el estado de ánimo que ese ejecutivo crea en sus empleados pueda interpretarse como una invasión de la privacidad.

También podríamos evitar hablar del estilo emocional de un líder y de su impacto porque, con franqueza, el tema suena un poco tonto. ¿Cuándo fue la última vez que evaluaste el estado de ánimo de algún subordinado tuyo como parte de su rendimiento? Puede que hayas aludido a ello: «Tu trabajo queda entorpecido con frecuencia por una perspectiva negativa» o «Tu entusiasmo es genial», pero es poco probable que hayas mencionado el estado de ánimo de un modo directo, y mucho menos que hayas hablado sobre su impacto en los resultados de la empresa.

Y, sin embargo, nuestra investigación sin duda también provocará la reacción opuesta: «¡Pero por supuesto!» Todo el mundo sabe hasta qué punto el estado emocional de un líder afecta al rendimiento porque todo el mundo ha tenido, en un momento u otro, la inspiradora experiencia de trabajar para un mánager optimista o la demoleadora experiencia de trabajar duro para un jefe avinagrado. El primero hacía que todo pareciese posible, y como resultado de ello, se conseguían objetivos complicados, se vencía a la competencia y se obtenían nuevos clientes. El segundo convertía el trabajo en algo agotador. A la sombra del agrio estado de ánimo del jefe, había partes de la propia

empresa que se transformaban en «el enemigo», los colegas desconfiaban unos de otros y los clientes se acababan perdiendo.

Nuestra investigación, así como la de otros científicos sociales, confirma la verdad de estas experiencias. Existen, por supuesto, casos poco frecuentes en los que un jefe despótico obtiene resultados magníficos.

#### ESOS MALVADOS JEFES QUE GANAN

Todo el mundo conoce a algún director ejecutivo maleducado y coercitivo que, al parecer, personifica la antítesis de la inteligencia emocional y sin embargo parece cosechar unos resultados estupendos. Si el estado de ánimo de un líder tiene tanta importancia, ¿cómo podemos explicar que esos líderes malvados tengan éxito?

Primero, examinémoslos de cerca. A pesar de que un ejecutivo en particular sea el más visible, eso no significa obligatoriamente que sea él quien lidera la empresa. Un presidente ejecutivo al frente de un conglomerado puede no tener seguidores a los que liderar; son sus jefes de división los que lideran activamente a la gente y tienen un efecto sobre la rentabilidad.

Segundo, en ocasiones un líder malvado posee puntos fuertes que hacen de contrapeso con su comportamiento cáustico, pero no atraen tanta atención en la prensa. Durante sus primeros días en General Electric, Jack Welch exhibió mano dura al timón mientras se ponía al mando de un cambio de rumbo radical en la empresa. En ese momento y en esa situación, el estilo firme y exigente resultaba apropiado. Lo que no atrajo tanta prensa fue que Welch posteriormente pasó a un estilo de liderazgo más emocionalmente inteligente, en especial cuando tuvo que articular una nueva visión para la empresa y movilizó a la gente para seguir esa visión.

Dejando estas advertencias a un lado, volvamos a centrarnos en esos infames líderes que parecen haber conseguido unos magníficos resultados a pesar de su rudo enfoque del liderazgo. Los escépticos citan a Bill Gates, por ejemplo, como un líder que sale adelante con su estilo áspero que en teoría debería perjudicar a su empresa.

Pero nuestro modelo de liderazgo, que muestra la efectividad de estilos específicos de liderazgo en situaciones específicas, coloca los supuestamente negativos comportamientos de Gates bajo una luz diferente. Gates es el líder enfocado al logro por excelencia, en una empresa que cuenta con gente motivada y con altos niveles de talento seleccionada con sumo cuidado. Su estilo de liderazgo aparentemente áspero (que desafía sin rodeos a los empleados a que superen su rendimiento anterior) puede resultar bastante efectivo cuando se trata de empleados competentes, motivados y que necesitan pocas directrices (características todas ellas de los ingenieros de Microsoft).

En resumidas cuentas, resulta demasiado fácil para un escéptico argumentar en contra de la importancia de los líderes que controlan sus estados de ánimos citando a

algún líder «rudo y duro» que haya conseguido buenos resultados a pesar de su mal comportamiento. Nosotros sostenemos que hay excepciones a la norma, por supuesto, y que en algunos casos específicos un jefe maleducado puede dar buen resultado. Pero en general aquellos líderes que son groseros deben reformarse, o al final sus actos y sus estados de ánimos acabarán por pasarles factura.

Se han realizado demasiados estudios como para mencionarlos aquí, pero, en resumen, muestran que cuando el líder está sumido en un estado de ánimo feliz, la gente que lo rodea lo ve todo bajo una luz más positiva. Esto, a su vez, los hace optimistas con respecto a conseguir sus objetivos, aumenta su creatividad y la eficiencia de su toma de decisiones, y los predispone a ser útiles. La investigación dirigida por Alice Isen en Cornell en 1999, por ejemplo, descubrió que un ambiente optimista fomenta la eficiencia mental, haciendo que la gente sea mejor al recoger y comprender información, al emplear normas de decisión en juicios complejos y al ser flexibles en sus razonamientos. Otra investigación enlaza directamente el estado de ánimo y el rendimiento financiero. En 1986, por ejemplo, Martin Seligman y Peter Schulman, de la Universidad de Pensilvania, demostraron que los agentes de seguros que adoptaban la perspectiva del «vaso medio lleno» obtenían mejores resultados en ventas que sus colegas pesimistas.

Muchos líderes cuyos estilos emocionales crean un ambiente disfuncional acaban por ser despedidos. Por supuesto, no es habitual que esta sea la razón esgrimida para el despido; se suele recurrir a sus pobres resultados. Pero no tiene que terminar así. Del mismo modo que un estado de ánimo negativo puede cambiarse, también se puede cambiar la propagación de sentimientos tóxicos de un líder inadecuado emocionalmente. Un análisis del interior del cerebro explica tanto el cómo como el porqué.

## LA CIENCIA DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO

Un número creciente de investigaciones sobre el cerebro humano prueba que, para bien o para mal, los estados de ánimo de los líderes afectan a las emociones de la gente que los rodea. La razón de esto estriba en lo que los científicos llaman la naturaleza de circuito abierto del sistema límbico del cerebro: nuestro centro emocional. Un sistema de circuito cerrado se autorregula, mientras que un sistema de circuito abierto depende de fuentes externas para controlarse. En otras palabras, dependemos de conexiones con otras personas para determinar nuestros estados de ánimo. El sistema límbico de circuito abierto fue un diseño trascendental en la evolución porque permite a las personas acudir al rescate emocional de otras: por ejemplo, permite que una madre calme a su hijo cuando este está llorando.

El diseño de circuito abierto sirve hoy en día al mismo propósito al que sirvió hace miles de años. La investigación sobre las unidades de cuidados intensivos ha mostrado, por ejemplo, que la reconfortante presencia de otra persona no solo hace descender la

presión sanguínea del paciente sino que también ralentiza la secreción de los ácidos grasos que bloquean las arterias. Otro estudio descubrió que el hecho de sufrir tres o más incidentes de estrés intenso en un mismo año (por ejemplo, graves problemas financieros, ser despedido del trabajo o un divorcio) triplica la tasa de mortalidad en hombres de mediana edad que viven aislados socialmente, pero no tiene ningún impacto en la tasa de mortalidad de hombres con abundantes relaciones sociales.

Los científicos describen el circuito abierto como «regulación límbica interpersonal»; una persona transmite señales que pueden alterar los niveles de hormonas, las funciones cardiovasculares, los ritmos de sueño e incluso las funciones de inmunidad dentro del cuerpo de otra persona. Así es como las parejas son capaces de poner en funcionamiento oleadas de oxitocina en el cerebro del otro miembro de la pareja, creando un placentero sentimiento de afecto. Pero en todos los aspectos de la vida social, nuestras fisiologías se entremezclan. El diseño de circuito abierto de nuestro sistema límbico permite a otras personas cambiar nuestra propia fisiología y, por tanto, nuestras emociones.

A pesar de la relevancia del circuito abierto en nuestras vidas, por lo general no somos conscientes del proceso. Los científicos han captado en el laboratorio la sintonización de las emociones midiendo la fisiología (como el ritmo cardíaco) de dos personas mientras mantienen una conversación amena. Cuando empieza la interacción, sus cuerpos operan a diferentes ritmos. Pero después de quince minutos, los perfiles fisiológicos de sus cuerpos se asemejan de forma notable.

Los investigadores han visto una y otra vez cómo las emociones se extienden de manera irresistible cuando las personas están cerca unas de otras. Tan pronto como en 1981, los psicólogos Howard Friedman y Ronald Riggio descubrieron que incluso la expresión no-verbal puede afectar a otras personas. Por ejemplo, cuando tres extraños se sientan unos frente a otros durante uno o dos minutos, el más expresivo emocionalmente de los tres transmite su estado de ánimo a los otros dos, sin necesidad de formular una sola palabra.

Lo mismo sucede en la oficina, en la sala de reuniones o en la planta de producción; los miembros de un grupo captan inevitablemente los sentimientos del resto de miembros. En el año 2000, Caroline Bartel, de la Universidad de Nueva York, y Richard Saavedra, de la Universidad de Michigan, descubrieron que en setenta equipos de trabajo de diversas industrias, la gente que participaba en reuniones acababa compartiendo estados de ánimo, tanto buenos como malos, en un plazo de dos horas. En un estudio se pidió a equipos de enfermeras y de contables que monitorizaran sus estados de ánimos durante unas cuantas semanas; los investigadores descubrieron que sus emociones seguían el mismo curso dentro de un mismo equipo, y por lo general las de cada equipo no coincidían con las de los otros incluso si se enfrentaban a situaciones similares. Los grupos, por lo tanto, igual que los individuos, sufren altibajos emocionales y lo comparten todo, desde la envidia hasta la angustia o la euforia. Un estado de ánimo positivo, por cierto, se extiende con mayor rapidez gracias al sensato uso del sentido del humor.

## SONRÍE Y EL MUNDO SONREIRÁ CONTIGO

¿Recuerdas el viejo dicho? No se aleja demasiado de la realidad. Como hemos mostrado, el contagio de los estados de ánimo es un verdadero fenómeno neurológico, pero no todas las emociones se extienden con la misma facilidad. Un estudio de 1999, dirigido por Sigal Barsade, de la Escuela de Dirección de Yale, demostró que, en los grupos de trabajo, la alegría y la calidez se contagian con facilidad, mientras la irritabilidad lo hace en menor grado, y la depresión todavía menos.

No debería ser una sorpresa que la risa sea la más contagiosa de las emociones. Al oír una risa nos resulta casi imposible no reírnos o sonreír al menos. Esto se debe a que algunos de los circuitos abiertos de nuestro cerebro están diseñados para detectar sonrisas y risas, haciéndonos responder de igual forma. La teoría de los científicos al respecto es que esta dinámica se implantó en nuestros cerebros hace mucho porque las sonrisas y la risa eran un modo de cimentar las alianzas, ayudando de ese modo a la especie a sobrevivir.

La principal implicación de esto con respecto a los líderes que llevan a cabo la tarea primaria de controlar sus estados de ánimo y los de los demás es esta: el sentido del humor acelera la expansión de un clima optimista. Pero, al igual que ocurre con el estado de ánimo del líder, el sentido del humor debe cuadrar con la cultura y la realidad de la organización. Es decir, propondríamos como principio que las sonrisas y las risas solo son contagiosas cuando son genuinas.

Los estados de ánimo que comienzan en el puesto más alto de la organización tienden a propagarse más rápido porque todo el mundo observa al jefe. Los demás se fijan en él para conformar sus emociones. Incluso cuando el jefe no resulta muy visible (por ejemplo, el presidente ejecutivo que trabaja tras las puertas cerradas de su despacho en el último piso) su actitud afecta a los estados de ánimo de sus colaboradores más directos, y un efecto dominó se extiende por toda la empresa.

## LLAMAD A UN MÉDICO PARA ESE DIRECTIVO

Si el estado de ánimo del líder es tan importante, entonces el líder tendrá que tener un buen estado de ánimo, ¿no? Sí, pero la respuesta completa es algo más complicada que eso. El mayor impacto del estado de ánimo del líder sobre el rendimiento se produce cuando es un estado optimista. Pero también tiene que ser acorde con los que lo rodean. A esto lo llamamos resonancia dinámica.

Los buenos estados de ánimo galvanizan el buen rendimiento, pero no tiene sentido que un líder esté tan contento como un pajarito al amanecer si las ventas están cayendo o la empresa se aproxima a la quiebra. Los ejecutivos más efectivos realizan un despliegue de estados de ánimo y comportamientos que encajan con la situación del momento, con

una buena dosis de optimismo añadida. Respetan cómo se sienten los demás, incluso si ese sentimiento es de melancolía o derrota, pero también lo modelan para tirar hacia delante con esperanza y buen humor.

Este tipo de actuación, que nosotros llamamos resonancia, viene a ser la puesta en acción de los cuatro componentes de la inteligencia emocional.

El conocimiento de uno mismo, quizá la más esencial de las competencias de la inteligencia emocional, es la capacidad de leer tus propias emociones. Permite a una persona conocer sus puntos fuertes y sus limitaciones y sentirse segura de sí misma sobre su propia valía. Los líderes resonantes utilizan el conocimiento de sí mismos para calibrar con exactitud sus propios estados de ánimo, y saben por intuición cómo están afectando a los demás.

El autocontrol es la capacidad de controlar tus propias emociones y actuar con honestidad e integridad de manera fiable y adaptable. Los líderes resonantes no permiten que sus ocasionales estados de ánimo negativos dominen el día; emplean el autocontrol para dejar ese estado de ánimo fuera de la oficina o para explicar su origen a los demás de un modo razonable, para que sepan qué lo ha producido y cuánto tiempo puede durar.

La conciencia social incluye las capacidades clave de la empatía y la intuición organizativa. Los ejecutivos socialmente conscientes hacen más que sentir las emociones de los demás: demuestran interés por esas emociones. Más aún, son expertos en leer las corrientes emocionales en la oficina. De ahí que los líderes resonantes sean con frecuencia capaces de comprender en profundidad cómo hacen sentir sus palabras y sus acciones a los demás, y poseen la sensibilidad suficiente para cambiar esas palabras y esas acciones cuando su impacto es negativo.

El control de relaciones, la última de las competencias de la inteligencia emocional, incluye las capacidades de comunicarse de forma clara y convincente, detener conflictos y crear fuertes lazos personales. Los líderes resonantes emplean estas destrezas para extender su entusiasmo y solucionar desacuerdos, a menudo con humor y amabilidad.

Pero pese a lo efectivo que es un liderazgo resonante, resulta algo muy raro de encontrar. La mayoría de la gente sufre a líderes disonantes cuyas tóxicas maneras y molestos comportamientos causan estragos antes de que otro líder realista y esperanzador arregle la situación.

Pensemos en lo que ocurrió recientemente en una división experimental de la BBC, el gigante británico de los medios de comunicación. Incluso a pesar de que los aproximadamente doscientos periodistas y editores que formaban el grupo habían dado lo mejor de sí mismos, los directivos decidieron cerrar la división.

El cierre en sí mismo ya fue bastante malo de por sí, pero las formas bruscas y conflictivas del ejecutivo designado para transmitir la decisión al personal dieron lugar a algo más allá de la esperada sensación de frustración. La gente se enfureció, tanto con la noticia como con el mensajero. El comportamiento y la actitud exasperantes del ejecutivo crearon una atmósfera tan tensa que tuvo que llamar a seguridad para que le escoltasen y



pudiera abandonar la sala.

Al día siguiente, otro ejecutivo se reunió con el mismo personal. Su estado de ánimo y su comportamiento eran de melancolía y respeto. Habló de la importancia del periodismo en el dinamismo de una sociedad y de la llamada que todos ellos habían sentido hacia el oficio. Les recordó a los empleados que nadie se mete en periodismo para hacerse rico: como profesión, su remuneración económica siempre ha sido marginal, y la seguridad laboral siempre ha fluctuado al ritmo de las corrientes económicas. Recordó una época de su carrera en la que se había sentido dado de lado por sus superiores y explicó cómo había luchado por encontrar un nuevo puesto de trabajo, pero había decidido continuar dedicándose a la profesión. Para finalizar, les deseó suerte para el futuro.

¿Cuál fue la reacción de quienes el día anterior habían formado una multitud enfurecida? Cuando este líder resonante terminó de hablar, el personal le vitoreó.

Descubrimos que un alarmante número de líderes no sabe realmente si posee resonancia con sus empresas. Más bien al contrario, sufre la enfermedad del director ejecutivo; el síntoma desagradable de esta enfermedad es que quien la padece ignora prácticamente por completo cómo su estado de ánimo y sus acciones son vistos en su empresa. No es que a los líderes no les importe cómo son percibidos por los demás; a la mayoría sí que les importa. Pero dan por hecho, erróneamente, que pueden descifrar esa información por sí mismos. Lo que es aún peor, creen que si están produciendo un efecto negativo, alguien se lo dirá. Se equivocan.

Como explica uno de los directores ejecutivos en nuestra investigación: «Muy a menudo siento que no estoy obteniendo la verdad. No puedo verla con nitidez, porque nadie está mintiéndome en realidad. Pero puedo percibir que la gente esconde información o camufla hechos clave. No están mintiendo, pero tampoco me están diciendo todo lo que necesito saber. Siempre me toca leer entre líneas.»

La gente no les cuenta a los líderes toda la verdad sobre su impacto emocional por muchas razones. A veces se tiene miedo a ser el mensajero de malas noticias y acabar siendo castigado por ello. Otros consideran que no es su función la de comentar un tema tan personal. Y otros no se dan cuenta de que sobre lo que quieren hablar en realidad es sobre los efectos del estilo emocional del líder (se les antoja algo demasiado confuso). Sea cual sea la razón, el presidente ejecutivo no puede confiar en que sus empleados le proporcionen espontáneamente toda la información necesaria.

## RESONANCIA EN TIEMPOS DE CRISIS

Al hablar de los estados de ánimos de los líderes, no podemos dejar de insistir en la importancia de la resonancia. Mientras que nuestra investigación sugiere que los líderes deberían ser optimistas por regla general, su comportamiento siempre debe anclarse en el

realismo, en especial en momentos de crisis.

Fijémonos en la respuesta ante los ataques terroristas a Nueva York de Bob Mulholland, vicepresidente primero y jefe del grupo de atención al cliente en Merrill Lynch. El 11 de septiembre de 2001, Mulholland y sus empleados en la Torre Dos del World Financial Center sintieron cómo el edificio se estremecía, luego vieron la humareda que salía de un agujero en el edificio que tenían justo enfrente. El pánico empezó a dominar a la gente. Algunos corrieron frenéticamente de una ventana a otra. Otros se quedaron paralizados por el miedo. Aquellos que tenían familiares en el World Trade Center temían por su seguridad. Mulholland supo que tenía que actuar: «Cuando hay una crisis, tienes que guiar a la gente, paso a paso, y asegurarte de que te haces cargo de todas sus preocupaciones.»

Empezó por proporcionar a la gente la información que necesitaban para «descongelarse». Averiguó, por ejemplo, en qué planta trabajaban los familiares de sus empleados y les aseguró que tendrían tiempo suficiente para escapar. Después tranquilizó a aquellos que estaban dominados por el pánico, uno a uno. «Ahora vamos a salir de aquí —les dijo con calma—, y tú vas a venir conmigo. No cogeremos el ascensor, iremos por las escaleras.» Él mantuvo la calma y tomó decisiones, pero, sin embargo, no menospreció la respuesta emocional de los demás. Gracias a él, todo el personal escapó antes de que las torres se desmoronasen.

El liderazgo de Mulholland no acabó ahí. Comprendió que aquel suceso afectaría personalmente a cada uno de sus clientes, así que su equipo y él concibieron una forma en la que los consultores financieros podrían conectar con los clientes a un nivel emocional. Llamaron a todos los clientes para preguntarles: «¿Cómo se encuentra? ¿Están todos sus familiares bien? ¿Cómo se siente?» Tal y como Mulholland explica: «No había manera de continuar con el trabajo como habíamos hecho hasta entonces. Nuestro primer mandamiento era hacerles a nuestros clientes saber que nos preocupábamos por ellos.»

Bob Mulholland llevó a cabo valientemente una de las tareas emocionales más cruciales de liderazgo: se ayudó a sí mismo y a su gente a encontrar un objetivo frente al caos y la locura. Para hacerlo, primero sintonizó y expresó la realidad emocional que todos compartían. Por eso su decisión posterior produjo una resonancia en las entrañas de los demás. Sus palabras y sus acciones reflejaron lo que la gente estaba sintiendo en su corazón.

## HACIENDO INVENTARIO

El proceso que recomendamos para llegar al autodescubrimiento y la reinención personal no consiste en una teoría moderna ni procede de la psicología pop, como ocurre con muchos de los programas de autoayuda que se les ofrece a los ejecutivos en la

actualidad. Al contrario, se basa en tres corrientes de investigación enfocadas a cómo los ejecutivos pueden mejorar sus competencias de inteligencia emocional relacionadas de manera más inmediata con el liderazgo eficaz. En 1989, Richard Boyatzis comenzó a desarrollar esta investigación para diseñar un proceso que consiste en cinco pasos, y desde entonces miles de ejecutivos lo han empleado con éxito.

A diferencia de las formas más tradicionales de enseñanza, nuestro proceso se basa en la ciencia cerebral. Las destrezas emocionales de una persona (la actitud y las capacidades con las que alguien enfoca su vida y su trabajo) no vienen dadas genéticamente, como el color de ojos o el tono de la piel. Pero en cierto modo podrían serlo, dada la profundidad con la que están incorporadas en nuestra neurología.

Las destrezas emocionales de una persona sí tienen, de hecho, un componente genético. Los científicos han descubierto, por ejemplo, el gen de la timidez (que no es un estado de ánimo *per se*, pero que sí puede guiar a una persona a un comportamiento persistentemente callado, lo que puede interpretarse como un estado de ánimo alicaído). Otras personas son preternaturalmente alegres; es decir, su inagotable alegría parece algo preternatural hasta que conoces a sus vivarachos padres. Tal y como explica un ejecutivo: «Lo único que sé es que desde que era pequeño siempre me he sentido feliz. Eso saca de quicio a algunas personas, pero no podría ponerme triste ni aunque lo intentase. Y mi hermano es igual que yo; siempre ve el lado bueno de las cosas, incluso durante su divorcio.»

A pesar de que las destrezas emocionales son en parte innatas, la experiencia juega un papel principal en el modo en que nuestros genes se expresan. Un niño feliz cuyos padres fallecen o que soporta maltrato físico puede transformarse en un adulto melancólico. Un crío malhumorado puede convertirse en un adulto alegre después de descubrir una vocación que le llene de satisfacción. Aun así, la investigación sugiere que nuestro abanico de destrezas emocionales está relativamente completo alrededor de los veinticinco años y que nuestros consecuentes comportamientos son, a esa edad, hábitos profundamente instalados. Y en eso yace el problema: cuanto más actuemos de cierta manera (sea feliz, deprimida o malhumorada) más se fija ese comportamiento en nuestros circuitos cerebrales, y más continuaremos sintiéndonos y comportándonos de ese modo. Por eso es por lo que la inteligencia emocional importa tanto para un líder. Un líder emocionalmente inteligente puede monitorizar sus estados de ánimo por medio del conocimiento de sí mismo, cambiarlos a mejor a través del autocontrol, comprender su impacto gracias a la empatía, y actuar de manera que estimule los estados de ánimo de los demás por medio de la habilidad social.

El siguiente proceso en cinco partes está diseñado para rehacer la instalación eléctrica del cerebro y enfocarla hacia comportamientos más inteligentes emocionalmente. El proceso comienza imaginando nuestra personalidad ideal y a continuación aceptando nuestra personalidad real, es decir, cómo nos perciben los demás. El siguiente paso consiste en crear un plan táctico para superar la distancia entre lo ideal y lo real, y una

vez hecho eso, para practicar esas actividades. El proceso concluye con la creación de una comunidad de colegas y familiares (llamémoslos ejecutores del cambio) que lo mantenga vivo. Estudiemos estos pasos con más detalle.

«**¿Quién quiero ser?**» Sofía, directiva de una empresa de telecomunicaciones del norte de Europa, sabía que necesitaba comprender cómo afectaba su liderazgo emocional a los demás. Siempre que se sentía estresada, tendía a comunicarse de manera deficiente y a asumir las tareas de sus subordinados para que el trabajo estuviera bien hecho. El hecho de asistir a seminarios sobre liderazgo no había cambiado sus hábitos, y tampoco lo había conseguido leyendo libros sobre dirección de empresas o trabajando con mentores.

Cuando Sofía vino a nosotros, le pedimos que se imaginara a sí misma en el plazo de ocho años como una líder efectiva y que escribiera una descripción de un día típico en su vida. «¿Qué estaría haciendo?», le preguntamos. «¿Dónde viviría? ¿Quién estaría allí? ¿Cómo sería estar allí?» Le urgimos a que considerase sus valores más profundos y sus sueños más elevados y a que explicase cómo esos ideales se habían convertido en parte de su vida diaria.

Sofía se visualizó a sí misma liderando su propia empresa con un personal compuesto por diez colegas muy unidos a ella. Disfrutaba de una relación abierta con su hija y mantenía relaciones de confianza con sus amigos y sus compañeros de trabajo. Se vio a sí misma como una líder y una madre relajada y feliz, que amaba y atribuía poderes a todos los que la rodeaban.

En general, Sofía poseía un nivel bajo de autoconocimiento. Pocas veces era capaz de distinguir las razones por las que se encontraba en aprietos en el trabajo y en casa. Lo único que podía decir era: «Nada funciona bien.» Este ejercicio, que le incitó a visualizar cómo sería su vida si todo salía bien, le abrió los ojos para que viera los elementos que faltaban en su estilo emocional. Fue capaz de ver el impacto que producía en la gente que componía su vida.

«**¿Quién soy ahora?**» En la siguiente etapa del proceso de descubrimiento, alcanzas a ver tu estilo de liderazgo como lo ven los demás. Esto es a la vez difícil y peligroso. Difícil, porque son pocos los que tienen las agallas de decirle al jefe o a un colega cómo es en realidad. Y peligroso, porque tal información puede escocer o incluso paralizar. Una pequeña ración de ignorancia sobre ti mismo no es siempre algo negativo: los mecanismos de ego-defensa tienen sus ventajas. La investigación realizada por Martin Seligman muestra que las personas con altos niveles de rendimiento generalmente se sienten más optimistas acerca de sus perspectivas y sus posibilidades que aquellas otras que ofrecen un rendimiento medio. Sus lentes que lo colorean todo de rosa, de hecho, alimentan el entusiasmo y la energía que hacen que lo inesperado y lo extraordinario sean objetivos alcanzables. El dramaturgo Henrik Ibsen denominó este tipo de autoengaños

«mentiras vitales»: al aliviar nuestras desconfianzas nos permitimos a nosotros mismos creer para poder enfrentarnos a un mundo abrumador.

Pero el autoengaño debería producirse en dosis muy pequeñas. Los ejecutivos deberían buscar sin descanso la verdad sobre sí mismos, en especial porque lo que es seguro es que cuando la oigan estará de todos modos algo diluida. Una forma de obtener la verdad es mantener una actitud extremadamente abierta hacia las críticas. Otra es buscar un *feedback* negativo, incluso haciendo que uno o dos colegas hagan de abogados del diablo.

También recomendamos con firmeza reunir información de tanta gente como sea posible, incluyendo a jefes, colegas y subordinados. El *feedback* de los subordinados y los colegas resulta especialmente útil porque es el que predice con mayor exactitud la efectividad de un líder con dos, cuatro e incluso siete años de adelanto, según la investigación de Glenn McEvoy en la Universidad del Estado de Utah y de Richard Beatty en la Universidad Rutgers.

Por supuesto, un *feedback* de 360° no pide a la gente específicamente que evalúe tus estados de ánimo, tus acciones y su impacto. Pero sí revela qué experiencia tiene la gente contigo. Por ejemplo, cuando la gente califica tu capacidad de escuchar, en realidad está informando sobre lo bien que cree que la escuchas a ella. De modo similar, cuando un *feedback* de 360° suscita calificaciones sobre la efectividad del liderazgo, las respuestas muestran si la gente siente o no que la comprendes y te preocupas por ella. Cuando el *feedback* deja al descubierto una baja calificación en, digamos, ser receptivo a nuevas ideas, esto significa que la gente te ve como alguien inaccesible o intratable, o ambas cosas. En resumen, todo lo que necesitas saber sobre tu impacto emocional en los demás aparece en el *feedback* de 360°, si lo buscas.

Una última nota en este segundo paso del proceso: resulta, por supuesto, crucial identificar tus áreas de debilidad. Pero concentrarse solo en tus debilidades puede ser desalentador. Por eso es igual o incluso más importante comprender tus puntos fuertes. Saber dónde tu yo real se solapa con tu yo ideal te proporcionará la energía positiva que necesitas para avanzar hasta el siguiente paso del proceso: la creación de puentes.

**«¿Cómo llego de aquí hasta allí?»** Una vez que sabes quién quieres ser y lo has comparado con la manera en la que la gente te ve, necesitas trazar un plan de acción. Para Sofia, esto significaba planear una auténtica mejora en su nivel de autoconocimiento. Así que le pidió a cada miembro de su equipo en el trabajo que le proporcionara *feedback* (semanalmente, de forma anónima y por escrito) sobre su estado de ánimo y su rendimiento y el efecto de ambas cosas en la gente. También se comprometió a realizar tres tareas difíciles pero posibles: dedicar una hora al día a reflexionar en un diario sobre su comportamiento, asistir a clases sobre dinámica de grupos en una escuela cercana y obtener la ayuda de un colega de confianza como entrenador informal.

Consideremos, también, cómo Juan, un ejecutivo de *marketing* en la división latinoamericana de una gran multinacional energética, completó este paso del proceso. A Juan se le encargó el desarrollo de la empresa en su país natal, Venezuela, y también en todo el resto de la región; un trabajo que exigiría de él que fuese un entrenador y un visionario, así como tener una perspectiva optimista y alentadora. No obstante, el *feedback* de 360° reveló que Juan era visto por los demás como intimidante y poco abierto. Muchos de sus subordinados más cercanos lo veían como un cascarrabias al que resultaba imposible satisfacer cuando estaba de malas y emocionalmente agotador cuando estaba de buenas. Al identificar este vacío, Juan pudo trazar un plan consistente en etapas asequibles que le harían mejorar. Sabía que necesitaba afilar su capacidad de empatía si quería desarrollar un estilo de entrenador, así que se comprometió a realizar varias actividades que le permitirían practicar dicha capacidad. Por ejemplo, Juan decidió conocer mejor a cada uno de sus subordinados; pensó que si entendía mejor quiénes eran, estaría más capacitado para ayudarlos a conseguir sus objetivos. Hizo planes con cada empleado para verse fuera del trabajo, donde podrían sentirse más cómodos a la hora de sacar a la luz sus sentimientos.

Juan también buscó áreas no relacionadas con su trabajo que le permitieran fortalecer sus puntos débiles: por ejemplo, entrenar al equipo de fútbol de su hija y colaborar como voluntario en un centro de ayuda. Ambas actividades le ayudaron a experimentar con su capacidad de comprender a otros e intentar nuevos comportamientos.

De nuevo, examinemos cómo funciona la ciencia del cerebro. Juan estaba intentando superar comportamientos arraigados: su enfoque del trabajo dominaba toda su vida sin que él se hubiera percatado de ello. Darse cuenta de esos comportamientos supuso un paso crucial para poder cambiarlos. A medida que prestaba más atención, las situaciones que surgían (mientras escuchaba a un compañero, o entrenaba al equipo de fútbol o hablaba por teléfono con alguien que se sentía afligido) se fueron convirtiendo en estímulos para romper con sus viejos hábitos y poner en práctica nuevas respuestas.

Esta estimulación para el cambio de hábitos es tanto neuronal como perceptual. Los investigadores de la Universidad de Pittsburgh y de la de Carnegie Mellon han demostrado que cuando nos preparamos mentalmente para una tarea, activamos el córtex prefrontal (la parte del cerebro que nos hace entrar en acción). Cuanto mayor sea la activación previa, mejor haremos la tarea.

Semejante preparación mental resulta particularmente importante cuando estamos intentando reemplazar un viejo hábito por otro mejor. Tal y como descubrió el neurocientífico Cameron Carter, de la Universidad de Pittsburgh, el córtex prefrontal se vuelve especialmente activo cuando una persona se prepara para superar una respuesta habitual. El córtex prefrontal excitado hace que el cerebro se concentre en lo que está a punto de ocurrir. Sin esa excitación, la persona realizará de nuevo la indeseada rutina ya conocida. El ejecutivo que no escucha a sus subordinados los interrumpirá otra vez, el líder brusco lanzará otro ataque crítico, y así. Por eso resulta tan importante crear una

agenda de aprendizaje. Sin ella, carecemos literalmente del poder cerebral para realizar el cambio.

«¿Cómo consigo que el cambio perdure?» En pocas palabras, hacer que el cambio se convierta en hábito requiere práctica. La razón subyace otra vez en el cerebro. Para romper con viejos hábitos neuronales hace falta hacerlo una y otra vez, sin parar. Un líder debe repetir el nuevo comportamiento hasta que sea algo automático; es decir, hasta que lo haya dominado a un nivel de aprendizaje implícito. Solo entonces el nuevo hábito sustituirá al viejo.

A pesar de que lo mejor es practicar nuevos comportamientos, como hizo Juan, a veces es suficiente con visualizarlos. Fijémonos en el caso de Tom, un ejecutivo que quería cerrar el espacio vacío entre su verdadero yo (percibido por colegas y subordinados como frío y severo) y su yo ideal (un visionario y un entrenador).

El plan de aprendizaje de Tom implicaba encontrar oportunidades para dar un paso atrás y entrenar a sus empleados en lugar de saltarles al cuello cuando le parecía que cometían errores. También empezó a ocupar los momentos de ocio durante sus trayectos al trabajo en meditar sobre cómo manejar las reuniones que tendría a lo largo del día. Una mañana, mientras iba de camino a un desayuno con un empleado que parecía estar echando a perder un proyecto, Tom desarrolló en su mente un guion positivo para la reunión. Realizó preguntas y atendió a las respuestas para asegurarse de que comprendía por completo la situación antes de intentar solucionar el problema. Supo de antemano que se sentiría impaciente, y ensayó la forma en que controlaría esos sentimientos.

Estudios realizados sobre el cerebro confirman los beneficios de la técnica de visualización realizada por Tom: imaginar algo con vívidos detalles puede activar las mismas células cerebrales que participarían en la realización de esa actividad. El nuevo cableado del cerebro parece ponerse en marcha y fortalecer sus conexiones incluso si solo estamos repitiendo la secuencia en nuestra imaginación. Así que para aliviar los temores asociados a intentar modos más arriesgados de liderar, deberíamos primero visualizar posibles escenarios. Hacer eso nos hará sentir menos incómodos cuando de verdad pongamos en práctica nuestras nuevas destrezas.

Experimentar con nuevos comportamientos y aprovechar las oportunidades de ponerlos en práctica tanto dentro como fuera del trabajo (así como emplear métodos como el ensayo mental) activan con el tiempo las conexiones neuronales necesarias para que se produzca el cambio genuino. Aun así, el cambio duradero no sucede únicamente a través de la experimentación y la potencia cerebral. Necesitamos, tal y como dicta la canción, un poco de ayuda de nuestros amigos.

«¿Quién puede ayudarme?» El quinto paso del proceso de autodescubrimiento y reinención consiste en crear una comunidad de ayudantes. Tomemos como ejemplo a los directivos de Unilever, que formaron grupos de aprendizaje como parte de su proceso

de desarrollo ejecutivo. Al principio, se reunieron para hablar sobre sus carreras y sobre cómo proporcionar liderazgo. Pero puesto que tenían también la carga de tener que hablar sobre sus sueños y sus objetivos de aprendizaje, pronto se dieron cuenta de que lo que estaban haciendo era discutir sobre su trabajo y sus vidas personales. Desarrollaron una fuerte confianza mutua y empezaron a depender los unos de los otros para obtener un *feedback* sincero mientras trabajaban en el fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo. Cuando esto ocurre, el negocio se beneficia de un rendimiento más fuerte. Hoy en día muchos profesionales han creado grupos similares, y por una buena razón: personas en las que confiamos nos dejan intentar de una manera carente de riesgo partes de nuestro repertorio de liderazgo con las que no nos sentimos familiarizados.

No podemos mejorar nuestra inteligencia emocional o cambiar nuestro estilo de liderazgo sin ayuda de los demás. No solo practicamos con otras personas, también dependemos de ellas para crear un contexto seguro en el que experimentar. Necesitamos obtener *feedback* sobre cómo nuestras acciones afectan a otros y evaluar los progresos en nuestra agenda de aprendizaje.

De hecho, de forma quizá paradójica, en el proceso autodirigido de aprendizaje recurrimos a otros en cada etapa del camino: desde la articulación y la redefinición de nuestro yo ideal y su comparación con la realidad hasta la evaluación final que afirme nuestro progreso. Nuestra red de relaciones nos ofrece el contexto en el que comprendemos nuestro progreso y asimilamos la utilidad de lo que estamos aprendiendo.

#### EL EFECTO DEL ESTADO DE ÁNIMO SOBRE EL RENDIMIENTO

Cuando decimos que la tarea del liderazgo es controlar tu estado de ánimo y el de los que te siguen, desde luego no pretendemos sugerir que el estado de ánimo sea lo único que importa.

Como hemos indicado, tus acciones poseen una gran relevancia, y el estado de ánimo junto con las acciones deben estar en consonancia con la organización y la realidad. De manera similar, reconocemos todos los otros desafíos que un líder debe superar, desde la estrategia a seguir hasta el desarrollo de un nuevo producto. Se trata de tener en consideración todo lo que sucede en un largo día de trabajo.

Pero tomado como un todo, el mensaje que envían las investigaciones neurológicas, psicológicas y organizativas resulta sorprendente en su nitidez. El liderazgo emocional es la chispa que prende el rendimiento de una empresa, creando una hoguera de éxito o un paisaje de cenizas. Los estados de ánimo importan hasta tal punto.



## POST SCRIPTUM

Publicado originalmente en hbr.com  
y LinkedIn.com

CUANDO CRITICAS A ALGUIEN HACES QUE SEA MÁS DIFÍCIL QUE CAMBIE  
hbr.com – 19 de diciembre, 2013

«Si todo en la vida te saliera perfecto, ¿qué estarías haciendo dentro de diez años?»

Semejante pregunta da paso a un buen número de posibilidades en las que se muestra qué es lo que más nos importa e incluso qué valores podrían guiar nuestra forma de vida. Este enfoque proporciona a los directivos una herramienta para conseguir que sus equipos obtengan mejores resultados.

Comparemos esa pregunta que incita a usar la imaginación con una conversación sobre tus errores y sobre lo que necesitas hacer para corregirlos. Esta línea de pensamiento da como resultado que nos cerremos y nos pongamos a la defensiva, y reduce nuestras posibilidades de mejorar. Los directivos deberían tener esto en cuenta, en particular durante las revisiones del rendimiento de los empleados.

Esa pregunta sobre lo que considerarías tu vida perfecta en el plazo de diez años es una idea de Richard Boyatzis, profesor de la Escuela Weatherhead de Dirección en Case Western y viejo amigo y colega mío. En su reciente investigación sobre el mejor enfoque para entrenar ha empleado escáneres cerebrales para analizar cómo afecta la dirección al cerebro de manera diferente cuando te concentras en tus sueños en lugar de en tus fallos. Sus descubrimientos tienen gran importancia en lo que hace referencia a cómo se puede ayudar a alguien (o a ti mismo) a mejorar.

Tal como cité a Boyatzis en mi libro *Focus. El motor oculto de la excelencia*: «Hablar de tus sueños y tus objetivos positivos activa los centros cerebrales que te abren a nuevas posibilidades. Pero si cambias el tema de la conversación a lo que deberías hacer para corregirte, te cierras en banda.»

Junto a sus colegas de Cleveland Clinic, Boyatzis hizo pasar a la gente primero por una entrevista positiva acerca de sus sueños o una negativa centrada en sus problemas,

mientras se escaneaba su cerebro. La entrevista positiva provocaba actividad en el circuito de recompensa y las áreas encargadas de los buenos recuerdos y los sentimientos optimistas, una característica mental de la abierta esperanza que sentimos cuando abrazamos una visión inspiradora. En cambio, la entrevista negativa activaba el circuito de la ansiedad y las mismas áreas que se activan cuando nos sentimos tristes y preocupados. En el segundo estado, la ansiedad y la actitud defensiva provocadas hacen que sea más difícil concentrarse en las posibilidades de mejorar.

Por supuesto que un directivo necesita ayudar a sus empleados a ver qué es lo que no funciona. Tal y como lo expuso Boyatzis: «Necesitas el enfoque negativo para sobrevivir, pero uno positivo para prosperar. Necesitas ambos, pero en la proporción adecuada.»

Bárbara Frederickson, psicóloga de la Universidad de Carolina del Norte, afirma que los sentimientos positivos aumentan nuestra atención para dar cabida a un abanico más amplio de posibilidades y nos motivan a trabajar para lograr un futuro mejor. En su investigación ha descubierto que la gente a la que le va bien tanto en su vida privada como en su vida laboral por lo general tiene una mayor proporción de estados de ánimo positivos a lo largo del día.

Al disfrutar de un estado de ánimo positivo se activan los circuitos cerebrales que nos recuerdan lo bien que nos sentiremos al alcanzar nuestro objetivo, según la investigación realizada por Richard Davidson, de la Universidad de Wisconsin. Esos son los circuitos que nos mantienen trabajando a través de las pequeñas etapas que necesitamos pasar en nuestro camino hacia una meta más amplia, ya sea finalizar un gran proyecto o realizar un cambio en nuestro propio comportamiento.

Estos circuitos cerebrales, que son vitales para lograr nuestros objetivos, funcionan con dopamina, una sustancia química que nos hace sentir bien, y también con opioides endógenos como las endorfinas, los neurotransmisores de respuestas emocionales placenteras. Este compuesto químico nos proporciona combustible para seguir trabajando y nos va suministrando porciones de placer y satisfacción. Esta debe ser la razón por la que el enfoque positivo da como resultado un buen rendimiento, tal y como ha descubierto la investigación llevada a cabo por Frederickson: nos proporciona energía, nos permite concentrarnos mejor, ser más flexibles en nuestra forma de pensar y conectarnos así de manera efectiva con la gente que nos rodea.

Los directivos y los entrenadores deben tener esto en mente. Boyatzis hace hincapié en el hecho de que comprender los sueños de una persona puede dar lugar a una conversación sobre lo que sería necesario para hacer esos sueños realidad. Y esto puede llevar a marcar objetivos concretos de aprendizaje. A menudo, estos objetivos son la mejora de capacidades como la diligencia, el saber escuchar, la colaboración y otras similares, que pueden producir un mejor rendimiento.

Boyatzis nos habla de un ejecutivo que realizó un máster porque quería construir mejores relaciones laborales. Esta persona tenía formación de ingeniero, y cuando se

trataba de realizar una tarea «lo único que él veía era la tarea, no la gente con la que trabajaba para realizarla», según Boyatzis.

Su curva de aprendizaje implicaba sintonizar con la manera en la que las otras personas se sentían. En busca de una manera poco arriesgada de practicar esto, empezó a ejercer de entrenador del equipo de fútbol de su hijo y realizó el esfuerzo de percibir cómo se sentían los miembros del equipo mientras los entrenaba. Esto se convirtió en un hábito que trasladó luego a su trabajo.

Al empezar por el objetivo positivo que quería conseguir (unas relaciones laborales más ricas) en lugar de catalogarlo como un fallo personal que quisiera superar, el ejecutivo hizo que lograr ese objetivo le resultase mucho más sencillo.

En definitiva: no te concentres solo en los puntos débiles, sino también en las esperanzas y los sueños. Para eso es para lo que está enfocado nuestro cerebro.

#### LAS SEÑALES DE UN DÉFICIT DE EMPATÍA EN UN LÍDER

Linkedin.com – 25 de noviembre, 2013

Piensa en dos personas que trabajen en tu empresa: una en uno o dos niveles por debajo de ti y la otra en un nivel por encima de ti. Ahora imagina que recibes un *email* de cada una de esas personas. Pregúntate a ti mismo cuánto tiempo te llevaría responder a esos mensajes.

Lo más probable es que al mensaje de quien está por encima de ti lo respondas de manera inmediata, mientras que al otro es posible que lo contestes cuando tengas ocasión.

La diferencia en tiempos de respuesta se ha utilizado para trazar un mapa de la jerarquía en una empresa. Y este mapa refleja un principio más general: prestamos más atención a aquellos que tienen más poder que nosotros, y nos fijamos menos en los que tienen menos que el que nosotros ostentamos.

La relación entre poder y concentración se muestra con claridad en interacciones tan simples como la de dos desconocidos que se encuentran por primera vez. En solo cinco minutos de conversación, la persona de más alto estatus social por lo general ofrece menos indicadores de atención (como el contacto visual o el asentimiento) que la persona que posee un menor poder social. Esta diferencia de atención se percibe incluso entre estudiantes pertenecientes a familias más acomodadas o más humildes.

El análisis de los tiempos de respuesta a *emails* se realizó utilizando la base de datos completa de Enron Corporation, a la que los investigadores pudieron acceder después de que se emplease para investigar el colapso de la empresa. El programa para detectar por medio del análisis de los *emails* las redes sociales dentro de una empresa se desarrolló en la Universidad de Columbia, y demostró ser de una exactitud notable.

Cuando la atención fluye a través de las líneas de poder, también la empatía pierde.

Cuando dos desconocidos se contaron el uno al otro sobre sus divorcios u otras situaciones de sufrimiento personal en sus vidas, la persona de menos poder social expresó una mayor empatía hacia el otro. Otra medida de la empatía (la exactitud con la que podemos distinguir los sentimientos de una persona a partir de señales como la expresión facial) también ayuda a diferenciar, pues las personas de menor estatus la utilizan con más habilidad que las de posiciones más elevadas.

Este factor de la vida social representa un peligro para los líderes: después de todo, los líderes más efectivos sobresalen en capacidades que se basan en la empatía, como la persuasión y la influencia, motivar y escuchar, el trabajo en equipo y la colaboración.

Hay tres tipos de empatía. El primero, la empatía cognitiva, en la que sientes cómo piensa la otra persona con respecto al mundo, lo que significa que puedes poner lo que tienes que decir en términos que esa persona lo vaya a comprender. El segundo, la empatía emocional, en la que reconoces de manera instantánea cómo se siente la otra persona. Y el tercero, la preocupación empática, en la que expresas la manera en que te preocupas por la otra persona ayudándola en lo que has percibido que necesita.

La mejor manera de detectar las señales de un déficit de empatía en el liderazgo en alguna o en todas estas variedades es fijarse en el impacto que las acciones del líder tienen sobre aquellos a los que lidera. Algunas de las señales más comunes son:

- Las directivas o los memorándums que carecen de sentido para aquellos que los reciben son una señal de que el jefe no entiende cómo piensan sus empleados con respecto a su mundo, y fracasa a la hora de sintonizar con el lenguaje que serviría para que ellos captasen su sentido. Otro indicio de baja empatía cognitiva: las estrategias, planes u objetivos que no tienen mucho sentido o parecen fuera de lugar para aquellos que deben ejecutarlos.
- Comunicados o, peor aún, órdenes que enfadan a quienes las reciben. Esto es indicio de un jefe que no sabe leer con exactitud la realidad emocional de sus empleados, y, por tanto, a ojos de los demás parece despistado.
- Mostrar actitudes que parezcan ser frías o poco sensibles hacia temas que inquietan a los empleados, lo que es indicio de una carencia de preocupación empática. Sentir que al jefe no le interesa hace que los empleados se pongan a la defensiva y teman asumir riesgos tales como la innovación.

Los líderes en niveles más elevados son los que quizás están en mayor peligro de sufrir un déficit de empatía, por una sencilla razón: a medida que vas subiendo peldaños en la escala laboral menos y menos personas se muestran francas contigo y están dispuestas a ofrecerte un *feedback* sincero sobre lo que otras personas piensan de ti.

Una de las maneras de prevenir el déficit de empatía podría ser unirse a lo que Bill George, de la Escuela de Negocio de Harvard, denomina «grupos de verdadero norte», en los que recibes un *feedback* honesto de parte de gente que te conoce bien. Otra

manera podría ser crear una red informal de colegas que sean sinceros contigo (tal vez de fuera de la empresa), y mantener un contacto regular con ellos; o lo mismo con amigos de confianza en todos los niveles dentro de tu propia empresa.

Los líderes que mantienen un elevado nivel de contacto, que pasean por su lugar de trabajo y dedican tiempo a conocer bien a sus empleados, se inoculan a sí mismos contra el déficit de empatía. Lo mismo sucede con líderes que crean una atmósfera de trabajo en la que la gente se siente segura mostrándose sincera incluso con su jefe.

## Renovar tu pasión por el trabajo

Escrito con Richard Boyatzis y Annie McKee.

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*, en abril de 2002.

El 11 de septiembre de 2001, mientras millones de personas en todo el mundo miraban incrédulos las pantallas de televisión, viendo cómo las torres del World Trade Center se desmoronaban y caían al suelo, muchos de nosotros nos dimos cuenta de que, acompañando al *shock* y al dolor, había otra sensación, la que impulsaba a hacer inventario. La frágil naturaleza de la vida humana, expuesta con una claridad tan insoportable, empujó a la gente a hacerse una pregunta: «¿Realmente estoy viviendo como me gustaría vivir?»

Todos nos enfrentamos a lo largo de nuestras vidas al interrogante sobre nuestra relevancia personal. El 11 de Septiembre hizo que esa cuestión se la plantease mucha gente a la vez, pero el impulso de hacer inventario surge para la mayoría de nosotros de manera periódica en circunstancias mucho menos dramáticas. Los altos directivos, por ejemplo, parecen enfrentarse a esta cuestión en el punto álgido de sus carreras. ¿Por qué? Muchos ejecutivos alcanzan su cima profesional a los cuarenta o cincuenta, justo cuando sus padres se aproximan al tramo final de sus vidas, lo que es un recordatorio de que todos somos mortales. Más aún, muchos de los rasgos de la personalidad asociados con el éxito profesional, como la habilidad para resolver problemas y la tenacidad, llevan a la gente a aguantar en una situación difícil con la esperanza de mejorarla. Entonces, un día, se instala en nosotros una creciente sensación de que algo va mal. Esa certeza pone en marcha un proceso del que hemos sido testigos literalmente en miles de ocasiones durante nuestra labor de los últimos catorce años preparando a directivos y a ejecutivos.

El proceso rara vez es sencillo, pero hemos comprobado que este tipo de despertar es saludable y necesario; los líderes necesitan llevarlo a cabo cada pocos años para rellenar sus niveles de energía, creatividad y compromiso (y para redescubrir su pasión por el trabajo y la vida). De hecho, los líderes no pueden seguir consiguiendo nuevos objetivos e inspirando a la gente que los rodea sin comprender sus propios anhelos. En este artículo, echaremos un vistazo a las diferentes señales que nos indican que es momento

de hacer inventario, ya sea que tienes una persistente sensación de duda que va en aumento hasta que resulta imposible ignorarla o que experimentas un suceso que cambia tu vida y altera irrevocablemente tu punto de vista. Después describiremos algunas estrategias para atender a esas señales y tomar medidas reconstituyentes. Tales medidas pueden ir desde un reajuste relativamente menor en la actitud hasta un reenfoque en lo que de verdad importa, pasando por cambios prácticos en nuestra vida que nos lleven en una dirección totalmente nueva.

## CUÁNDO DECIR CUÁNDO

Cuando se le pregunta, la mayoría de la gente de negocios dice que lo que les mueve es la pasión (de guiar, de servir a los clientes, de apoyar una causa o un producto). Cuando esa pasión se desvanece, empiezan a cuestionar el sentido de su trabajo. ¿Cómo puedes reactivar la pasión y reconectar con aquello que posee relevancia para ti? El primer paso es reconocer la señal de que es hora de hacer inventario. Fijémonos en los diversos sentimientos que nos indican que ha llegado el momento.

### «Me siento atrapado»

A veces, un trabajo que antes era satisfactorio se vuelve gradualmente menos significativo y va poco a poco erosionando tu entusiasmo y tu espíritu hasta que ya no encuentras ningún propósito en lo que haces. A menudo la gente describe este estado como un sentimiento de estar atrapado. Están inquietos y, sin embargo, no parecen capaces de cambiar ni tan siquiera de explicar qué es lo que va mal.

Tomemos como ejemplo el caso de Bob McDowell, el director de recursos humanos en una gran empresa de servicios profesionales. Tras dedicarse en cuerpo y alma a su trabajo durante 25 años, Bob se fue desmoralizando terriblemente al ver que sus novedosos programas sufrían recortes una y otra vez. Como resultado de ello, sus esfuerzos no servían para mejorar el lugar de trabajo a largo plazo. Durante años había silenciado sus dudas, en parte porque un éxito ocasional o algún empleado que medraba gracias a su apoyo le proporcionaban una profunda (aunque temporal) satisfacción. Es más, su trabajo le daba asimismo los habituales adornos del éxito: un título, dinero y beneficios adicionales. Y, como la mayoría de la gente de mediana edad, McDowell tenía responsabilidades económicas que hacían que resultase arriesgado cambiar la seguridad por una satisfacción personal. Factores como estos conspiran para que la gente siga cansinamente adelante con la esperanza de que las cosas mejoren. Pero la búsqueda de seguridad o el propósito de ser un buen empleado pueden acabar siendo una cárcel construida por nosotros mismos.

## **«Estoy aburrido»**

Mucha gente confunde el lograr objetivos diarios con la realización de un trabajo verdaderamente satisfactorio, por lo que continúan planteando y consiguiendo nuevas metas, hasta que llegan a la conclusión de que están aburridos. A menudo uno se siente realmente estremecido ante esta revelación: se siente como si acabase de emerger de un bloqueo espiritual. Lo vimos en Nick Mimken, propietario de una exitosa agencia de seguros, que experimentaba la creciente sensación de que algo faltaba en su vida. Se unió a un club de lectura, con la esperanza de que la estimulación intelectual le ayudase a recuperar algo de entusiasmo, pero no fue suficiente. La cuestión era que había perdido contacto con sus sueños y estaba realizando su trabajo sin experimentar ninguna verdadera satisfacción producida por el éxito de su negocio.

Las personas de éxito como Mimken pueden tener problemas para aceptar el hecho de que están aburridas porque a menudo los rasgos positivos de la ambición y la determinación por lograr el éxito son los que ocultan la necesidad de divertirse. Algunas personas pueden sentirse culpables por no estar satisfechas cuando parece que lo tienen todo. Otros pueden admitir que no están divirtiéndose, pero creen que ese es el precio del éxito. Tal y como dijo un directivo: «Trabajo para vivir. No espero encontrar un profundo significado en la oficina, eso ya lo obtendré en otra parte.» ¿Dónde está el problema? Como muchos otros, este directivo trabaja más de sesenta horas a la semana, lo que le deja poco tiempo para disfrutar de cualquier otra cosa.

## **«No soy la persona que quiero ser»**

Algunas personas se adaptan de forma gradual a las decepciones, las frustraciones e incluso al aburrimiento de su trabajo hasta que se rinden a una rutina que es incompatible con quiénes son y qué quieren de verdad. Tomemos como ejemplo a John Lauer, un inspirador líder que pasó a ser presidente de BFGoodrich, y captó con rapidez el apoyo de los altos ejecutivos gracias a su percepción de los desafíos y oportunidades que se le presentaban a la empresa y a su contagiosa pasión por el negocio.

Pero cuando llevaba en la empresa unos seis años, presenciamos una conferencia de Lauer ante una clase de ejecutivos estudiantes de máster y comprobamos que había perdido su chispa. Con el tiempo, Lauer había asimilado la cultura empresarial enfocada al valor de las acciones de un modo que era contradictorio con aquello que realmente le importaba. No resultó, por tanto, sorprendente que dejara la empresa seis meses más tarde y rompiera con su vida laboral hasta entonces para unirse a su esposa en su labor con organizaciones humanitarias húngaras. Más adelante admitió que durante su última etapa en BFGoodrich sabía que no era él mismo, aunque ignoraba la razón.

¿Cómo se apartó Lauer de su objetivo principal? En primer lugar, el cambio fue tan gradual que no percibió que estaba siendo absorbido por una cultura en la que no



encajaba. En segundo lugar, como muchas otras personas, hacía lo que creía que debía hacer, adaptándose a la burocracia y realizando una pequeña concesión tras otra en lugar de guiarse por su corazón. Finalmente, presentaba un rasgo que es una marca distintiva de los líderes efectivos: la capacidad de adaptarse. En un primer momento, adaptarse a la cultura de la empresa probablemente hizo que Lauer se sintiera más cómodo. Pero sin un fuerte conocimiento de uno mismo, la gente corre el riesgo de adaptarse hasta tal punto que ya no se reconoce a sí misma.

### **«No pondré en peligro mi ética»**

La señal para hacer inventario puede llegar como una forma de poner en duda lo que creemos que es correcto. Este fue el caso de Niall FitzGerald, actualmente copresidente de Unilever, cuando se le pidió que asumiera un puesto de liderazgo en Sudáfrica, que por entonces todavía se encontraba bajo el régimen del apartheid. La oferta fue interpretada por muchos como una recompensa y una señal positiva con respecto a su futuro en Unilever. Hasta ese momento, FitzGerald había aceptado prácticamente todas las tareas que se le habían asignado, pero se plantó ante la oferta de ir a Sudáfrica, pues suponía contradecir sus principios. ¿Cómo podía, en conciencia, aceptar un trabajo en un país cuyo sistema político y situación social le resultaban censurables?

O pensemos en el caso de un directivo al que llamaremos Rob. Después de trabajar para varios jefes honestos que le habían apoyado, se encontró con un ejecutivo (al que bautizaremos Martin) cuyo estilo estaba en conflicto directo con los valores de Rob. El trato abusivo con el que el jefe se dirigía a sus subordinados había hecho descarrilar un buen número de carreras prometedoras, pero, sin embargo, seguía siendo una especie de leyenda en la empresa. Para desazón de Rob, el equipo directivo admiraba el rendimiento de Martin y, sinceramente, creía que a los jefes de equipo más nuevos les vendría bien un período bajo su liderazgo de estilo militar.

Cuando reconoces que una experiencia está en conflicto con tus valores, como hicieron FitzGerald y Rob, al menos puedes hacer una elección consciente de cómo responder. El problema es que a menudo la gente pasa por alto esta señal en particular porque pierde de vista sus verdaderos valores. A veces separan su trabajo de su vida personal hasta tal punto que no llevan sus valores a la oficina. Como resultado de ello, pueden aceptar o incluso poner en marcha comportamientos que considerarían inaceptables en su casa. Otras personas descubren que su trabajo se ha convertido en su vida, y los objetivos laborales adquieren prioridad sobre todo lo demás. Muchos ejecutivos que valoran la familia por encima de todo acaban trabajando doce horas al día y se pierden más y más cenas familiares mientras buscan el éxito en su carrera laboral. En estos casos, la gente puede no llegar a oír la llamada de alarma que habría de hacerla reaccionar. E incluso si la oye, puede tener la sensación de que algo no está bien pero ser incapaz de identificarlo, o de hacer algo para cambiarlo.

## «No puedo ignorar la llamada»

La llamada puede llegar en forma de misión: una fuerza irresistible que empuja a la gente a salirse del camino, dar un paso al frente y aceptar un desafío. Es como si de pronto comprendieran qué es lo que quieren hacer y ya no pudieran ignorarlo por más tiempo.

Esta llamada es a menudo espiritual, como en el caso del ejecutivo que, después de someter a examen sus valores y su visión personal, decidió renunciar a su puesto de trabajo, se ordenó sacerdote, compró un edificio y lo transformó en iglesia, todo ello a los 55 años de edad. Pero una llamada puede también tener otras formas: convertirse en profesor, trabajar con niños necesitados o esforzarse en producir una mejora en la vida de la gente con la que te encuentras día a día. Rebecca Yoon, que regenta un negocio de limpieza en seco, ha decidido que su objetivo es conectar con sus clientes a un nivel personal. Su atención constante y sincera ha dado como resultado una notable lealtad de los clientes hacia su empresa, incluso a pesar de que el servicio que ofrece es idéntico al que ofrecen cientos de empresas en la ciudad.

## «¡La vida es demasiado corta!»

En ocasiones es necesario sufrir un trauma, grande o pequeño, para que uno se decida a dirigir una mirada escrutadora a su vida. Semejante despertar puede ser el resultado de un ataque al corazón, la pérdida de un ser querido o una tragedia a nivel mundial. También puede ser el resultado de algo menos dramático, como la adaptación al nido vacío o la celebración de un cumpleaños especialmente significativo. Las prioridades pueden volverse claras como el agua en momentos como estos, y las cosas que nos parecían importantes semanas, días o incluso minutos antes, ya no nos importan.

Por ejemplo, tras una difícil y heroica huida de su despacho en la Torre Uno del World Trade Center el 11 de Septiembre, John Paul DeVito, del May Davis Group, entró tambaleándose y llorando en una iglesia, desesperado por ponerse en contacto con su familia. Cuando un oficial de policía trató de calmarlo, DeVito le respondió: «No estoy en *shock*. Nunca he estado más consciente de algo en toda mi vida.» Incluso mientras lamentaba las muertes de amigos y compañeros, continuó sintiéndose eufórico de estar vivo, y ahora está reorganizando sus prioridades, sorprendido por el hecho de que antes de esa horrible experiencia le daba relevancia a su trabajo por encima de todo lo demás.

DeVito no es único. Las evidencias sugieren que mucha gente sintió la necesidad de buscar un nuevo objetivo a sus vidas tras la tragedia del 11 de Septiembre, que puso de relieve la certeza de que la vida puede terminar en cualquier momento. Un artículo del *Wall Street Journal* del 26 de diciembre de 2001 hablaba de dos mujeres que habían realizado cambios dramáticos tras los ataques terroristas. Después de realizar un viaje a Nueva York al poco de haberse producido los ataques a las torres, la ingeniera Betty

Roberts dejó su trabajo con 52 años para inscribirse en la Divinity School. Y Chicki Wentworth decidió dejar el edificio de oficinas y restaurantes que había regentado y del que había sido dueña durante casi treinta años para trabajar con adolescentes problemáticos.

Pero como ya hemos dicho, hay quienes hacen frente a hechos que los obligan a despertar en circunstancias mucho más mundanas. Cumplir los 40, contraer matrimonio, enviar a un hijo a la universidad, sufrir una operación quirúrgica, aproximarse a la edad de jubilación; estos son momentos en la vida en los que nos tomamos una pausa, repasamos adónde nos han llevado las decisiones que hemos tomado y comparamos nuestros logros con nuestros sueños.

Resulta interesante el hecho de que en cierto modo es más aceptado socialmente que este «despertar» se produzca en respuesta a hechos traumáticos que a cualquiera de los otros. Como resultado de ello, las personas que se sienten atrapadas y aburridas a menudo permanecen demasiado tiempo en un puesto de trabajo que las está amargando, y eso hace que sean más susceptibles a padecer enfermedades relacionadas con el estrés. Además, las señales más suaves (una sensación de intranquilidad que aumenta con el tiempo, por ejemplo) pueden ser fáciles de pasar por alto porque su impacto en el día a día es gradual. Pero estas señales no son menos importantes que las que resultan más visibles a la hora de indicar la necesidad de realizar una evaluación de nuestra vida. ¿Cómo se aprende a escuchar las señales vitales y responder a ellas antes de que sea demasiado tarde? Se requiere un esfuerzo consciente y disciplinado y una autoevaluación periódica.

## ESTRATEGIAS PARA LA RENOVACIÓN

No existe una única solución válida para restaurar un objetivo claro y una pasión en tu vida. No obstante, sí que hay estrategias para evaluarla y realizar correcciones si has perdido el rumbo. La mayoría de la gente aplica no ya una sola estrategia sino una combinación de ellas, y otras personas buscan ayuda exterior mientras que otros prefieren realizar un proceso más solitario. Sea cual sea el camino que tú elijas, necesitas tiempo de reflexión: darte la oportunidad de pensar dónde te encuentras, hacia dónde te diriges y dónde quieres estar realmente. Analicemos ahora cinco enfoques diferentes:

### **Solicita un tiempo muerto**

Para algunas personas, tomarse un tiempo de descanso es la mejor manera de averiguar lo que realmente quieren hacer y poder reconectar con sus sueños. Las instituciones académicas llevan desde hace mucho proporcionando tiempo para lograr un rejuvenecimiento por medio de períodos sabáticos (de seis a doce meses, incluso con

suelo). En algunas empresas (para ser sinceros, muy pocas) se ofrecen también períodos sabáticos para que los empleados puedan disponer de un tiempo pagado para ir en busca de sus intereses con la garantía de que tendrán un puesto de trabajo a la vuelta. Más a menudo, lo que hace la gente es dejar el trabajo para cogerse tiempo libre y realizar esa búsqueda, lo cual es un riesgo, desde luego, pero pocos de los que lo han hecho lamentan su decisión.

Este es el camino que escogió Bob McDowell, el director de recursos humanos del que hablábamos antes y que se sentía atrapado en su puesto de trabajo. Lo abandonó y no buscó otro, sino que dedicó unos ocho meses a hacer inventario de su vida. Meditó sobre sus éxitos y sus fracasos, y revisó los sacrificios que había realizado al dedicarse con tanta intensidad a un trabajo que, después de todo, no le satisfacía en absoluto. Otros ejecutivos se cogen tiempo libre para conseguir objetivos mucho menos ambiciosos, simplemente para dejar de pensar una temporada en el trabajo y concentrarse en su vida personal. Después de un tiempo, pueden regresar cargados de felicidad al mismo trabajo que han realizado durante años, impacientes por hacer frente a los mismos desafíos, pero con la pasión renovada.

Y otros pueden preferir cambiar de dirección y darle un descanso a su mente haciendo algo diferente. Cuando Nick Mimken, el aburrido director de una agencia de seguros, hizo inventario de su vida y finalmente se dio cuenta de que su trabajo no le inspiraba, tomó la decisión de poner en venta el negocio, mantener solo a unos pocos clientes y asistir a clases de escultura. Después se puso a trabajar como jornalero para un paisajista para poder dar rienda a su interés por la escultura en exteriores, en particular las fuentes de piedra. En la actualidad vive con su esposa en Nantucket, Massachusetts, donde ya no vive para trabajar sino que trabaja en algo que le alegra la vida. Está explorando aquello que le atrae, ya sea la escultura en piedra, la fundición de bronce, la protección de la naturaleza o enseñar a otras personas cómo manejar su dinero. Nick siente pasión por su trabajo y por su forma de vivir la vida. Se considera a sí mismo un explorador de la vida.

De cualquier modo, ya sea para realizar un intenso ejercicio espiritual o simplemente para un descanso de la vida laboral, casi todo el mundo descubre que el tiempo libre le proporciona energía. Pero salirse del camino trazado no es sencillo. Sin agenda, ni reuniones ni llamadas telefónicas, sin una estructura organizada: puede resultar difícil abandonar la rutina. La pérdida de una seguridad económica hace que para algunos la decisión sea inconcebible. Y para todos aquellos cuya identidad va ligada a su vida profesional, abandonar el trabajo se antoja un sacrificio enorme. De hecho, hemos visto cómo algunos volvían al redil tras una o dos semanas sin haber obtenido ningún beneficio de su tiempo libre, solo porque no podían soportar estar apartados de su trabajo.

## **Encuentra un plan**

Mientras que un tiempo de descanso puede ser tan solo un poco más que una pausa para refrescarse, un plan de desarrollo ejecutivo o de liderazgo es una estrategia más estructurada que sirve para guiar a la gente a la hora de explorar sus sueños y abrir nuevas puertas.

¿Recuerdas a John Lauer? Dos años después de que Lauer dejara BFGoodrich, seguía trabajando con refugiados húngaros (su período sabático) y continuaba convencido de que no quería tener nada que ver con la dirección de una empresa. Sin embargo, como parte de su búsqueda del siguiente nivel de su carrera, decidió obtener un doctorado. Mientras lo realizaba, asistió a un seminario de desarrollo del liderazgo en el que se sometió a una serie de ejercicios que le obligaban a clarificar sus valores, su filosofía, sus aspiraciones y sus puntos fuertes.

## HERRAMIENTAS PARA LA REFLEXIÓN

Una vez que has perdido la pasión y la conexión con tus sueños, la propia rutina del trabajo y tus hábitos mentales pueden dificultar la labor de reconexión. A continuación exponemos algunas herramientas que pueden ayudar a romper con estas rutinas y sacar de nuevo a la superficie los sueños.

### **Reflexionar sobre el pasado**

Realiza periódicamente un examen de la realidad, tanto solo como con amigos y consejeros de confianza. Dedícale una hora o dos y traza tu «línea vital». Empezando por la infancia, enumera los puntos álgidos y los puntos bajos, los hechos que te causaron una gran alegría y un gran dolor. Anota los momentos en que te sentiste más orgulloso, más excitado, y más fuerte y con las ideas más claras. Anota también los momentos en los que te sentiste perdido y solo. Señala para ti mismo los puntos de transición: los momentos en los que la situación cambió de manera fundamental para ti. Después contempla el todo. ¿Cuáles son los temas subyacentes? ¿Qué parece estar siempre presente, sea cual sea la situación? ¿Qué valores parecen tener más peso con mayor frecuencia cuando has realizado cambios en tu vida? ¿Por lo general eres positivo, o has sufrido muchos altibajos? ¿Dónde encajan la suerte y el destino?

Ahora, céntrate en tu pasado más reciente y considera las siguientes preguntas: ¿Qué ha cambiado o no ha cambiado en mi trabajo y en mi vida? ¿Cómo me siento? ¿Cómo me veo a mí mismo estos días? ¿Estoy viviendo de acuerdo a mis valores? ¿Me estoy divirtiendo? ¿Siguen encajando mis valores con lo que necesito hacer en mi trabajo y con lo que mi empresa está haciendo? ¿Han cambiado mis sueños? ¿Sigo creyendo en mi visión de futuro?

Como forma de resumir todo lo anterior, realiza un pequeño ejercicio de redacción y

finaliza esta frase: «En mi vida yo... y ahora...»

### **Definir tus principios vitales**

Piensa en los diferentes aspectos de tu vida que son importantes, como la familia, las relaciones, el trabajo, la salud espiritual y física. ¿Cuáles son tus valores principales en cada una de estas áreas? Enumera cinco o seis principios que guían tu vida y piensa si en efecto vives de acuerdo a esos principios o solo hablas de ellos.

### **Ampliar el horizonte**

Intenta escribir una o dos páginas explicando qué te gustaría hacer con el resto de tu vida. O puede que prefieras hacer una amplia lista de todo lo que quieres hacer o experimentar antes de morir. No sientas la necesidad de detener la lista y no te preocupes por las prioridades o el sentido práctico de lo que anotas, límitate a escribir todo lo que se te ocurra.

Este ejercicio es más complicado de lo que parece, porque es parte de la naturaleza humana pensar más en términos de lo que tenemos que hacer, ya sea para mañana, para la semana que viene o el mes que viene. Pero con un horizonte tan próximo, solo podemos concentrarnos en lo que es urgente, no en lo que es importante. Cuando pensamos en términos de un horizonte más amplio, como por ejemplo en lo que podríamos hacer antes de morir, abrimos un nuevo abanico de posibilidades. En nuestra labor con líderes que han realizado este ejercicio, hemos detectado una tendencia sorprendente: la mayoría de la gente apunta unos pocos objetivos laborales, pero el 80% o más de su lista no tiene relación alguna con el trabajo. Cuando finalizan el ejercicio y examinan lo que han escrito, descubren ciertos patrones que les ayudan a concretar sus sueños y sus aspiraciones.

### **Imaginar el futuro**

Piensa en dónde estarías sentado para leer este artículo si fuera dentro de quince años y estuvieras viviendo tu vida ideal. ¿Qué clase de personas se encontrarían a tu alrededor? ¿Qué aspecto tendría tu entorno? ¿Qué podrías estar haciendo en un día normal y corriente, o en una semana? No te preocupes por la viabilidad de crear esa vida; al contrario, deja que la imagen se desarrolle y sitúate luego en ella.

Intenta realizar un poco de redacción libre sobre esa visión de ti mismo, habla de ella y grábate al hacerlo, o coméntala con un amigo de confianza. Mucha gente cuenta que, al realizar este ejercicio, experimenta una liberación de energía y se siente más optimista que solo unos momentos antes. Imaginar un futuro ideal puede ser una buena forma de conectar con las posibilidades de realizar cambios en nuestras vidas.

Al meditar sobre la siguiente década de su vida y reflexionar sobre sus capacidades,

Lauer se dio cuenta de que su resistencia a dirigir una empresa en realidad era el reflejo del temor a reproducir su experiencia en BFGoodrich. De hecho, le encantaba estar al timón de una empresa en la que pudiera transmitir su visión y guiar a la empresa hacia delante, y le entusiasmaba trabajar con un equipo de ejecutivos que pensasen igual que él. De repente, comprendió que echaba de menos esos aspectos del trabajo de director ejecutivo y que, en la situación adecuada (una en la que pudiera aplicar las ideas que había desarrollado durante sus estudios), ser director ejecutivo podía ser divertido.

Con esta renovada pasión por liderar, Lauer devolvió unas cuantas llamadas a cazatalentos y en el plazo de un mes recibió la oferta de un puesto de trabajo como directivo y jefe ejecutivo en Oglebay Norton, una empresa multimillonaria de materias primas. Allí se convirtió en un ejemplo del estilo de liderazgo democrático, mostrándose abierto a las opiniones de sus empleados y animando a sus jefes de equipo a hacer lo mismo. Tal y como uno de sus ejecutivos nos contó, «John nos levanta el ánimo, la confianza y nos contagia su pasión por la excelencia». A pesar de que la empresa trabaja con productos tan poco glamurosos como la gravilla y la arena, Lauer realizó tantas mejoras durante su primer año que Oglebay Norton se hizo un hueco en *Fortune*, *Business Week* y el *Wall Street Journal*.

Otro ejecutivo al que conocemos, Tim Schramko, tenía una amplia carrera a sus espaldas como director de empresas dedicadas al cuidado de la salud. Como pasatiempo, comenzó a ejercer de profesor a tiempo parcial. Aceptó una creciente carga de trabajo docente al tiempo que cumplía con sus responsabilidades laborales, pero lo que estaba haciendo era quedarse sin energías. No fue hasta que realizó un ejercicio que le ayudaría a diseñar su futuro ideal cuando cayó en la cuenta de que sentía la llamada de la docencia. Una vez que lo tuvo claro, desarrolló un plan para dejar de lado sus obligaciones laborales durante un período de dos años y en la actualidad ejerce como profesor universitario a tiempo completo.

Muchas instituciones educativas ofrecen programas que apoyan este tipo de acciones. Además, algunas empresas han puesto en marcha sus propios programas al comprender que aquellos líderes que tienen la oportunidad de reconectar con sus sueños tienden a regresar al trabajo con las energías y el compromiso renovados. El riesgo, por supuesto, es que tras la reflexión algunos decidan abandonar el barco. Pero según confirma nuestra experiencia, la mayoría encuentra un nuevo significado y una nueva pasión en sus puestos de trabajo. De cualquier forma, los que abandonan la empresa no estaban en el puesto adecuado y se habrían dado cuenta de ello tarde o temprano.

### **Crear «estructuras de reflexión»**

Cuando, a principios de los años noventa, el gurú del liderazgo Warren Bennis entrevistó a líderes de distintas profesiones, descubrió que tenían un modo común de permanecer en contacto con aquello que era importante para ellos. Habían construido en

sus vidas lo que Bennis denomina «estructuras de reflexión»: tiempo y espacio para la autoevaluación, ya fuera unas pocas horas a la semana, un día o dos al mes, o un período mayor de tiempo cada año.

Para mucha gente, la práctica religiosa proporciona una vía de salida para la reflexión, y algunas personas hacen un hueco al día o a la semana para la oración o la meditación. Pero la reflexión no tiene por qué implicar a la religión. El ejercicio físico es un desahogo para mucha gente, y algunos ejecutivos reservan tiempo en sus agendas para sesiones de entrenamiento regulares. Un director ejecutivo de una gran empresa de servicios públicos reserva ocho horas a la semana para reflexionar en solitario (una hora al día, tal vez dos o tres durante el fin de semana). En ese tiempo, puede salir a dar un paseo, trabajar en el taller de su casa o dar una vuelta con su Harley. Sea como sea como decidas emplear el tiempo, la idea es que te alejes de las exigencias de tu trabajo y te quedes a solas con tus propios pensamientos.

De manera creciente, hemos visto a gente buscando también oportunidades de reflexionar de un modo colectivo, para poder compartir sus sueños y frustraciones con sus iguales. Durante su tercera temporada como director de una gran división del Hay Group, Murray Dalziel decidió añadir algo de reflexión a su vida y se unió a un grupo de directivos que se reúne una vez al mes. En cierto modo, el grupo legitima dedicar tiempo a pensar, conversar y aprender los unos de los otros. Los miembros han creado una comunidad de confianza en la que pueden compartir *feedback* sincero, lo cual es difícil de conseguir para muchos ejecutivos. Y todos ellos obtienen beneficios tangibles: intercambian consejos sobre cómo corregir errores o cómo manejarse en situaciones complicadas.

### **Trabajar con un entrenador**

Nuestras propias predisposiciones y experiencias a veces hacen que nos sea imposible encontrar una salida a una situación difícil o confusa; necesitamos un punto de vista externo. La ayuda puede ser informal y llegar de la familia, los amigos o los colegas de trabajo, o puede ser profesional y llegar de un entrenador capacitado para ayudar a la gente a ver sus puntos fuertes e identificar nuevas formas de usarlos. No hablaremos en este artículo de terapias más tradicionales, pero son, por supuesto, otra alternativa.

Cuando Bob McDowell, el director de recursos humanos, abandonó su profesión, consultó a varios contactos tanto personales como profesionales para que le ayudasen a decidir cómo enfocar el futuro. Al trabajar con un entrenador ejecutivo, McDowell fue capaz de identificar lo que para él era importante en la vida y traspasarlo a lo que consideraba esencial en un trabajo. Entonces pudo marcar líneas claras sobre los aspectos de su vida personal que no volvería a poner en riesgo, incluyendo la salud y el ejercicio, el tiempo con su familia, los pasatiempos personales y otros intereses. Al fin, encontró una nueva profesión como socio en un negocio de selección de ejecutivos (un



trabajo en el que nunca había pensado pero que cuadraba con su pasión por ayudar a otras personas y a las empresas para las que trabajaban). Además, su búsqueda espiritual había iluminado hasta tal punto su creatividad que en su nuevo puesto combinó la consultoría tradicional de empresas con un proceso de búsqueda de posibilidades innovadoras. En lugar de realizar la típica selección de ejecutivos, ayuda a las empresas a encontrar empleados que proporcionarán magia al negocio y a las relaciones que resultan esenciales para el éxito.

¿Qué proporcionó el entrenador a la reflexión de McDowell? Tal vez el principal beneficio consistiera en la relación de confianza y seguridad que le dio espacio para soñar, algo de lo que los ejecutivos se asustan principalmente porque las expectativas de la sociedad y de sus familias ejercen demasiado peso sobre ellos. Como muchos otros, McDowell comenzó este proceso dando por hecho que simplemente limitaría sus prioridades, clarificaría sus objetivos laborales y trazaría un nuevo camino profesional. Pero, para su sorpresa, el punto de vista de su entrenador le ayudó a ver nuevas oportunidades en todos los aspectos de su vida y no solo en su trabajo.

A veces, sin embargo, el entrenador hace poco más que ayudarte a reconocer lo que en cierto modo ya sabes. Richard Whiteley, cofundador de una exitosa consultoría internacional y autor de varios libros superventas sobre el mundo de los negocios, tuvo la sensación de que ya no se divertía tanto como antes; se sentía inquieto y deseaba un cambio. Con ese fin, empezó a realizar un trabajo alternativo, ayudando a personas de negocios a mejorar su efectividad por medio del desarrollo espiritual. Estaba pensando en dejar por completo su trabajo en la consultoría y concentrarse en su labor espiritual, pero se sentía indeciso. Pidió consejo a un líder espiritual, que le dijo: «Olvida tu labor espiritual y concéntrate en el trabajo que has estado haciendo.» Solo cuando se vio forzado a elegir el camino equivocado, pudo Richard reconocer lo que de verdad quería. En cuestión de pocos meses, se dedicaba a escribir y a dar conferencias casi exclusivamente sobre espiritualidad y pasión por el trabajo, y le va muy bien.

### **Encontrar un nuevo propósito en un territorio familiar**

No siempre resulta factible cambiar de trabajo o mudarse a otro lugar, incluso cuando la situación en la que te encuentras es incómoda. Y, sinceramente, mucha gente no quiere realizar cambios tan drásticos. Pero a menudo resulta más fácil de lo que podrías pensar realizar pequeños ajustes para que tu trabajo refleje de forma más directa tus creencias y valores, siempre y cuando sepas qué es lo que necesitas hacer y tengas el coraje de asumir algunos riesgos.

Volviendo con Niall FitzGerald, que se enfrentó a la decisión de si debía aceptar la oferta de vivir y trabajar en Sudáfrica. Puesto que se trataba de una persona de fuertes principios y también de un buen empleado, FitzGerald acabó por decidir romper con la cultura de la empresa al aceptar el puesto con una condición sin precedentes: si en el

plazo aproximado de seis meses no conseguía encajar en ese país, le permitirían cambiar de puesto en Unilever sin hacerle preguntas. Entonces se dispuso a encontrar formas de extraer una influencia positiva de su nuevo entorno de trabajo siempre que fuera posible.

Como líder de un negocio prominente, FitzGerald tenía cierto poder, por supuesto, pero sabía que no podía enfrentarse directamente al gobierno. Su actitud fue la siguiente: averiguar qué podía cambiar, hacerlo y después tratar con el sistema. Por ejemplo, cuando estaba construyendo una nueva fábrica, el arquitecto le mostró unos planos con ocho aseos (cuatro para hombres y cuatro para mujeres, segregados según los cuatro grupos raciales primarios, tal y como ordenaban las leyes). En conjunto, los ocho aseos ocuparían la cuarta parte de toda una planta.

FitzGerald rechazó esos planos y anunció que construiría dos aseos, uno para hombres y otro para mujeres, con todas las comodidades posibles. Una vez que la fábrica estuvo terminada, los oficiales del gobierno inspeccionaron el edificio, se percataron de la discrepancia y le preguntaron qué pensaba hacer al respecto. Él contestó: «Los aseos no están segregados porque decidimos no hacerlo. Nuestra empresa no está de acuerdo con la segregación. Estos aseos están muy bien, podrías incluso comerte el almuerzo en el suelo. No me supone ningún problema. Ustedes tienen el problema, y ustedes tienen que decidir qué van a hacer al respecto. Yo no voy a hacer nada.» El gobierno no respondió de forma inmediata, pero más adelante se cambió discretamente la ley. El acto de rebelión de FitzGerald fue pequeño, pero fue también conforme a sus valores y era lo único que habría podido hacer para sentirse a gusto con su conciencia. Vivir de acuerdo a tus valores, aunque para ello tengas que hacer frente a una oposición, resulta energético. Provocar cambios que pueden significar una diferencia para la gente que te rodea le otorga un sentido a tu trabajo, y para mucha gente esto lleva a un renovado compromiso con su oficio.

Para Rob, el mánager que se encontró a sí mismo bajo las órdenes de un jefe abusivo, el primer paso consistió en mirar en su propio interior y admitir que cada día tendría que hacer frente a un desafío. Al tener muy claro sus propios principios, podía decidir en cada momento cómo lidiar con las exigencias de Martin. Podía determinar si una reacción emocional en particular era una respuesta visceral hacia un hombre al que no respetaba o una reacción a una mala idea a la que necesitaba enfrentarse. Podía elegir si hacía lo que consideraba correcto o si se confabulaba con lo que le parecía erróneo. Esta claridad de ideas le permitió mantenerse centrado y tranquilo, realizar bien su trabajo y ocuparse del negocio y de la gente que lo rodeaba. Al fin, Rob salió de una situación difícil sabiendo que había mantenido su integridad sin poner en riesgo su carrera laboral, y durante ese tiempo incluso aprendió y creció profesionalmente. Todavía hoy utiliza el barómetro que desarrolló durante sus años con Martin para evaluar sus acciones y sus decisiones frente a sus valores, aun a pesar de que las circunstancias han cambiado.

Otro ejecutivo con el que hemos trabajado, Bart Morrison, llevaba diez años dirigiendo una organización sin ánimo de lucro y tanto los donantes como los que se

beneficiaban de sus programas y los encargados de realizar las pólizas consideraban su labor un verdadero éxito. Sin embargo, él se sentía inquieto y se preguntaba si convertirse en un ejecutivo empresarial (lo que significaría una compensación más elevada) satisfaría su necesidad de nuevos desafíos. En realidad Morrison no necesitaba más dinero, aunque eso habría sido un valor añadido, y poseía una profunda inclinación hacia la misión social y estaba comprometido con su trabajo. También era consciente de que trabajar en el sector privado no le ofrecería ningún nuevo desafío importante. Mientras trabajamos juntos, pensó en diferentes caminos que podría tomar si continuaba en el campo en que se encontraba, y se le ocurrió que podría escribir libros y dar conferencias. Estas nuevas actividades le proporcionaron el entusiasmo que había estado buscando y le permitieron mantenerse fiel a lo que realmente le gustaba.

Merece la pena tomar nota de que los ejecutivos a menudo se sienten amenazados cuando sus empleados empiezan a preguntarse: «¿Estoy haciendo lo que quiero con mi vida?» El riesgo de que la respuesta sea no es muy real, y por tanto las empresas pueden perder a esos valiosos empleados. El impulso, pues, puede ser intentar evitar ese análisis. Muchos ejecutivos también evitan atender a sus propias señales, ya que temen que un examen de sus sueños y aspiraciones les revelará graves decepciones, y que para mantenerse fieles a sí mismos deberán abandonar su trabajo y sacrificar todo aquello para lo que han trabajado tan duramente.

Pero aunque la gente ya no espera que los líderes dispongan de todas las respuestas, sí que espera que esos líderes sean receptivos a las preguntas, y que intenten mantener viva su propia pasión y apoyen a sus empleados cuando se sumergen en ese proceso de análisis. Después de todo, tarde o temprano la mayoría de la gente sentirá una urgente necesidad de hacer inventario, y si se le da la oportunidad de hacer caso a la llamada, lo más probable es que acaben siendo más fuertes, más sabios y más decididos que nunca.

## POST SCRIPTUM

Publicado originalmente en [Linkedin.com](https://www.linkedin.com)

ENTRANDO EN ESTADO DE FLUJO

*18 de noviembre, 2013*

«Flujo», ese estado en el que nos sentimos al mando de aquello que hacemos, lo hacemos sin esfuerzo y damos lo mejor de nosotros mismos, fue descubierto por investigadores de la Universidad de Chicago. Estos investigadores pidieron a una amplia variedad de personas: «Háblanos de un momento en el que te superaste a ti mismo, en el que lo hiciste mejor que nunca.» Daba igual quién respondiera, ya fueran bailarinas de ballet, campeones de ajedrez o cirujanos, todos describían el estado de flujo. Uno de los mejores rasgos del flujo es que te sientes genial.

Hoy en día todos nos damos cuenta de que realizamos mejor nuestro trabajo cuando nos encontramos en el estado de flujo. Y para los líderes que ayudan a otras personas, entrar en ese estado y permanecer ahí significa que trabajarán al máximo de sus capacidades.

Pero, para empezar, ¿cómo entras en estado de flujo? Se me ocurren tres modos principales.

El primero consiste en adecuar la tarea de una persona a su abanico de destrezas. En el estudio realizado en Chicago, esto se expresó en términos del ratio de las capacidades de una persona para cumplir las exigencias de la tarea. Cuanto más nos requiera la tarea que despleguemos nuestras mejores destrezas, más probable resulta que nos veamos absorbidos por el flujo.

Si el desafío resulta demasiado sencillo, nuestro rendimiento decrece y acabamos aburridos y desmotivados. Esta es la grave situación a la que se enfrenta un gran número de intelectuales, según sugieren algunas estadísticas. Elevar el desafío atraerá a este tipo de trabajadores, y a algunos afortunados quizá los haga entrar en estado de flujo.

Otro modo de llegar al flujo consiste en hallar el trabajo que nos entusiasme. Hacer aquello que nos apasiona es una señal de «buen trabajo». Este es el tema de la

investigación realizada por Howard Gardner en Harvard, Bill Damon en Stanford y Mihaly Csikzenmihalyi, el descubridor del flujo. En una situación de buen trabajo alineamos aquello que hacemos mejor con aquello que nos hace sentir comprometidos y también con aquello que encaja en nuestro sentido de propósito y significado. Buen trabajo nos coloca en un estado mental en el que el flujo puede surgir de manera espontánea.

El último modo común de aproximarse al flujo es una concentración total. Cuanto mayor sea nuestra concentración en la tarea, más probable resulta que entremos en estado de flujo mientras la realizamos. Mientras que los otros modos dependen de que los factores externos sean los correctos (la ratio desafío/exigencia, o encontrar un trabajo que se encuadre con nuestra ética, nuestro sentido de la excelencia y del compromiso), la concentración total es una dimensión interna. Cuanto mejor sea nuestra capacidad de poner atención a lo que queremos e ignorar las distracciones, más fuerte será nuestra concentración.

Esta concentración puede llevarnos al estado de flujo sea cual sea la tarea a realizar. Esta es una habilidad interna que desarrollamos y fortalecemos. La conciencia plena, de hecho, es una forma de aumentar el músculo de la atención, en particular si la utilizamos para percatarnos de que hemos desviado nuestra atención y debemos concentrarnos otra vez. Esto consiste en una repetición básica para tonificar nuestra concentración en nuestro gimnasio mental, de acuerdo con la investigación llevada a cabo en la Universidad Emory.

Podemos fortalecer esta capacidad a nuestro ritmo, igual que si fuéramos al gimnasio al salir del trabajo. Una sesión diaria de ejercicios mentales en los que usas tu respiración como punto de concentración y continuamente enfocas tu mente a tu respiración aumentará tu poder de concentración. Un entrenamiento regular del cerebro debería ayudarte a encontrar tu modo de entrar en el estado de flujo sea lo que sea a lo que te dediques.

## Inteligencia social y la biología del liderazgo

Escrito con Richard Boyatzis.

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*, en septiembre de 2008.

En 1998 publiqué mi primer artículo sobre inteligencia emocional y liderazgo. La respuesta a «¿Qué se requiere para ser un líder?» fue entusiasta. La gente tanto dentro como fuera del ámbito laboral empezó a hablar del papel fundamental que la empatía y el autoconocimiento juegan en el liderazgo efectivo. El concepto de inteligencia emocional continúa ocupando un espacio prominente en la literatura sobre el liderazgo y en la práctica del liderazgo en el día a día. Pero en los últimos cinco años la investigación en el campo emergente de la neurociencia social (el estudio de lo que ocurre en el cerebro mientras las personas interactúan) está empezando a revelar sutiles certezas sobre lo que se requiere para ser un buen líder.

El descubrimiento más destacable es que ciertas cosas que hacen los líderes (específicamente, la exhibición de empatía y la sintonía con los estados de ánimo de los otros) afectan literalmente tanto a la química de su propio cerebro como a la de sus seguidores. De hecho, los investigadores han descubierto que la dinámica líder-seguidor no es un asunto de dos (o más) cerebros independientes que reaccionan de forma consciente o inconsciente al otro. Más bien las mentes de cada uno se unen en cierto sentido en un único sistema. Creemos que los grandes líderes son aquellos cuyo comportamiento influye de manera poderosa en el sistema de interconexión cerebral. Los colocamos en el extremo opuesto del continuo neuronal de personas con graves desórdenes sociales, como los relacionados con el autismo, que se caracterizan por un subdesarrollo en las áreas del cerebro asociado con las interacciones sociales. Si estamos en lo cierto, la conclusión es que una forma de mejorar como líder es encontrar contextos auténticos en los que aprender los tipos de comportamiento social que refuerzan el circuito social del cerebro. Liderar con efectividad tiene que ver, en otras palabras, menos con dominar situaciones, o incluso con dominar destrezas sociales, y más con desarrollar un interés genuino en el talento para fomentar sentimientos en la gente cuya cooperación y apoyo necesitas.

La noción de que el liderazgo efectivo tiene que ver con la posesión de poderosos circuitos sociales en el cerebro nos ha llevado a ampliar nuestro concepto de inteligencia emocional, que habíamos cimentado en teorías de psicología individual. Un elemento basado más en las relaciones que nos sirve para evaluar el liderazgo es la inteligencia social, que definimos como un conjunto de competencias interpersonales incorporado a circuitos neuronales específicos (y a sus correspondientes sistemas endocrinos) y que inspira a otros a ser efectivos.

La idea de que los líderes necesitan destrezas sociales no es nueva, por supuesto. En 1920, el psicólogo de la Universidad de Columbia, Edward Thorndike, señaló que «el mejor mecánico de una fábrica puede fracasar como capataz por carecer de inteligencia social». Más recientemente, nuestro colega Claudio Fernández-Aráoz descubrió en un análisis a ejecutivos de alto nivel que aquellos que habían sido contratados por su autodisciplina, dinamismo e intelecto eran en ocasiones despedidos más adelante por carecer de destrezas sociales básicas. En otras palabras, las personas a las que Fernández-Aráoz examinó poseían inteligencia a espuestas, pero su incapacidad de relacionarse socialmente en el trabajo resultó profesionalmente autodestructiva.

Lo que hay de nuevo en nuestra definición de inteligencia social es su apuntalamiento biológico, que analizaremos en las páginas siguientes. A partir del trabajo de los neurocientíficos, de nuestra propia investigación y esfuerzos, y de los descubrimientos de los investigadores afiliados con el Consorcio para la Investigación en Inteligencia Emocional en Empresas, te mostraremos cómo traducir el conocimiento recién adquirido sobre neuronas espejo, células fusiformes y osciladores en comportamientos prácticos y socialmente inteligentes que pueden reforzar los lazos neuronales entre tú y tus seguidores.

#### LOS SEGUIDORES SON UN REFLEJO DE SUS LÍDERES: LITERALMENTE

Quizás el descubrimiento reciente más impresionante en la neurociencia del comportamiento sea la identificación de neuronas espejo en áreas del cerebro muy dispersas. Neurocientíficos italianos las encontraron por accidente mientras monitorizaban en el cerebro de un mono una célula en particular que se activaba solo cuando el mono levantaba el brazo. Un día, un asistente de laboratorio se llevó un cono de helado a la boca y activó una reacción en la célula del mono. Era la primera evidencia de que el cerebro está dotado de neuronas que imitan, como en un espejo, lo que otro ser hace. Esta clase de células cerebrales previamente desconocida opera como un Wi-Fi neuronal y nos permite navegar por nuestro mundo social. Cuando, consciente o inconscientemente, detectamos las emociones de otra persona a través de sus acciones, nuestras neuronas espejo reproducen esas emociones. Colectivamente, estas neuronas crean una sensación instantánea de experiencia compartida.

Las neuronas espejo tienen una importancia particular en las empresas, puesto que las emociones y acciones de los líderes empujan a sus seguidores a imitar esos sentimientos y hechos. Activar el circuito neuronal en el cerebro de los seguidores puede tener efectos muy poderosos. En un estudio reciente, nuestra colega Marie Dasborough analizó a dos grupos diferentes: uno recibió *feedback* negativo sobre su rendimiento, acompañado de señales emocionales positivas (gestos de asentimiento y sonrisas); al otro se le proporcionó un *feedback* positivo de manera crítica, con el ceño fruncido y miradas severas. En subsecuentes entrevistas realizadas para comparar los estados emocionales de los dos grupos, las personas que habían recibido el *feedback* positivo acompañado de señales emocionales negativas dijo sentirse peor con respecto a su rendimiento que aquellas otras que habían recibido el *feedback* negativo con señales positivas. En definitiva, la presentación fue más importante que el propio mensaje. Y todo el mundo sabe que cuando la gente se siente mejor, rinde mejor. Por tanto, si los líderes esperan sacar lo mejor de su equipo, deberían continuar mostrándose exigentes pero de tal manera que provoquen un estado de ánimo positivo en sus seguidores. El antiguo enfoque de la zanahoria y el palo no tiene sentido neuronal; los sistemas tradicionales de incentivos no son suficientes para lograr el mejor rendimiento de los seguidores.

Aquí hay otro ejemplo de lo que sí funciona. Resulta que hay un subgrupo de neuronas espejo cuya única tarea es detectar las sonrisas y risas de los demás para provocar sonrisas y risas como respuesta. Un jefe que se autocontrola y carece de humor rara vez conectará con las neuronas de los miembros de su equipo, pero un jefe que se ríe y establece un ambiente agradable pone en funcionamiento estas neuronas, activando risas espontáneas y haciendo que el equipo se sienta unido. Un grupo bien avenida rinde bien, como demuestra la investigación de nuestro colega Fabio Sala. Descubrió que los líderes de alto rendimiento causaban tres veces más risas de sus subordinados que aquellos otros líderes que solo obtenían un rendimiento medio. Nuestra investigación muestra que tener un buen estado de ánimo ayuda a la gente a asimilar información de manera efectiva y a responder de forma ágil y creativa. En otras palabras, las risas son un asunto serio.

De hecho la risa marcó la diferencia en un hospital universitario de Boston. Dos médicos a los que llamaremos doctor Burke y doctor Humboldt competían por el puesto de director ejecutivo de la corporación que dirigía ese hospital y otros similares. Ambos habían sido jefes de departamento, eran grandes médicos y habían publicado muchos y muy célebres artículos de investigación en prestigiosas revistas médicas. Pero los dos tenían personalidades muy diferentes. Burke era un hombre de carácter intenso, centrado en su trabajo y poco social. Era un redomado perfeccionista que empleaba un tono combativo que ponía nervioso al personal de su equipo. Humboldt también era exigente, pero era más accesible e incluso se mostraba bromista con sus asistentes, sus colegas y sus pacientes. Los observadores se fijaron en que en el departamento de Humboldt la gente sonreía y bromeaba entre sí, e incluso se expresaba con libertad, mientras que no



lo hacía de igual manera en el de Burke. El personal de gran talento a menudo acababa por abandonar el departamento de este último e intentaba hacerse un hueco en el de Humboldt, caracterizado por un ambiente de trabajo más cálido. La junta directiva de la corporación que controlaba el hospital apreció el estilo de liderazgo socialmente inteligente de Humboldt y lo eligió como nuevo director ejecutivo.

#### EL LÍDER «AFINADO CON PRECISIÓN»

Los grandes ejecutivos a menudo hablan sobre liderar por puro instinto. De hecho, poseer un buen instinto es algo ampliamente reconocido como una ventaja para un líder en cualquier contexto, ya sea al interpretar el estado de ánimo de la propia empresa o al llevar a cabo una delicada negociación con la competencia. Los investigadores del liderazgo describen este talento como la capacidad de reconocer patrones y afirman que suele ser producto de una amplia experiencia. Su consejo es: confía en tu instinto, pero busca toda la información externa que puedas para tomar decisiones. Esto suena obvio, por supuesto, pero los directivos no siempre disponen del tiempo para consultar a docenas de personas.

Los descubrimientos en el campo de la neurociencia sugieren que este enfoque probablemente sea demasiado prudente. La intuición también está en el cerebro, y es producida en parte por una clase de neuronas denominadas fusiformes a causa de su forma. Tienen un tamaño unas cuatro veces superior al de otras células cerebrales, con una parte alargada para facilitar la conexión con otras células y poder así transmitirles pensamientos y sentimientos de modo más rápido. Esta conexión ultrarrápida de las emociones, creencias y juicios crea lo que los estudiosos del comportamiento llaman nuestro sistema de dirección social. Las células fusiformes activan redes neuronales que entran en juego siempre que tenemos que elegir la mejor respuesta de entre varias opciones (incluso para una tarea tan rutinaria como priorizar una agenda de actividades a realizar). Estas células también nos ayudan a calibrar si alguien es merecedor y apropiado (o no) para un puesto de trabajo. En menos de un segundo, nuestras células fusiformes arden de información sobre cómo nos sentimos con respecto a esa persona; estos juicios rápidos pueden ser muy exactos, tal y como revela la métrica de seguimiento. Por lo tanto, los líderes no deberían tener miedo de actuar de acuerdo a esos juicios, a condición de que también sepan sintonizar con los estados de ánimo de otras personas.

Semejante sintonía es literalmente física. Los seguidores de un líder efectivo tienen muy buena relación con él (lo que nuestra colega Annie McKee y nosotros denominamos «resonancia»). Buena parte de este sentimiento surge de manera inconsciente, gracias a las neuronas espejo y al circuito de células fusiformes. Pero también hay otra clase de neuronas involucradas: los osciladores coordinan físicamente a la gente regulando cómo y cuándo sus cuerpos se mueven juntos. Puedes ver los osciladores en acción cuando

observas a una pareja a punto de besarse: sus movimientos parecen formar parte de un baile, un cuerpo responde al otro a la perfección. La misma dinámica se produce cuando dos músicos tocan juntos el chelo. No solo tocan las notas al unísono, sino que, gracias a los osciladores, los dos hemisferios derechos del cerebro de los músicos están más coordinados de lo que lo están el hemisferio izquierdo y el derecho de cada cerebro individual.

## PONER EN TENSIÓN TUS NEURONAS SOCIALES

El encendido de las neuronas sociales resulta evidente a nuestro alrededor. En una ocasión analizamos un vídeo en el que Herb Kelleher, cofundador y antiguo director ejecutivo de Southwest Airlines, paseaba por los pasillos del aeropuerto Love Field de Dallas, base de la aerolínea. Prácticamente podíamos ver cómo Kelleher activaba las neuronas espejo, los osciladores y otros circuitos sociales de cada persona con la que se encontraba. Les ofrecía sonrisas radiantes, les estrechaba la mano a los clientes mientras les decía lo mucho que apreciaba su confianza, abrazaba a sus empleados y les agradecía su buen trabajo. Y recibía exactamente lo mismo que daba. Un caso típico era el de una azafata a la que se le iluminaba el rostro al tropezar de forma inesperada con su jefe. «¡Oh, cariño!», decía, rebosando de calidez, y le daba un gran abrazo. Más adelante la azafata explicaba: «Todos nos sentimos como parte de su familia.»

Por desgracia, no es fácil convertirte en un Herb Kelleher o un doctor Humboldt si no lo eres ya. No conocemos ningún método simple para fortalecer las neuronas espejo, las células fusiformes y los osciladores: todas ellas se activan a miles por segundo durante cualquier encuentro que tengamos, y sus patrones precisos de encendido no están claros. Además, los intentos conscientes de poner de manifiesto la inteligencia social a menudo pueden dar malos resultados. Cuando realizas un esfuerzo intencionado de coordinar movimientos con otra persona, no solo se activan los osciladores. En semejante situación el cerebro utiliza otros circuitos menos adecuados para iniciar y guiar los movimientos, y, como consecuencia, la interacción resulta forzada.

La única forma de desarrollar efectivamente tu circuito social es asumiendo la dura tarea de cambiar tu comportamiento. Las empresas interesadas en el desarrollo del liderazgo necesitan empezar por la evaluación de la disposición de los individuos a entrar en un programa de cambio. Los candidatos deberían en primer lugar desarrollar una visión personal del cambio que quieren realizar y después realizar un detallado diagnóstico, similar a un examen médico, para identificar tanto las áreas donde tienen puntos débiles como aquellas en las que tienen puntos fuertes. Armado con el *feedback*, el aspirante a líder puede recibir entrenamiento en áreas específicas en las que el desarrollo de mejores destrezas sociales dará un resultado más satisfactorio. El entrenamiento puede abarcar desde el ensayo de mejores formas de interactuar y su

puesta en práctica a cada oportunidad hasta ser observado con detalle por el entrenador, que luego le apuntará todo lo observado, o al aprendizaje directo a partir de un modelo. Las opciones son muchas, pero el camino al éxito siempre resulta duro.

## CÓMO SER MÁS SOCIALMENTE INTELIGENTE

Para ver lo que implica el entrenamiento de la inteligencia social, fijémonos en el caso de una alta ejecutiva a la que llamaremos Janice. Gracias a su experiencia, sus sobresalientes resultados en el apartado de planificación y estrategia, su reputación de comunicadora directa y sincera y su capacidad de prever problemas que podían resultar cruciales a la hora de conseguir los objetivos marcados, había sido contratada como *mánager de marketing* por una de las empresas que aparecen entre las 500 más importantes de la revista *Fortune*. Sin embargo, durante sus primeros seis meses en el puesto, Janice no dio la talla. Otros ejecutivos la veían como agresiva y testaruda, carente de astucia política y despreocupada con respecto a lo que decía y a quién se lo decía, en especial cuando se trataba de personas con puestos elevados en la empresa.

Para salvar a esta prometedora líder, el jefe de Janice requirió la ayuda de Kathleen Cavallo, una psicóloga empresarial y consultora sénior en Hay Group, que de inmediato sometió a Janice a una evaluación de 360°. Sus subordinados más próximos, sus colegas y otros *mánagers* calificaron a Janice con bajos niveles de empatía, orientación al servicio, adaptabilidad y manejo de conflictos. Cavallo reunió aún más información mediante conversaciones confidenciales con la gente que trabajaba más en contacto con Janice. Las quejas se centraban en su incapacidad de establecer buena relación con la gente e incluso de percibir sus reacciones. En definitiva: Janice no tenía habilidad para interpretar las normas sociales de un grupo ni era capaz de reconocer las señales emocionales de los demás cuando ella misma rompía esas normas. Y lo que era aún más peligroso, Janice no se daba cuenta de que estaba siendo demasiado directa en su forma de expresarse. Cuando tenía una fuerte discrepancia de opinión con un *mánager*, no sabía cuándo dar un paso atrás. Su enfoque tipo «pongámoslo todo sobre la mesa y discutámoslo» estaba amenazando su puesto de trabajo, pues sus superiores estaban empezando a hartarse de la situación.

Cuando Cavallo presentó este *feedback* de rendimiento como una llamada de atención para Janice, a esta le resultó estremecedor descubrir que su puesto de trabajo podía hallarse en peligro. No obstante, lo que la decepcionó en mayor medida fue comprender que no estaba teniendo el impacto que deseaba sobre la gente. Cavallo dio inicio a sesiones de entrenamiento en las que Janice describiría momentos de notable éxito y momentos de fracaso de su día a día. Cuanto más tiempo dedicaba Janice a revisar estos incidentes, más mejoraba su capacidad de reconocer la diferencia entre expresar una idea con convicción y actuar como un perro de presa. Empezó a prever

cómo podría reaccionar la gente en una reunión o durante una revisión de un rendimiento negativo. Ensayó modos más astutos de presentar sus opiniones y desarrolló su propia visión personal de cambio. Semejante preparación mental activa el circuito social del cerebro, fortaleciendo las conexiones neuronales que necesitas para actuar de una manera efectiva; por esto es por lo que los atletas olímpicos dedican cientos de horas a la revisión mental de sus movimientos.

En un momento determinado, Cavallo le pidió a Janice que nombrase a un líder de su empresa dotado de excelentes destrezas en inteligencia social. Janice dio el nombre de un *mánager* veterano que era un maestro en el arte tanto de mostrarse crítico como de expresar desacuerdo en las reuniones sin perjudicar las relaciones. Cavallo le pidió a esta persona que la ayudase a entrenar a Janice, y ella cambió de puesto para poder trabajar con él, algo que hizo durante dos años. Janice tuvo la fortuna de encontrar un mentor que consideraba que parte de la tarea de un líder era el desarrollo de capital humano. Muchos jefes optarían por evitar a un empleado problemático en lugar de ayudarlo a mejorar. El nuevo jefe de Janice la aceptó porque reconoció valiosos puntos fuertes en ella, y su instinto le dijo que podría mejorar si la guiaban.

Antes de las reuniones, el mentor de Janice la entrenaba a expresar su punto de vista sobre puntos conflictivos y a cómo dirigirse a los superiores, y modeló para ella el arte del *feedback* de rendimiento. Al observarlo día tras día, Janice aprendió a apoyar a la gente incluso cuando se oponía a sus puntos de vista o criticaba su rendimiento. Pasar el tiempo con un modelo vivo de comportamiento efectivo proporciona la estimulación perfecta para nuestras neuronas espejo, lo que nos permite directamente experimentar, interiorizar y, finalmente, imitar aquello que observamos.

### ¿POSEEN LAS MUJERES CIRCUITOS SOCIALES MÁS FUERTES?

La gente a menudo pregunta si las diferencias de género representan un factor a tener en cuenta en las destrezas de inteligencia social que se requieren para un liderazgo destacado. La respuesta es sí y no. Es cierto que las mujeres tienden, de media, a ser mejores que los hombres a la hora de sentir las emociones de los demás, mientras que los hombres tienden a tener mayor confianza social, al menos en ámbitos de trabajo. Sea como fuere, las diferencias de género en términos de inteligencia social son espectaculares en la población general pero no resultan perceptibles entre los líderes de mayor éxito.

Cuando Margaret Hopkins, de la Universidad de Toledo, estudió a varios centenares de ejecutivos de un gran banco, encontró diferencias de género en la inteligencia social del grupo entero pero no entre los hombres y mujeres más efectivos. Ruth Malloy, del Hay Group, sacó a relucir un patrón similar en su estudio sobre directores ejecutivos de empresas multinacionales. Con lo cual, el género, claramente, no es un destino neuronal.

La transformación de Janice fue genuina y exhaustiva. En cierto sentido, se fue una persona y vino otra. Si lo piensas, esta es una lección importante de parte de la neurociencia: no somos necesariamente prisioneros de nuestros genes ni de nuestras experiencias infantiles, puesto que nuestro comportamiento crea y desarrolla redes neuronales. Los líderes pueden cambiar si, como hizo Janice, están dispuestos a realizar el esfuerzo. A medida que ella progresó en su entrenamiento, los comportamientos sociales que estaba aprendiendo se convirtieron más bien en una segunda naturaleza para ella. En términos científicos, Janice estaba fortaleciendo sus circuitos sociales a través de la práctica. Y cuando otras personas le respondían, sus cerebros conectaban con el de ella más profunda y efectivamente, y de ese modo los circuitos de Janice se fortalecían en un círculo virtuoso. El resultado: Janice pasó de estar a punto de ser despedida a ser ascendida a un puesto dos niveles más alto.

Unos pocos años más tarde, algunos miembros del equipo de Janice dejaron la empresa porque no se sentían felices, por lo que Janice le pidió ayuda de nuevo a Cavallo. Esta descubrió que aunque Janice había dominado la capacidad de comunicarse y conectar con sus colegas y directivos, todavía fallaba de vez en cuando a la hora de detectar señales de sus subordinados directos cuando estos intentaban hacerle ver su frustración. Con más ayuda de parte de Cavallo, Janice fue capaz de darle la vuelta a la situación reenfocando su atención a las necesidades emocionales de su equipo y afinando su estilo de comunicación. Las encuestas de opinión realizadas entre el personal de Janice antes y después de la segunda intervención de Cavallo documentaron espectaculares incrementos en su compromiso emocional y su intención de permanecer en la empresa. Janice y su equipo también presentaban un aumento del 6% en las ventas anuales, y tras otro año exitoso fue nombrada presidenta de una división con un presupuesto multimillonario. Claramente, las empresas pueden beneficiarse mucho al poner a su personal en un programa como el que realizó Janice.

## LA MÉTRICA DE LA INTELIGENCIA SOCIAL

La investigación que hemos realizado durante la última década ha confirmado que existe una gran diferencia en cuanto a rendimiento entre líderes socialmente inteligentes y líderes que no lo son. En un gran banco estadounidense, por ejemplo, descubrimos que los niveles de las competencias de inteligencia social de un ejecutivo podían predecir el rendimiento anual con mayor precisión que las competencias de inteligencia emocional de autoconocimiento y autocontrol.

¿ERES UN LÍDER SOCIALMENTE INTELIGENTE?

Para medir la inteligencia social de un ejecutivo y ayudarlo a desarrollar un plan para mejorarla, hicimos que un especialista administrase nuestra herramienta de evaluación del comportamiento, el Inventario de Competencias Sociales y Emocionales. Es un instrumento de evaluación de 360° por medio del cual los jefes, colegas, subordinados directos, clientes e incluso a veces los miembros de la familia evalúan a un líder conforme a siete cualidades de inteligencia social.

Dimos con estos siete apartados al integrar nuestro marco ya existente de inteligencia emocional con la información reunida por nuestros colegas del Hay Group, que emplearon métodos de medida para captar el comportamiento de los líderes con mayor rendimiento de cientos de empresas a lo largo de dos décadas. A continuación ofrecemos la lista de cualidades, seguidas por algunas de las preguntas que utilizamos para evaluarlas.

### **Empatía**

- ¿Entiende qué motiva a otras personas, incluso a aquellas de entornos diferentes al suyo?
- ¿Es sensible a las necesidades de otros?

### **Sintonía**

- ¿Escucha con atención y piensa en cómo se sienten otros?
- ¿Está sintonizado para interpretar los estados de ánimo de otros?

### **Conciencia empresarial**

- ¿Comprende la cultura y los valores del grupo o de la empresa?
- ¿Entiende los lazos sociales y conoce sus normas tácitas?

### **Influencia**

- ¿Persuade a otros mediante el coloquio y la apelación a sus propios intereses?
- ¿Recibe apoyo de gente clave?

### **Desarrollar a otros**

- ¿Hace de entrenador y mentor para otros con compasión e invierte personalmente tiempo y energía en ello?
- ¿Proporciona *feedback* que a los otros les resulta útil para su desarrollo profesional?

### **Inspiración**

- ¿Articula una visión atractiva, construye orgullo de grupo y motiva que haya un tono emocional positivo?
- ¿Lidera sacando lo mejor de la gente?

### **Trabajo en equipo**

- ¿Solicita información de todos los miembros del equipo?
- ¿Apoya a todos los miembros del equipo y fomenta la cooperación?

La inteligencia social demuestra ser especialmente importante en situaciones de crisis. Tomemos como ejemplo la experiencia de los trabajadores de un sistema de salud de una provincia canadiense que había sufrido unos drásticos recortes y una reorganización. Las encuestas internas revelaron que los trabajadores de primera línea se sentían frustrados por no poder seguir ofreciendo a sus pacientes una asistencia del mismo nivel que antes. Llamativamente, los informes de aquellos trabajadores cuyos líderes tenían una baja calificación en inteligencia social mostraban que no lograban alcanzar las necesidades de sus pacientes en el triple de ocasiones que sus colegas con mejores líderes, y sufrían cuatro veces más de agotamiento emocional. Al mismo tiempo, las enfermeras con jefes socialmente inteligentes presentaban una buena salud emocional y una mayor capacidad de interesarse por sus pacientes, incluso bajo el estrés de los recortes. Estos resultados deberían ser de lectura obligatoria para las juntas directivas de empresas en crisis. Estas juntas directivas suelen inclinarse por la experiencia en lugar de por la inteligencia social a la hora de seleccionar a alguien que guíe a la compañía en los malos momentos. Para manejar las crisis hacen falta ambas cosas.

A medida que examinamos los descubrimientos de la neurociencia, nos llama la atención la aproximación con la que las mejores teorías psicológicas del desarrollo trazan el mapa del cableado del cerebro. Allá por la década de 1950, por ejemplo, el pediatra y psicoanalista británico D. W. Winnicott abogaba por el juego como forma de acelerar el aprendizaje de los niños. De manera similar, el médico y psicoanalista John Bowlby, también británico, enfatizó la importancia de proporcionar una base segura desde la que la gente pueda lanzarse en busca de sus objetivos, asumir riesgos sin temores injustificados y explorar libremente nuevas posibilidades. Los ejecutivos encallecidos pueden considerar absurdamente indulgente y económicamente insostenible preocuparse por semejantes teorías en un mundo en el que el rendimiento es la medida del éxito. Pero a medida que las nuevas formas de medir científicamente el desarrollo humano empiezan a confirmar estas teorías y a enlazarlas directamente con el rendimiento, el denominado lado blando de los negocios comienza, después de todo, a no parecer tan blando.

## LA QUÍMICA DEL ESTRÉS

Cuando la gente se encuentra bajo estrés, los aumentos repentinos de adrenalina y cortisol (las hormonas del estrés) afectan poderosamente a su razonamiento y cognición. En niveles bajos, el cortisol facilita el pensamiento y otras funciones mentales, así que la presión adecuada para rendir bien y las críticas razonables de los subordinados tienen ciertamente su razón de ser. No obstante, cuando las exigencias de un líder son

demasiado grandes para que un subordinado las pueda manejar, los niveles de cortisol se elevan y a esto se le une un notable aumento de adrenalina, lo cual puede paralizar las capacidades críticas de la mente. La atención se fija en la amenaza por parte del jefe en lugar de en la tarea a realizar; la memoria, la planificación y la creatividad escapan por la ventana. La gente recae en viejos hábitos sin que importe lo poco adecuados que sean para hacer frente a nuevos desafíos.

La crítica mal presentada y las demostraciones de ira por parte de los líderes son disparadores típicos de oleadas hormonales. De hecho, cuando los científicos de laboratorio quieren estudiar los más altos niveles de hormonas del estrés, simulan una entrevista de trabajo en la que un aspirante recibe críticas intensas (una analogía de un jefe que menosprecia el rendimiento de un subordinado). Asimismo, los investigadores han descubierto que cuando alguien que es muy importante para una persona expresa desprecio o disgusto hacia ella, los circuitos de estrés activan una explosión de hormonas de estrés y una subida del ritmo cardíaco de entre treinta a cuarenta latidos más por minuto. Entonces, debido a la dinámica interpersonal de las neuronas espejo y los osciladores, la tensión se extiende a otras personas. Antes de que te des cuenta, las emociones destructivas habrán infectado al grupo entero y habrán anulado su rendimiento.

Los propios líderes no son inmunes al contagio del estrés, lo que es una razón más por la que deberían tomarse el tiempo de comprender la biología de sus emociones.



## POST SCRIPTUM

Publicado originalmente en [Linkedin.com](https://www.linkedin.com)

LA COSTUMBRE CLAVE DE LOS BUENOS LÍDERES

*2 de mayo, 2013*

Los líderes de hoy en día están acosados por abrumadoras exigencias: reuniones programadas cada quince minutos, un aluvión de mensajes recibidos vía teléfono, *email* y llamadas a la puerta de su despacho. ¿Quién dispone de tiempo para prestar plena atención a la persona con la que se encuentra?

Y, sin embargo, es en los momentos de total atención cuando se produce la química interpersonal. Es entonces cuando lo que decimos tiene un impacto mayor, cuando se nos pueden ocurrir las ideas más fructíferas y las mejores colaboraciones, cuando las negociaciones resultan más productivas.

Y todo comienza por escuchar, por dirigir nuestra atención completa a la persona con la que estamos. Esto no afecta solo a los líderes, por supuesto. Todos estamos asediados por las distracciones, lo que nos hace retrasarnos en nuestras agendas y asumir multitud de tareas.

En un estudio clásico de médicos y pacientes se preguntaba a la gente que estaba en la sala de espera cuántas preguntas iban a formular a su médico. La media rondaba las cuatro por persona. El número de preguntas que hicieron en realidad al entrar en la consulta resultó ser una y media por persona. ¿La razón? Una vez que el paciente empezaba a hablar, tras unos 16 segundos escuchándole el médico le interrumpía y se adueñaba de la conversación.

Esta es una buena analogía de lo que sucede en las empresas. Estamos demasiado ocupados (o eso pensamos) para escuchar con atención.

Esto lleva al mal más común en el lugar de trabajo: desconectar de lo que esa persona está diciendo antes de entenderlo del todo, y decirle demasiado pronto lo que pensamos. Escuchar de verdad significa atender a la persona que habla y después responderle, en un diálogo mutuo.

Así que aquí tenemos un mal hábito que se debe sustituir, el de escuchar de una manera insuficiente, y una alternativa positiva que se puede poner en práctica en su lugar.

La gente es notoriamente inepta a la hora de cambiar costumbres. La neurociencia explica con claridad por qué: los hábitos operan desde los ganglios basales, en la parte inconsciente de la mente. Son automáticos y con frecuencia invisibles, incluso cuando guían nuestros actos.

Este arreglo funciona bien, por lo general. El repertorio de hábitos inconscientes de los ganglios basales incluye desde cómo hacer funcionar tu Smartphone (una vez que dominas los detalles) hasta cómo cepillarte los dientes. No queremos tener que pensar en estas rutinas, y nuestro cerebro no quiere perder la energía mental que eso conllevaría.

Pero cuando se trata de nuestros hábitos inútiles, ese arreglo crea una barrera que dificulta el cambio a mejor. No los percibimos, y, por tanto, no tenemos control sobre ellos. Necesitamos ser conscientes del hábito, lo que transfiere el control a los centros ejecutivos del cerebro en el área prefrontal. Esto nos ofrece una opción que antes no teníamos.

La clave es tener en cuenta esos momentos del día en los que se te presenta de forma natural la oportunidad de escuchar con atención. Muy a menudo estos momentos pasan sin que nos apercibamos de ellos y entonces sacamos a relucir nuestros viejos y malos hábitos.

Una vez que te has percatado de que ha llegado uno de esos momentos, hay otra tarea a tener en cuenta: acordarte del hábito positivo. En este caso, dejarás intencionadamente a un lado lo que estás haciendo, ignorarás el teléfono o el correo electrónico, detendrás tu propia corriente de pensamiento y dedicarás toda tu atención a la persona que tienes delante.

#### UN ANTÍDOTO CONTRA EL LADO OSCURO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

*5 de enero, 2014*

No idealicemos la inteligencia emocional. Como cualquier otro conjunto de destrezas humanas (el coeficiente intelectual, la habilidad de ser un pirata informático, la fuerza) puede emplearse para fines egoístas o para el bien común, tal y como se expone en el artículo de Adam Grant para *The Atlantic*, titulado «El lado oscuro de la inteligencia emocional».

Puedes ver el lado oscuro en funcionamiento cuando la inteligencia emocional se emplea para manipular a otros y no para la mejora de una empresa. La inteligencia emocional (o IE), en mi modelo, se refiere a nuestra capacidad de interpretar y comprender emociones en nosotros mismos y en otros, y a manejar esos sentimientos de manera efectiva. En líneas generales, un alto nivel de IE pronostica un mayor éxito en el colegio, en el trabajo, en las relaciones y en la posibilidad de vivir una vida satisfactoria.

Para los líderes, la IE puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Pero la IE no es tan solo una simple capacidad en la que seamos buenos o no: podemos tener puntos fuertes en una parte de IE, como, por ejemplo, un excelente autocontrol, que es la clave de la autodisciplina, la consecución de objetivos y la firmeza de carácter, mientras que podemos tener carencias en otras partes, como la empatía o las destrezas sociales. De hecho, este patrón es muy común en el lugar de trabajo, lo presentan quienes rinden de manera sobresaliente individualmente (en programación, pongamos como ejemplo) pero son incapaces de trabajar bien como parte de un equipo o como líderes.

Dentro de cada componente de IE podemos distinguir matices distintivos. Así, con respecto a la empatía (la capacidad de comprender cómo experimenta otra persona el mundo) existen diferentes tipos, cada uno de ellos con sus propios beneficios.

La empatía cognitiva se refiere a ser capaz de percibir cómo piensa otra persona. Nos puede ayudar a ser mejores comunicadores al decir las cosas en términos que la otra persona entienda. Las investigaciones muestran que los directivos con este tipo de empatía obtienen resultados mejores de lo esperado de parte de sus subordinados. Y los ejecutivos con una alta empatía cognitiva rinden mejor en trabajos en el extranjero porque pueden asimilar con mayor rapidez las normas sociales implícitas y los modelos mentales de una nueva cultura.

La empatía emocional significa que sentimos en nosotros mismos las emociones de otra persona: nuestros sentimientos tienen resonancia. La gente dotada de empatía emocional puede formar cálidos vínculos con otros y establecer una buena química. Semejante relación hace que mejoren las negociaciones, el trabajo en equipo y prácticamente cualquier tarea colaborativa.

Luego está la preocupación empática, la sensibilidad hacia las necesidades de otras personas y la disposición a ayudar si es preciso. Los trabajadores con esta preocupación son los buenos ciudadanos de cualquier organización, aquellos con los que todo el mundo sabe que se puede contar para ayudar cuando existe presión. Entre los líderes, aquellos con preocupación empática crean una «base segura», la sensación de que tu jefe está de tu parte, que te apoyará y protegerá cuando sea necesario, y que te da la seguridad de asumir riesgos y probar nuevas formas de operar (lo que es la clave de la innovación).

Este es el tipo de empatía que sirve como antídoto contra el lado oscuro de la inteligencia emocional: el uso manipulativo de talentos en IE al servicio del interés propio y a expensas de otros. Los narcisistas, maquiavélicos y sociópatas lo hacen, como detallé en *Focus. El motor oculto de la excelencia*. Un estudio noruego descubrió que los hombres que carecían de preocupación empática en la infancia tenían más probabilidades que otros de acabar en prisión cuando eran adultos.

La preocupación empática significa que nos interesamos por el bienestar de la gente que nos rodea. Es la motivación opuesta a la de los tipos de empatía egoísta que utilizan cualquier influencia o cualquier otra capacidad empática únicamente en su propio interés

(los Bernie Madoff que hay entre nosotros). La preocupación empática es lo que debemos buscar al contratar a alguien, al ascender a un empleado y cuando formamos nuevos líderes.

## La triple atención del líder

Adaptado de *Focus. El motor oculto de la excelencia*.

Una tarea básica del liderazgo es dirigir la atención. Los líderes nos dicen dónde concentrar nuestras energías. Pero ellos necesitan, también, controlar su propia atención. Los líderes que lo hagan de manera efectiva pueden alcanzar el éxito, mientras que aquellos que no lo hagan irán dando traspiés. La razón es muy simple. «Tu centro de atención es tu realidad», tal y como nos recuerda Yoda.

Para dirigir bien la atención se requiere una aguda comprensión de dónde, cuándo, por qué y hacia qué necesitamos proyectar nuestra conciencia. Los líderes lo hacen de muchas formas. La simple articulación de una nueva estrategia, por ejemplo, ya indica un cambio en la atención de la empresa. La gente en cada departamento, desde finanzas hasta *marketing*, realizará ese cambio a su manera.

¿Por qué centro mi atención en la propia atención? Cimenté mis escritos sobre inteligencia emocional en dos disciplinas que por entonces eran nuevas, la neurociencia afectiva y la social. La neurociencia afectiva retiró la cortina que ocultaba cómo maneja nuestro cerebro las emociones, y la neurociencia social reveló el poder de un enlace virtual cerebro a cerebro que actúa como un conducto para las emociones durante nuestras interacciones. Ambas disciplinas juntas han ofrecido una nueva percepción del poder de la inteligencia emocional en el liderazgo.

Más recientemente, he estado siguiendo un gran número de descubrimientos sobre el cerebro y la atención, a medida que los científicos han escaneado la actividad cerebral de las personas ocupadas en distintas variedades de concentrar su atención. Esta nueva ciencia me ha llevado a una profunda apreciación del papel sutil, pero, sin embargo, poderoso, que ejerce la atención en el arte del liderazgo.

Para empezar, la neuroanatomía de la atención y la emoción muestra que están sorprendentemente entrelazadas en el cableado cerebral. Las emociones son la forma que tiene el cerebro de dirigir la atención; dominar la atención es la manera que tiene el cerebro de controlar la emoción.

Una ligera variación en nuestra perspectiva sobre la inteligencia emocional pone de

relieve la importancia de la atención en el liderazgo. Resulta que las competencias de inteligencia emocional que hacen sobresalir a los mejores líderes por encima de la media están entrelazadas con elementos de atención, incluso en el nivel más básico del cableado neuronal.

El conocimiento de uno mismo, el autocontrol, la empatía y el control de relaciones son los cuatro componentes principales de la inteligencia emocional. El conocimiento de uno mismo y sus capacidades resultantes de autocontrol dependen de que desviemos nuestra atención hacia nuestro interior. La empatía, la base para que podamos controlar bien las relaciones, requiere dirigir nuestra atención hacia otros.

A estas variedades de atención, hacia el interior y hacia otros, añadiría una tercera orientación: una conciencia exterior que pueda interpretar la corriente de significado dentro de una empresa y analizarla en busca de hechos y fuerzas que impacten en ella. Todo líder necesita poseer una tríada de conciencia (interior, hacia otros y exterior) en abundancia, en un equilibrio apropiado y con la flexibilidad de ejercitar la variedad correcta en el momento indicado. Si un líder posee demasiado poco de alguna de las tres, puede ser vulnerable a mostrarse rudo, despistado, cegado, o aún peor, las tres cosas a la vez.

## ATENCIÓN INTERIOR

Los líderes hoy en día están asediados por las distracciones: mensajes urgentes, reuniones cada quince minutos, decisiones relacionadas tanto con el personal como con la estrategia empresarial. Hace una o dos décadas pocos ejecutivos viajaban con la tecnología que implica que allá donde vayan seguirán recibiendo un torrente de mensajes e información veinticuatro horas al día, siete días a la semana. Ahora la mayoría lo hace.

Este flujo de intrusiones desvía la atención de aquello que tenemos ante nosotros; esos pitidos del móvil aparentemente urgentes pueden no tener relación con lo que es importante en el momento preciso en que nos encontramos. En nuestro cableado cerebral se libra una dura batalla para mantener la atención sobre lo que realmente importa pese a las intrusiones que nos intentan desconcentrar.

El término científico para referirse al trabajo mental que exige la carga diaria de información que recibimos es «esfuerzo cognitivo». Del mismo modo que ocurre con nuestros músculos, nuestra atención puede saturarse. La fatiga de atención se muestra como una reducción de la efectividad unida a un aumento de la distracción y de la irritabilidad. Esto indica una merma en la glucosa que alimenta nuestra energía neuronal.

Concentración significa seleccionar un único punto de atención y resistirse a la atracción de todo lo demás, realizando un tamizado para hallar aquello que es importante en un océano de irrelevancias. Los ejecutivos que hacen esto de manera correcta son capaces de monitorizar su propia atención; están energicamente concentrados y su

atención no decae.

Pero la atención concentrada en los objetivos no es la única clase de atención que necesitan los líderes. La creatividad y la innovación, por ejemplo, requieren una atención más abierta y relajada. Aquí de nuevo el conocimiento de uno mismo demuestra su importancia: monitorizarnos a nosotros mismos nos permite evaluar si nuestro modo de atención encaja con la necesidad del momento.

En la atención «vertical descendente» nosotros elegimos activamente a qué atendemos. Atención «vertical ascendente» significa que estamos viviendo en modo automático, dejando que nuestra atención venga dictaminada por cualquier cosa que se nos presente delante; esto puede convertirnos en involuntarias marionetas de las preferencias y puntos ciegos de nuestra mente inconsciente. Por supuesto, hay un lugar para esto en la vida, pero no debería producirse en el trabajo.

«Control cognitivo» es el término científico para referirse a centrar la atención en aquello que queremos y mantenerla ahí pese a las tentaciones para desconcentrarse (una capacidad mental esencial en el conocimiento de uno mismo). Esta atención concentrada representa un aspecto de la función ejecutiva del cerebro, localizada en el córtex prefrontal, el área situada justo detrás de la frente que actúa como director del cerebro.

Consideremos las implicaciones sobre el liderazgo de estudio más exacto posible sobre el éxito en la vida, un proyecto longitudinal realizado en Dunedin, Nueva Zelanda, que examinó rigurosamente el control cognitivo de más de mil chicos y chicas, y más tarde volvió a examinarlos cuando ya habían cumplido los treinta años. El resultado fue impresionante: su capacidad durante la infancia de concentrarse en una única cosa e ignorar las distracciones era un indicador de su éxito financiero en la vida adulta más fiel que su CI o la riqueza de la familia con la que se habían criado.

En ejecutivos, el control cognitivo es la clave de competencias del liderazgo como el autocontrol (la capacidad de concentrarse en un objetivo y la disciplina de continuar hacia él pese a las distracciones y las decepciones). El mismo circuito neuronal que permite semejante persecución fija de objetivos también controla las emociones rebeldes. El buen control cognitivo puede apreciarse en aquellos ejecutivos que mantienen la calma en momentos de crisis, que dominan su propia agitación y se recuperan de la debacle o de la derrota.

El conocimiento de uno mismo puede también percibirse en esos ejecutivos que se muestran claros y sinceros con respecto a sus puntos fuertes y sus limitaciones. Esto significa que pueden ser optimistas en lo referente a su rendimiento cuando están trabajando en algo relacionado con sus puntos fuertes, pero también significa que saben cuándo sus limitaciones aconsejan apoyarse en otros más capacitados en áreas determinadas.

Otra variedad de autoconocimiento nos sintoniza con el circuito neuronal que monitoriza todo nuestro cuerpo, incluido el algoritmo ético que hemos interiorizado y en el que nos basamos para distinguir aquello que nos parece correcto de aquello que nos

parece equivocado. Estos circuitos primarios del cerebro nos envían sus mensajes a través de nuestro cuerpo, en particular de las vísceras. El neurocientífico António Damásio denomina estos instintos viscerales «marcadores somáticos», un timón interno que nos da para cada decisión la suma total de las lecciones relevantes que hemos aprendido a través de nuestras experiencias vitales.

Nuestro instinto sobre qué hacer y qué no hacer nos guía en un sentido que nos permite mantenernos fieles a nuestros valores. Cuando un joven realizador de cine vio cómo el estudio para el que trabajaba editaba su primer largometraje, se sintió profundamente decepcionado por haber perdido el control creativo, así que empleó el dinero que obtuvo de esa película y creó su propio estudio para hacer la segunda, pese al consejo de todos sus amigos de que era preferible que un estudio arriesgase su dinero y no que lo hiciera él mismo. Pero él sentía que la integridad artística de su película era más importante.

Cuando casi había terminado la película se dio cuenta de que se le había agotado el dinero. Fue pidiendo préstamos en un banco tras otro y recibiendo negativas, hasta que el décimo al que se lo pidió por fin le concedió la cantidad necesaria para terminar el proyecto. Ese préstamo en el último minuto permitió que George Lucas acabase de rodar *La guerra de las galaxias*.

Por supuesto, seguir el dictado de tu corazón no es una garantía de que vayas a crear un imperio empresarial como LucasFilm. Pero aumenta las posibilidades de encontrar lo que los investigadores denominan «buen trabajo», lo que combina nuestros valores, nuestros puntos fuertes y aquello que nos encanta hacer. Los líderes que encuentran esta rara mezcla de ética, excelencia y regocijo en su trabajo guían a sus seguidores contagiándoles su energía y su entusiasmo.

## ATENCIÓN HACIA OTROS

La atención hacia otros se hace visible en aquellos que encuentran con facilidad un terreno en común y establecen una buena relación con un nuevo asociado de negocios, o pueden hacer reír o sonreír a otras personas, no mediante una broma, sino por su capacidad de hacerles sentir cómodos. Su intensa conciencia del otro les permite saber, por ejemplo, cuándo en la presentación de un informe un oyente necesita que se cambie de los fríos datos al relato de una anécdota, o al contrario. Estos son los ejecutivos con los que la gente desea trabajar, y cuyas opiniones tienen un mayor peso.

Se puede reconocer una destacada conciencia del otro en aquellos ejecutivos que interpretan con rapidez el pulso de un grupo y reconocen un consenso tácito. Serían los que dicen: «Así que estamos de acuerdo en que...», mientras los demás asienten.

Poseer este tipo de conciencia también permite a las personas emerger como líderes naturales del grupo, incluso cuando no han sido designadas como tales. Se les puede



distinguir no ya preguntándole a la gente quién es el líder del grupo, sino «¿Quién es la persona más influyente del equipo?».

Hay tres tipos de empatía, cada uno de ellos esencial para un liderazgo efectivo. La empatía cognitiva permite a un líder comprender la perspectiva de otra persona, los modelos mentales a través de los cuales ve el mundo. Esto le permite a un líder expresar un mensaje en términos que tengan sentido para esa persona y que, por tanto, sea más persuasivo. Los líderes fuertes en este tipo de empatía obtienen un rendimiento mejor de lo esperado en sus subordinados directos.

La empatía emocional, en cambio, permite a un líder sentir de manera inmediata cómo otro se siente en ese momento. Esta capacidad le permite tener interacciones con un alto nivel de química, la sensación de resonancia que construye un sentimiento de conexión, confianza y comprensión. Todo va mucho mejor en esos momentos casi mágicos, ya se trate de una decisión laboral compartida o de una negociación. Los ejecutivos con un alto nivel de esta variedad de empatía pueden sobresalir como mentores, directivos de atención al cliente o líderes de grupo, pues sienten en el momento cómo el otro está reaccionando.

El tercero, la preocupación empática, significa que un líder siente las necesidades de aquellos que lo rodean. Esto le permite responder de manera instantánea a lo que más le importa a la gente. Los mejores hombres de empresa muestran este tipo de empatía cuando voluntariamente ayudan a un compañero. En los líderes se puede hacer visible al crear una atmósfera de seguridad, confianza y apoyo, en la que sus subordinados directos se sienten suficientemente a salvo como para asumir riesgos y explorar nuevas posibilidades. Cuando tu líder te apoya, puedes actuar con mayor confianza.

Y, en general, la empatía de cualquier tipo convierte a las personas en buenas oyentes que construyen fuertes conexiones interpersonales y que producen un impacto positivo en la empresa. Construyen de forma natural lazos y redes personales que les permiten guiar e influir, motivar y comunicarse con poder.

## ATENCIÓN EXTERIOR

La dinámica de una organización cualquiera puede interpretarse como un sistema. En una multinacional de tecnología, por ejemplo, las disputas a gritos entre el jefe de operaciones y su director ejecutivo se ramificaban por todos los niveles de la empresa, provocando que las rivalidades y los celos se extendiesen sin freno. La colaboración se veía como un riesgo peligroso y la empresa acabó sufriendo una hemorragia de talento.

El consultor al que se le pidió que solucionara esta crisis identificó una dinámica que ya había visto anteriormente en su carrera, cuando realizaba terapias de familia basadas en una concepción de sistema: los conflictos entre los miembros del matrimonio se reproducen en las relaciones problemáticas entre sus hijos. Aunque la terapia puede,

potencialmente, curar esas desavenencias, en ocasiones el divorcio se convierte en la única alternativa. Sucede lo mismo con la empresa. La dinámica conflictiva se relajó cuando el director ejecutivo se marchó para trabajar en otro sitio.

«Encerrar el sistema en una habitación» es una expresión que hace referencia a la práctica de reunir a todos los involucrados en un problema, la a veces amplia cantidad de gente con diversos grados de control sobre sistemas que interactúan entre sí. WalMart utilizó este método para solucionar el problema que representaban sus revistas cuando un 65% de los ejemplares languidecían en las estanterías de las tiendas hasta que acababan por ser destruidos. Una pérdida de dinero y una fuente innecesaria de emisiones de carbono.

Uno de los grandes problemas: las revistas cobraban a sus anunciantes por el número de páginas que les compraban y no por el número de ejemplares que se vendían en realidad, su motivación era simplemente colocar las revistas en las estanterías. Al solicitar a los publicistas y distribuidores que contemplasen el sistema en su totalidad, WalMart logró mejorar la colocación de determinadas revistas en aquellas tiendas en las que se vendían más y cambiar la forma en que los publicistas cobraban por los anuncios. El resultado: una reducción del 50% en revistas desperdiciadas.

Ser capaz de ver en su conjunto el sistema que crea y enturbia el nicho ecológico de una empresa le permite a un líder formular mejores estrategias. Esta visión de conjunto jugó un papel explícito, por ejemplo, en las estrategias de negocio formuladas por John Mackey, jefe de operaciones de Whole Foods Market, que intentaba producir beneficios para un amplio grupo de elementos involucrados, desde clientes, empleados y accionistas hasta comunidades y el propio entorno.

Hay muchas señales que indican que un ejecutivo posee una aguda atención exterior. Son personas cuya amplia curiosidad les lleva a realizar una búsqueda diaria de información inusualmente grande, registrando no tan solo las habituales fuentes de noticias y aquellas relacionadas con su negocio, sino también otras fuentes no habituales. Están abiertos a las muchas y sorprendentes maneras a través de las que pueden obtener información que aparentemente no tiene relación pero sí que afecta a sus intereses.

Y están constantemente aprendiendo y dedican un genuino interés a la perspectiva que pueden recibir de otras personas. Su necesidad de saber convierte cualquier encuentro humano (ya sea con la persona que ocupa el asiento de al lado en un avión, un capataz de fábrica o un visitante casual) en una oportunidad de aprender algo sobre el mundo propio de la otra persona. Este sentido de genuino interés hace de ellos no solo buenos oyentes, sino también buenos interlocutores.

La conciencia exterior también se muestra mediante la habilidad de detectar patrones de significado en una hoja de cálculo, una gran masa de datos o los titulares informativos de la semana. Este talento convierte a un ejecutivo en un hábil analista al enfrentarse a un océano de información, capaz de seleccionar aquellos datos relevantes y explicar su importancia. Esta habilidad de interpretar sistemas también puede hacerse visible en la

capacidad de prever las consecuencias de una decisión, o de ver cómo una decisión tomada hoy puede tener importancia en un futuro lejano.

#### EN EL GIMNASIO DE LA MENTE

Reflexiona por un momento en la atención y en cómo la utilizas. La respuesta para la mayoría de nosotros es probable que sea: no tan bien como podría.

La atención es un músculo mental, y como cualquier otro músculo, puede fortalecerse mediante el correcto tipo de ejercicio. El ejercicio fundamental para fomentar la atención puede verse cuando tu mente divaga, te das cuenta de ello y la enfocas de nuevo sobre aquello que te interesa y la mantienes ahí.

El movimiento básico de la atención se encuentra en la raíz de, virtualmente, toda clase de meditación, desde la de conciencia plena hasta la de tipo trascendental. Los científicos cognitivos, tras apartar las capas de creencia y cosmología con que se ha envuelto durante siglos la meditación, la ven simplemente como el re-entrenamiento de nuestros hábitos de atención. Y tal y como trabajar en el gimnasio produce beneficios en los demás aspectos de la vida, el fomento de la atención que se produce durante una sesión de meditación se extiende a las otras tareas mentales.

Durante décadas, distintas investigaciones han demostrado que las personas que meditan están más concentradas a la hora de realizar cualquier otra actividad. Los hallazgos más recientes de los estudios sobre el cerebro indican la razón: la meditación fortalece los circuitos en el córtex prefrontal que guía la atención.

Hay dos clases principales de enfoques de atención, el selectivo (que devuelve la atención a un punto concreto siempre que se desvía) y el pleno, en la que se cultiva una conciencia de todo aquello que entra en la mente.

La práctica del enfoque selectivo fomenta la concentración, la calma y una rápida recuperación después de una situación de estrés. El enfoque pleno añade a esto un intenso conocimiento de uno mismo. Dado que los líderes necesitan todas estas capacidades en grandes cantidades, empresas como General Mills y Google han ofrecido a sus ejecutivos entrenamiento en el enfoque pleno.

El programa de Google «Search Inside Yourself» se está utilizando actualmente en otras empresas. Un estudio realizado en Stanford sobre sus efectos encontró que los participantes poseían un mejor conocimiento de sí mismos (analizaban su propia experiencia y actuaban en consonancia) y eran más capaces de poner en funcionamiento el músculo de la atención para manejar sus emociones, una destreza clave en momentos en los que nuestra atención es «secuestrada». Esto también mejora la preocupación empática y la capacidad de escuchar.

## FLEXIBILIDAD Y EQUILIBRIO

La atención interior, hacia otros, y exterior son valores sinérgicos. Una intensa atención exterior, por ejemplo, ayuda a un líder a adquirir la visión estratégica correcta. Pero solo puede poner esa visión en acción comunicándose y movilizándolo a su equipo. Esto podría suponer la articulación de una visión compartida en la que el líder crea de forma genuina, y hacerlo de un modo tal que permita a la gente sentirse involucrada: de corazón a corazón.

Cada una de estas tres clases de atención y sus variedades tiene sus beneficios, y los líderes necesitan poseer las tres clases de manera equilibrada: la clase de atención correcta para el objetivo adecuado en el momento idóneo. Carecer de cualquiera de las clases tiene inconvenientes.

Fijémonos en las variedades de la atención exterior utilizadas a la hora de realizar estrategias. Muchos negocios triunfan debido a la correcta ejecución de una gama específica de tareas; los expertos en estrategia denominan este enfoque operativo «explotación». La insistencia de Jack Welch cuando era directivo ejecutivo de GE para que la empresa abandonase negocios que no eran de verdadero interés en su sector es un claro ejemplo de explotación.

Otras empresas llegan al éxito por medio de una continua innovación y de avances creativos; este enfoque de alto riesgo y de elevadas recompensas se denomina «exploración». La exploración es la estrategia del empresario capitalista en la búsqueda del próximo producto novedoso. Pensemos en Steve Jobs en Apple. Por supuesto, Apple también explotaba su tecnología y GE continuó innovando, pues cualquier empresa poderosa necesita realizar ambas cosas.

La explotación requiere concentración y el mantenimiento constante de la atención sobre el trabajo que nos ocupa. La exploración exige un enfoque abierto, uno que analice de forma amplia e identifique nuevas posibilidades. Recientes estudios sobre el cerebro muestran que estos dos estilos de atención operan cada uno en diferentes circuitos cerebrales. Los ejecutivos que se acostumbran demasiado a uno de los dos estilos y no ejercitan ambos pueden encontrar dificultades a la hora de cambiar de uno a otro cuando sea necesario, y, por tanto, las empresas que lideran pueden fracasar a la hora de equilibrar la explotación con la exploración.

El director ejecutivo fundador de Intel, Andrew Grove, califica de «trampa de éxito» la tendencia de las empresas de explotar durante demasiado tiempo un producto o una estrategia exitosa. Cualquier estrategia, por muy beneficiosa que sea en un momento dado, tendrá que cambiar de manera espectacular si la empresa pretende prosperar a largo plazo.

Por ejemplo, RIM se empeñó en la explotación de su Blackberry al tiempo que mostraba una desastrosa falta de exploración mientras su campo de mercado evolucionaba. Los dos directores ejecutivos que la fundaron, ambos ingenieros, habían

conquistado el mercado gracias a un alto nivel de ingeniería, y mantuvieron esa estrategia. Pero cuando RIM perdió una gran porción del mercado, ficharon a un nuevo director ejecutivo, que, tras analizar la situación, afirmó que el hecho de mantener la estrategia de explotación había provocado que la empresa quedara a la zaga de sus competidores en cuanto a innovaciones como la red inalámbrica 4G y las pantallas táctiles.

Simon Baron-Cohen, psicólogo de la Universidad de Oxford, describe dos «estilos de cerebro», hallados en una porción de gente en los extremos de una curva de campana. En un extremo, un alto nivel de conciencia de sistemas va de la mano con un déficit en empatía. En el extremo opuesto, gente con altos niveles de empatía sufren de ceguera en lo que respecta a sistemas. Ninguno de estos estilos conduce al liderazgo más efectivo, aunque cada uno de ellos aparece de diversas formas en niveles ejecutivos. Idealmente, un líder puede conectar con la gente e interpretar las señales significativas de un sistema en medio del caos.

Hay otras enfermedades del liderazgo producidas por la falta de atención. Un líder enfocado en el logro de objetivos, por ejemplo, se fija en los números en detrimento de la conexión con las personas. Este estilo de liderazgo se ha vuelto más habitual en los altos niveles de las empresas desde el estallido de la crisis económica. Recibir aplausos por los números conseguidos puede llevar a un líder a no prestar atención al impacto negativo interpersonal de su estilo. Semejantes líderes tienen una atención exterior miope, pues ven el hecho de pasar tiempo con los demás como una interrupción en lugar de como una oportunidad de conectar, motivar, escuchar y guiar.

Pero pensemos en el desequilibrio contrario. El carismático y popular jefe de una división asiática de una multinacional de manufacturación era consciente de que debería dedicar más tiempo a pensar en estrategia. Pero se dio cuenta de que no estaba inclinado a hacerlo; lo que le encantaba hacer era relacionarse con sus empleados en la planta de producción, donde él mismo había empezado su carrera en la empresa. Su atención hacia otros era desproporcionada. La intervención de un entrenador de ejecutivos le ayudó a poner en el orden correcto sus prioridades de atención, amplificando su atención exterior.

## EL FUTURO DE LA ATENCIÓN

Existen señales claras de que la misma capacidad de prestar atención se encuentra bajo asedio en la actualidad. Cualquiera que conozca a un adolescente puede asegurar la adicción de los jóvenes a la tecnología, como, por ejemplo, a enviar mensajes de texto (que ha adelantado a las llamadas telefónicas como método preferido para mantenerse en contacto). Según las nuevas reglas sociales, ignorar a la gente con la que estás por concentrarte en un aparato electrónico se ha convertido en norma, y no es una muestra de grosería.

Los profesores me cuentan que muchos estudiantes tanto universitarios como de secundaria tienen de manera habitual un ordenador portátil en sus pupitres durante las clases (en principio para tomar apuntes, pero en realidad para jugar, enviar mensajes de correo, echar un vistazo a Facebook y realizar búsquedas digitales). Al mismo tiempo, los profesores afirman que en la actualidad hay un mayor número de estudiantes con dificultades para mantener la atención en una narración compleja. Esto puede ser una advertencia de una futura generación de trabajadores con problemas para comprender ideas elaboradas y para prestar atención durante períodos prolongados (de hecho, la norma en los medios informativos ya es la de contar las cosas de forma breve).

El circuito neuronal responsable de la atención continúa formándose durante la infancia y la adolescencia. Los períodos prolongados de total concentración fortalecen este circuito. El estar crónicamente distraído socava el control cognitivo. Y también están amenazadas la conciencia interior que permite un autocontrol efectivo en la vida diaria y la empatía que nos permite sintonizar con otras personas y coordinar lo que hacemos en equipo.

El conjunto de destrezas de la inteligencia emocional, tan vital para el éxito en cualquier campo y esencial para el liderazgo, comienza como parte integral de la vida. Aprendemos de nuestros padres, nuestra familia, nuestros amigos, profesores, compañeros, si les prestamos atención. Cualquier interacción puede proporcionarnos una lección en este conjunto de destrezas, aunque solo sea un añadido a nuestra capacidad de empatía. Cuanto más tiempo pasen los jóvenes aislándose, mirando una pantalla digital, menos oportunidades tendrán para semejante aprendizaje.

Mi temor es que, a medida que estas generaciones ocupen su puesto en empresas y deban, en teoría, ser ascendidos a posiciones de liderazgo, carezcan de una base fundamental en capacidad de atención e inteligencia emocional. Esto significa que las empresas se vean obligadas a embarcarse en programas para recuperar la capacidad de atención que apuntala las habilidades de cada uno.

Una solución puesta en práctica últimamente emplea la pasión por el juego de los jóvenes para enseñarles técnicas de atención. En la Universidad de Wisconsin, por ejemplo, un grupo de neurocientíficos cognitivos ha formado equipo con un grupo de diseñadores digitales para desarrollar un juego en el que las estrategias para vencer son la tranquilidad y la concentración.

Otro enfoque consiste en enseñar a los niños las bases de la concentración en una actividad grupal diaria con una duración de cinco o diez minutos, en la que simplemente observan el movimiento de su vientre mientras respiran. Es simple, desde luego, pero ese ejercicio mental diario parece fortalecer los circuitos del control cognitivo que hace que los cerebros jóvenes estén preparados para aprender (y también funciona en adultos). He visto clases en colegios en las que este método da resultados y crea un ambiente de atención en el que los alumnos aprenden mejor.

Hoy en día muchos colegios incluyen programas de «aprendizaje social y

emocional», que enseñan las bases de la inteligencia emocional, como el conocimiento de uno mismo y la empatía, integrados con el currículum escolar habitual desde la guardería hasta secundaria. Un análisis de los estudios realizados sobre un total de más de 270.000 estudiantes demostró que estos programas producen una reducción sustancial de los comportamientos antisociales, un aumento en la cooperación y en el gusto por ir al colegio, y un impulso del 11% en las calificaciones académicas.

Entre estos jóvenes se encuentran nuestros líderes del futuro. Si los colegios les enseñan las habilidades para la atención que necesitarán a lo largo de su vida y de su carrera laboral, las empresas no tendrán que crear programas para remediar sus carencias cuando entren a trabajar en ellas. Pensemos en ello como un entrenamiento para el liderazgo.

## POST SCRIPTUM

Publicado originalmente en [hbr.com](http://hbr.com)  
y [Linkedin.com](http://Linkedin.com)

PARA FORTALECER TU FOCO DE ATENCIÓN, DEJA DE ABUSAR DE ÉL  
*hbr.com – 28 de noviembre, 2013*

La carrera de trineos con perros de Iditarod cubre una distancia de 1.700 kilómetros de hielo ártico y dura más de una semana. La estrategia habitual de los participantes consistía en correr durante doce horas sin descanso y luego descansar otras doce. O corrías todo el día y descansabas toda la noche, o corrías toda la noche y descansabas todo el día.

Todo eso cambió gracias a Susan Butcher, una auxiliar de veterinaria muy consciente de los límites biológicos de sus perros. Los entrenó para correr en etapas de cuatro a seis horas, y a continuación descansar durante las mismas horas, manteniendo el mismo ritmo tanto de noche como de día. Ella y sus perros ganaron la carrera en cuatro ocasiones.

Susan Butcher entrenó a sus perros del mismo modo que los atletas *top* entrenan en casi cualquier modalidad deportiva: un ejercicio intenso durante unas cuatro horas y luego descanso. Esa es la mejor rutina para que el cuerpo alcance su máximo rendimiento.

Anders Ericcson, psicólogo de la Universidad de Florida cuyo objeto de estudio son las personas de máximo rendimiento, ha descubierto que competidores de talla mundial, ya sean deportistas de halterofilia o pianistas, limitan la parte más dura de su entrenamiento a un máximo de unas cuatro horas al día. El descanso forma parte de su régimen de entrenamiento para recuperar su energía física y mental. Se empujan a sí mismos para lograr el máximo que pueden dar, pero no más.

Su ciclo trabajo-descanso-trabajo-descanso también sirve para ayudar a nuestro cerebro a mantener la máxima atención a la hora de trabajar. En el lugar de trabajo, la atención concentrada nos permite emplear nuestras destrezas al máximo. Investigadores de la Universidad de Chicago descubrieron, de hecho, que en los momentos en que las



personas ofrecen lo mejor de su capacidad de rendimiento están completamente absorbidos por la tarea que están realizando, se trate de cirugía cerebral o de encestar una canasta de tres puntos en baloncesto.

El mejor rendimiento requiere una atención total, y mantener la atención concentrada consume energía; en términos más técnicos, tu cerebro agota su combustible, la glucosa. Sin descanso, nuestro cerebro queda exhausto. Las señales de que un cerebro está sin combustible son, entre otras, distracción, irritabilidad, fatiga y descubrirse a uno mismo revisando Facebook cuando debería estar trabajando.

Una solución razonable es una que rara vez toman hoy en día los ejecutivos: darse un descanso. Con demasiada frecuencia intentamos superar el cansancio realizando un esfuerzo extra. Pero no existe una reserva mágica de energía a la que podamos recurrir, por lo que nuestro rendimiento irá en lento declive a medida que avanza el día.

El deterioro de la eficiencia cognitiva a medida que agotamos nuestras reservas (bien documentado en laboratorios de investigación) se hace visible en la labor de un ejecutivo en forma de un creciente número de errores, olvidos y bloqueos momentáneos. Tal y como lo expresó un ejecutivo: «Cuando me doy cuenta de que mi mente ha perdido la concentración durante una reunión, me pregunto qué oportunidades acabo de perder por no estar atendiendo.»

Dadas las grandes expectativas puestas en los ejecutivos, quizá sea comprensible que algunos hayan recurrido a las drogas que favorecen el rendimiento. Un abogado que toma diariamente una medicación contra el trastorno de déficit de atención (que en realidad no padece) le reconoció a su médico: «Si no tomara esto, no podría leer ni un contrato.»

Pero existen otras formas (legales y saludables) de ayudar a reforzar nuestra atención para cumplir con las incesantes exigencias del ajetreado día a día de un ejecutivo: la meditación. Desde la perspectiva de la ciencia cognitiva, todos los métodos de meditación son métodos para entrenar la atención. Un método de creciente popularidad para aumentar el poder del circuito cerebral de la atención es la «conciencia plena», un método de meditación desprovisto de toda connotación religiosa.

La neurociencia que hay detrás de la conciencia plena gira sobre el concepto de «plasticidad neuronal». El cerebro cambia con la experiencia repetida a medida que algunos circuitos se fortalecen y otros se debilitan.

La atención es un músculo mental y puede fortalecerse con el entrenamiento correcto. El ejercicio básico para aumentar la concentración en el gimnasio mental es dirigir tu atención a un objetivo concreto, como tu respiración. Cuando se despiste (que lo hará), date cuenta de que lo ha hecho. Para esto se requiere conciencia plena, la capacidad de observar nuestros pensamientos sin quedar atrapados en ellos.

Entonces devuelve tu atención a tu respiración. Este es el equivalente mental de una serie de levantamiento de pesas. Los investigadores de la Universidad de Emory afirman que este simple ejercicio refuerza la conexión en los circuitos responsables de la atención.

También hay otra opción. Denominémosla la solución latina.

Recientemente estuve en Barcelona, donde a la hora de la comida la mayoría de tiendas y empresas cierran para que sus empleados puedan ir a casa, comer bien y, si es posible, echar una cabezada. Incluso un breve descanso a mitad del día sirve para reiniciar el cerebro para el resto de la jornada.

TRES RÁPIDAS SOLUCIONES PARA LA MENTE DESPISTADA

Linkedin.com – 25 de septiembre, 2013

Nos ocurre a todos: estás trabajando en algo que tienes que terminar y, de repente, te das cuenta de que durante un rato has estado perdido en una especie de ensueño sobre algo completamente distinto. No tienes ni idea de cuándo tu mente dejó de prestar atención, ni de cuánto tiempo has estado despistado.

Nuestra mente divaga una media del 50% del tiempo. El porcentaje exacto varía enormemente. Cuando un grupo de investigadores de Harvard pidió a 2.250 personas que tomaran nota de lo que estaban haciendo y lo que estaban pensando en momentos aleatorios a lo largo del día, la diferencia entre lo que hacían y lo que pensaban variaba ampliamente de unas a otras.

Pero la diferencia más notable tenía lugar durante el trabajo: la distracción mental es algo epidémico en el trabajo. No obstante, podemos tomar medidas que nos ayudarán a mantener la atención en la tarea durante más tiempo cuando lo necesitemos.

- 1. Controla tus tentaciones.** Muchas de las distracciones que nos apartan de aquello en lo que estamos trabajando son de índole digital: mensajes de correo electrónico, *tweets* y similares. Existen varias aplicaciones que pueden hacer de barrera contra esas tentaciones de perder la atención. *Chrome* cuenta con dos aplicaciones gratuitas para hacerlo: *Nanny for Google* bloquea durante el tiempo que tú decidas páginas web que podrías tener la tentación de visitar; *StayFocusd* limita la cantidad de tiempo (que tú mismo decides) durante el que puedes revisar tu bandeja de entrada de correo, visitar Facebook o cualquier otra página similar.
- 2. Monitoriza tu mente y reconsidera.** Darte cuenta de adónde se ha ido tu atención (por ejemplo, entrar en Twitter en lugar de trabajar en el informe pendiente) te proporciona la oportunidad de pensar de nuevo: «He vuelto a despistarme.» Este pensamiento desconecta tu cerebro del punto hacia el que se ha dirigido y activa circuitos cerebrales que pueden ayudar a tu atención a volver a enfocarse en el trabajo que tienes que realizar.
- 3. Realiza una sesión diaria de conciencia plena.** Este ejercicio mental puede ser tan simple como fijarte en tu respiración, dándote cuenta de cuándo tu mente se distrae, deshacerte de ese pensamiento que la ha distraído y volver a concentrarte

en tu respiración. Estos movimientos de la mente son como una sesión de gimnasia mental, el equivalente a las series de repeticiones al levantar pesas: cada repetición fortalece el músculo un poco más. En la conciencia plena lo que se fortalece son los circuitos cerebrales encargados de darse cuenta de que la mente se ha distraído, eliminar la distracción y hacerla regresar al punto elegido. Y ese punto es justo en el que necesitamos mantener la atención mientras realizamos la tarea en la que estamos trabajando.

## No solo listo, sino también sabio

POR QUÉ LOS GRANDES LÍDERES NECESITAN MANTENER UN ENFOQUE MÁS ALLÁ DE SU EMPRESA

Publicado originalmente en la revista

*The Focus*, de Egon Zender, en diciembre de 2013

Recuerdo el momento exacto en el que Paul Polman entró en el panteón de los líderes a los que más admiro. Nos encontrábamos en el Fórum de Economía Mundial de Davos, y Paul, jefe ejecutivo de Unilever, estaba describiendo la estrategia de sostenibilidad de su empresa. No fue el objetivo de la empresa de reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> lo que me enganchó, pues por muy loables que sean esos objetivos, son ingredientes comunes en las estrategias de sostenibilidad de cualquier empresa. Pero Paul anunció que su empresa iba a esforzarse en conseguir materias primas a través de una nueva red formada por 500.000 pequeñas granjas minifundistas situadas en el Tercer Mundo. Eso fue lo que me cautivó.

Alrededor del 85% de las granjas a nivel mundial son catalogadas como minifundistas. Según el Banco Mundial, apoyar a estas granjas es el modo más efectivo de estimular el desarrollo económico de las zonas rurales. Entre los mercados emergentes, la agricultura sostiene, directa o indirectamente, tres de cada cuatro países con inferiores niveles de ingresos.

Rediseñar la cadena de suministros de Unilever de esa manera dejaría una mayor cantidad de dinero en las comunidades granjeras locales, al tiempo que serviría para mejorar la salud y la educación infantil. Con esta idea, el jefe ejecutivo había rebasado los límites habituales a la hora de crear valores para su propia empresa. La visión estratégica de Paul Polman ejemplifica lo que yo denomino atención exterior, uno de los tres tipos de atención que todo líder necesita en la actualidad: exterior, hacia otros e interior.

## COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

La atención interior y la atención hacia otros pueden ser vistas en términos de competencias de inteligencia emocional. Los dos primeros de los cuatro dominios de la inteligencia emocional (conocimiento de uno mismo y autocontrol) indican una saludable atención interior. Se manifiestan en los líderes destacados en potencias de autoconocimiento como una confianza realista y una conciencia de los propios puntos fuertes y las limitaciones. El autocontrol se hace visible en el autocontrol emocional (como, por ejemplo, mantener la calma y la claridad mental en situaciones de gran estrés, o recuperándose rápidamente después de una de esas situaciones), en la adaptabilidad, y en la capacidad de mantenerse alejado de las distracciones mientras persigue sus objetivos.

Además, un conocimiento bien afilado de uno mismo ayuda al líder a sintonizar con las sutiles señales internas que representan la manera del cerebro de permitir a la mente conocer lo que dicta nuestra experiencia vital con respecto a una decisión sobre la que estamos meditando. Este mecanismo parece ser la vía por la que sentimos desde el primer instante hacia dónde nos guían nuestros valores. La integridad y el sentido de la ética dependen de esta introspección: solo después de que la hayamos realizado podremos expresar en palabras nuestros valores.

Una fuerte atención hacia otros, en el modelo de la inteligencia emocional, se refleja en los líderes como una sagaz empatía, sintiendo cómo conciben los demás el mundo (y así siendo capaz de expresarse en términos que ellos comprendan) y resonando con cómo otros se sienten en un momento determinado. De esta clara comprensión de los otros dependen competencias como el trabajo en equipo y la colaboración, la persuasión y la influencia, el manejo de conflictos y la capacidad de ser un buen mentor.

Estas «destrezas personales» son más importantes para un liderazgo efectivo que las capacidades puramente cognitivas como lo bueno que se pueda ser con los números. Claudio Fernández-Aráoz, consejero sénior en Egon Zehnder International, analizó casos en los que empleados aparentemente ideales para puestos de responsabilidad acababan siendo despedidos. Su conclusión fue que se les había contratado por su inteligencia y su experiencia en el negocio, pero se les despedía por carencias en inteligencia emocional.

## PUNTOS FUERTES DE UN TERCER TIPO

Pero además de la atención interior y de la atención hacia otros, creo que los líderes en la actualidad necesitan ser fuertes en un tercer tipo de atención: la exterior. Una atención exterior permite a un líder percibir los mecanismos de los amplios sistemas que dan forma al destino de una empresa (o de una comunidad o una sociedad). Esto va más allá de percibir futuros cambios en la economía e incluye, por ejemplo, las fuerzas

sociales, culturales y medioambientales que entran en juego.

Cuando se trata de identificar a futuros líderes, incluso cuando todavía son estudiantes, estas tres variantes de atención nos ofrecen algunas pistas. De acuerdo con las investigaciones, muchas de las capacidades que marcan a los líderes más destacados empiezan a salir a la superficie a una edad temprana, mucho antes de que esas personas entren en el mundo laboral. Una astuta conciencia interior podría hacerse visible, por ejemplo, en adolescentes que se sientan atraídos a trabajar como voluntarios para una causa que esté más allá de sus propios intereses personales, como el medio ambiente.

Otra forma de manifestación podría ser, a un nivel de autocontrol superior, la atención fija en el objetivo. Los investigadores denominan esta capacidad mental «control cognitivo». Muchos estudios han descubierto que cuando se mide el control cognitivo en niños, el resultado predice su éxito y salud económica en la vida adulta con mayor exactitud que el CI o la riqueza de su familia de origen.

## MÉTODOS HÁBILES

Una bien afilada atención hacia el otro toma la forma de empatía aumentada, la capacidad de percibir cómo otros piensan y sienten. Sintonizar con el mundo interior de otras personas crea una plataforma para interesarse por sus problemas y penas; en otras palabras, una plataforma para la compasión. Esta conciencia social también se manifiesta como la habilidad interpersonal vista en líderes de alto rendimiento (o en profesores, de hecho) que pueden realizar con rapidez una conexión persona a persona, escucharles atentamente e influirles de un modo positivo. Cuando la empatía y la habilidad social se combinan al servicio de la compasión, se produce lo que los tibetanos llaman «métodos hábiles», eficacia en conseguir el bien.

Y una atención exterior precoz podría emerger en niños y adolescentes que se sientan fascinados por los sistemas naturales e intenten por propia iniciativa (en lugar de como tarea escolar) comprender los mecanismos de la naturaleza. Esto también puede reflejarse como una fascinación por las asignaturas troncales: ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. Los jóvenes a los que les encanta aprender cómo funcionan las cosas, están expresando un interés natural hacia el concepto de sistema.

No obstante, cuando se trata de una atención exterior que nos permite monitorizar los amplios sistemas que dan forma a nuestras organizaciones, vidas, sociedad y planeta, estamos entrando en un terreno en el que la sabiduría de una generación necesita ser transmitida a la siguiente. Esto ha demostrado ser particularmente cierto a la hora de transmitir información crítica para la supervivencia de nuestra especie.

La cadena de transmisión se ha roto de modo crucial. Mientras que las culturas indígenas siempre han estado intensamente sintonizadas con los mecanismos de su ecosistema local para poder sobrevivir, en la vida moderna nos movemos dando tumbos,

ajenos a las maneras en que nuestras decisiones pueden dañar no solo la ecología a nivel local, sino también las más distantes o invisibles.

#### EL DILEMA ANTROPOCENO

La más grave crisis sistémica de nuestros días quizás esté pasando desapercibida: el dilema antropoceno. Entramos en la era antropocena con la Revolución Industrial. Desde ese momento los sistemas humanos para el transporte, la energía, la construcción, la industria y el comercio han ido deteriorando de manera ininterrumpida el puñado de sistemas que sostienen la vida en nuestro planeta.

Mientras el papel que juega el carbono en el cambio climático ha sido el más visible de estos impactos sistemáticos, existe toda una enorme colección de otros que pasan prácticamente desapercibidos, desde los fertilizantes basados en el fósforo, que han creado lagunas inertes en el agua, hasta la acumulación en los tejidos humanos de toxinas como perturbadores endocrinos y agentes cancerígenos.

Los líderes que exigen una mayor transparencia sobre estos impactos en sus propias empresas y en toda su cadena de suministros, y que toman decisiones que los reducen, están poniendo de relieve una sobresaliente conciencia de sistemas. Su atención exterior les permite operar de maneras que van más allá de la lógica económica, y realizar un cálculo más complejo que mantenga el equilibrio entre los beneficios financieros y el bienestar público.

El mundo del liderazgo ha dedicado mucha atención a cultivar e identificar las capacidades que permiten a un ejecutivo dirigir una empresa mediante la formulación de estrategias inteligentes, ejecutando objetivos estratégicos y plantando batalla a los problemas del día a día. Pero necesitamos más líderes con una visión más amplia, líderes que no se conformen con las condiciones actuales, sino que sean capaces de ver cómo podrían ser y se esfuercen para cambiarlas.

#### PONER COMO OBJETIVO UN BIEN MAYOR

Nuestros tiempos requieren líderes que no sean tan solo listos, sino sabios. Los líderes sabios formulan estrategias que tienen como objetivo un bien superior, no solo la meta de una empresa concreta. Cuanto más seleccionen nuestras comunidades, sociedades y el mundo en conjunto líderes de este tipo, mucho mejor nos irá a todos. Y cuanto más perfeccionemos nuestros métodos para distinguir el potencial para semejante liderazgo en las generaciones más jóvenes, y les ayudemos a cultivar esas cualidades, más esperanzador será nuestro futuro.

Me inspiran las palabras de Larry Brilliant, presidente de la Fundación Skoll Contra

Amenazas Globales, que intenta prevenir crisis a nivel mundial como pandemias y calentamiento global. Brilliant dice: «Las civilizaciones deberían ser juzgadas no por cómo tratan a las personas cercanas al poder, sino a aquellas que están más lejos, ya sea por motivo de su raza, religión, género, riqueza o clase, o bien por la época en que se desarrollan.»

En mi opinión, los auténticos grandes líderes actúan movidos por aspiraciones más allá de los objetivos o límites de una empresa o un grupo, y buscan el beneficio de la humanidad entera. Pienso, como ejemplos de esto, en Paul Polman, o en la vertiente filantrópica de Bill Gates, o en Muhammad Yunus al fundar el Banco Grameen.

Se trata de líderes que fijan su atención en el dolor de los desfavorecidos y del propio planeta, y que buscan el modo de reparar el daño, ya sea paliando las enfermedades que asolan a los pobres, aumentando la viabilidad de comunidades locales o luchando contra la pobreza en sí. Y sus estrategias tendrán relevancia en el futuro. Los líderes sabios siguen de manera implícita una sentencia que escuché en boca del Dalai Lama en una conferencia sobre sistemas globales en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Sugería que, cuando estemos tomando una decisión o considerando un posible plan de acción, deberíamos preguntarnos a nosotros mismos: ¿Quién se beneficia? ¿Solo nosotros mismos o un grupo? ¿Solo un grupo o todo el mundo? Y ¿solo durante el momento presente o también en el futuro?

Estos líderes conectan con la pasión de la gente, crean empresas cuyo trabajo posee un significado más profundo. El trabajo se convierte en «buen trabajo», una poderosa combinación en la que las mejores destrezas de la gente están perfectamente engranadas, su atención se halla centrada del todo y su labor se alinea con sus valores. Lugares de trabajo como estos representan un poderoso imán para la próxima generación de líderes sobresalientes.



## POST SCRIPTUM

Publicado originalmente en [Linkedin.com](https://www.linkedin.com)

TRASTORNO DE DÉFICIT DE ATENCIÓN EMPRESARIAL

*2 de enero, 2014*

Muchos líderes de grandes empresas se ocupan de equipos multinacionales. El grupo puede incluir a trabajadores procedentes de subcontratas, o miembros que se han unido tras una fusión con otra empresa. Las interacciones cara a cara no resultan siempre posibles. Conseguir que un grupo se sintonice con los objetivos del proyecto puede suponer un trabajo en sí mismo. Como resultado de este y otros obstáculos similares, los líderes a menudo se ven obligados a aceptar de buena fe la suposición de que los profesionales bajo su mando actuarán del mismo modo.

Pero en el camino se producen desafortunados fallos. Las fricciones surgen como consecuencia de incumplir los plazos, de la falta de comunicación, o del mal uso de los presupuestos. Los directivos lo tienen complicado para comprender y responder de un modo adecuado a errores producidos por el poco cuidado con el que trabajan algunos de sus empleados. Fallos como estos son una señal del déficit de atención empresarial.

Lo ideal es que las personas que trabajen formando un equipo estén sintonizadas entre sí. Los equipos que mejor rendimiento ofrecen son aquellos que poseen una mayor armonía, y tienen ciertas normas para mantener esa armonía, como por ejemplo:

- Los miembros son muy conscientes de los puntos fuertes y débiles de los demás.
- Permiten a alguien cambiar el papel que se le ha asignado si la situación lo requiere.
- No permiten que las fricciones vayan aumentando bajo la superficie hasta que lleguen a explotar.
- Hacen frente a las fricciones antes de que se conviertan en un auténtico problema.
- Celebran los logros y se lo pasan bien juntos.

Esto resulta más difícil si los miembros del equipo trabajan separados, ya sea física o

emocionalmente. Si en un equipo hay personas que no sintonizan, esto reduce el nivel de armonía. Esta ausencia de sintonía se ve acentuada en casos de conexión virtual: cuando el equipo trabaja por medio de *emails* y los miembros nunca se ven entre sí cara a cara.

Hay modos de superar el Déficit de Atención Empresarial:

- **Encontrarse cara a cara.** Si es posible, reúne a todo el equipo en un encuentro de uno o dos días fuera del lugar de trabajo. Si conoces a la otra persona, puedes superar la barrera de distancia que crea el mundo virtual.
- **Los líderes deben guiar la atención.** Los mejores líderes saben cuándo y hacia dónde dirigir la atención colectiva de un equipo, enfocándola en el momento correcto. Por ejemplo, para capitalizarla en una tendencia emergente.
- **Establece objetivos claros para un proyecto.** Permite al equipo saber qué se espera conseguir y por qué su contribución es importante dentro del gran esquema de la empresa.
- **Oponete al pensamiento «Nosotros contra ellos».** Busca activamente el objetivo común tanto tuyo como de la otra persona o equipo. Esto ayuda a eliminar cualquier filtro de adversidad que alguien pueda incorporar al proyecto.
- **Concede tiempo suficiente para realizar el trabajo.** Muchos directivos consideran que pueden estimular la creatividad si marcan plazos muy ajustados a sus empleados. Eso es un mito. De hecho, por lo general las personas se muestran más creativas cuando disponen de algo de tiempo para explorar un problema, reflexionar sobre lo que están haciendo, reunir información y hablar con personas que pueden tener diferentes perspectivas, lo que puede resultar enormemente útil.
- **Desconecta.** Las distracciones tecnológicas pueden afectar al rendimiento y las comunicaciones cara a cara. Limita el número de pantallas abiertas en tu ordenador. Apaga tu teléfono móvil si te enfrentas a un plazo límite para realizar el trabajo.

LO ÚNICO IMPRESCINDIBLE DE UN LÍDER

*29 de septiembre, 2013*

«Me gusta entender cómo ve la gente el mundo», me cuenta un director ejecutivo. «Es siempre algo diferente en cada persona. Me fascina ver las formas en que la gente piensa las cosas, lo que es importante para ellos, cómo conciben su mundo.»

Esta curiosidad natural por la realidad de otras personas, hablando en términos técnicos, significa «empatía cognitiva», la capacidad de ver el mundo a través de los ojos de los demás. La empatía cognitiva se produce de mente a mente, proporcionándonos una visión de cómo opera el pensamiento de otra persona. Se trata de uno de los tres tipos de empatía que existen, cada uno responsable de un premio cuando se aplica en el lugar de trabajo o en nuestras relaciones diarias.

Esta forma de sintonizar con otra persona nos da más que la comprensión de su punto de vista, nos dice cómo es mejor que nos comuniquemos con ella, qué es lo que más le importa, los modelos según los que concibe el mundo, e incluso qué palabras emplear y cuáles evitar al hablar con ella.

Y esto da resultados de muchas maneras. Los líderes con una excelente empatía cognitiva, por ejemplo, obtienen un rendimiento mejor de lo esperado de parte de sus subordinados más directos. Y los ejecutivos que la poseen rinden bien cuando se les asigna un puesto en una cultura diferente a la suya; son capaces de distinguir las normas y reglas básicas de otra cultura con mayor rapidez.

Pero la empatía emocional, una segunda variedad, produce beneficios diferentes. Con la empatía emocional sentimos lo que otra persona siente en una conexión cuerpo a cuerpo instantánea. Esta empatía depende de un músculo de atención diferente: sintonizar con los sentimientos de otra persona exige que asimilemos sus señales faciales, vocales y todo un torrente de señales no verbales que nos muestran cómo se sienten a cada instante.

Esta variedad de empatía, tal y como indican las investigaciones realizadas, depende de nuestra sintonización con las señales emocionales de nuestro propio cuerpo, que reflejan automáticamente los sentimientos de la otra persona.

Daniel Siegel, psiquiatra de la Universidad de Los Ángeles, California, denomina las áreas cerebrales que crean esta resonancia el circuito «nosotros». Entrar en la burbuja «nosotros» con otra persona puede producir química, esa sensación de relación que hace que sea lo que sea lo que estamos haciendo juntos funcione bien (ya se trate de ventas, una reunión, en clase, o entre miembros de una pareja). El doctor Siegel ha escrito incluso sobre cómo conseguir esto con tu hijo adolescente.

Vemos la tercera variedad, la preocupación empática, entrar en acción siempre que alguien muestra su interés por otra persona. Este tipo de empatía parte del circuito cerebral responsable del amor parental: es una conexión corazón a corazón. Pero esto no significa que se halle fuera de lugar en el trabajo: la vemos cuando un líder hace saber a su equipo que lo apoyará, que se puede confiar en él, que sus miembros son libres de asumir riesgos en lugar de mantener posturas defensivas y seguras.

A nivel escolar, vemos la preocupación empática cuando un profesor crea una atmósfera similar y los alumnos se sienten libres para dejar volar su imaginación.

¿Qué tipo de empatía debería poseer un líder, un profesor o un padre? Los tres tipos.

## CRÉDITOS

### **¿Qué se requiere para ser un líder?**

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*. Noviembre / diciembre de 1998.

### **Liderazgo que da resultado**

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*. Marzo de 2000.

### **Liderazgo primario: el motor oculto de un gran rendimiento**

Con Richard Boyatzis y Annie McKee. Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*. Diciembre de 2001.

### **Renovar tu pasión por el trabajo**

Con Richard Boyatzis y Annie McKee. Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*. Abril de 2002.

### **Inteligencia social y la biología del liderazgo**

Con Richard Boyatzis. Publicado originalmente en la *Harvard Business Review*. Septiembre de 2008.

### **La triple atención del líder**

Adaptado de *Focus. El motor oculto de la excelencia*, de Daniel Goleman (2013).

**No solo listo sino también sabio. Por qué los líderes necesitan poseer una atención más allá de sus empresas**

Publicado originalmente en la revista de Egon Zehnder *The Focus*. Diciembre de 2013.

# Índice

Portadilla	2
Créditos	3
Contenido	4
Introducción	5
¿Qué se requiere para ser un líder?	7
POST SCRIPTUM	19
Un liderazgo que proporciona resultados	22
POST SCRIPTUM	40
Liderazgo primario: el motor oculto de un gran rendimiento	42
POST SCRIPTUM	58
Renovar tu pasión por el trabajo	63
POST SCRIPTUM	77
Inteligencia social y la biología del liderazgo	79
POST SCRIPTUM	90
La triple atención del líder	94
POST SCRIPTUM	105
No solo listo, sino también sabio	109
POST SCRIPTUM	114
CRÉDITOS	117