

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

—HBR

INTELIGENCIA EMOCIONAL

DANIEL GOLEMAN

ANNIE MCKEE

SUSAN DAVID

AMY GALLO

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Inteligencia emocional

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Inteligencia Emocional

Basado en HBR Guide to Emotional Intelligence

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017

All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-33-0

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9642-9 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9643-6 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Begoña Merino Gómez

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Contenidos

Nota del editor vii

Prefacio ix

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

Capítulo 1 Liderar por instinto 3

Capítulo 2 ¿Lideras con inteligencia emocional? 21

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

Capítulo 3 El primer componente de la inteligencia emocional 27

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

Capítulo 5 Un vocabulario de tus emociones 37

Capítulo 6 ¿Seguro que eres respetuoso? 45

Parte tres **Gestiona tus emociones 53**

Capítulo 7 Utiliza tus emociones 55

Capítulo 8 Distiende las comunicaciones difíciles 59

Capítulo 9 Mantén la serenidad en los momentos estresantes 63

Capítulo 10 Cómo recuperarte de un arrebato emocional 69

Parte cuatro **Inteligencia emocional en tu día a día 73**

Capítulo 11 Escribir correos electrónicos significativos 75

Capítulo 12 Mantener reuniones influyentes 81

Capítulo 13	Transmitir un feedback difícil	85
Capítulo 14	Tomar decisiones inteligentes	89
Capítulo 15	Estrategia emocional para las negociaciones	95
Capítulo 16	Trabajar en todas las culturas	113
<i>Parte cinco</i>	Tratar con personas difíciles	117
Capítulo 17	Convierte a tus enemigos en aliados	119
Capítulo 18	Cómo tratar con compañeros pasivo-agresivos	131
Capítulo 19	Qué hacer si eres un <i>toxic handler</i>	141
<i>Parte seis</i>	Entender la empatía	151
Capítulo 20	¿Qué es la empatía?	153
Capítulo 21	Más allá de la empatía: el poder de la compasión	159
<i>Parte siete</i>	Desarrolla tu resiliencia	165
Capítulo 22	Resiliencia consciente	167
Capítulo 23	Cultivar la resiliencia en tiempos difíciles	171
Capítulo 24	Practicar la compasión hacia uno mismo	175
Capítulo 25	No aguantes, recupérate	183
Capítulo 26	¿Cuál es tu grado de resiliencia?	191
<i>Parte ocho</i>	Desarrollar la inteligencia emocional de tu equipo	197
Capítulo 27	Cómo ayudar a alguien a que desarrolle la inteligencia emocional	199
Capítulo 28	Manejar los estallidos emocionales de tu equipo	205
Capítulo 29	Cómo gestionar tu cultura emocional	211
Índice		223

Nota del editor

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

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

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

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

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

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

Desde REM confiamos en poder contribuir a ello.

Prefacio

Han pasado dos décadas desde que la investigación de Daniel Goleman mostró que la inteligencia emocional es dos veces más importante que otras competencias para alcanzar la excelencia en el liderazgo. Gestionar tus emociones y relacionarte bien con los demás, explicaba Goleman, te permite alcanzar mayores grados de influencia y bienestar personal.

Este tipo de inteligencia no es un rasgo innato: se puede aprender. Estar más sintonizado con tus emociones te permite decidir cómo usar esos sentimientos de forma más productiva para tomar decisiones más sólidas, dejar atrás los sentimientos negativos, controlarte en situaciones inestables o entender a los demás cuando actúan de formas que te sorprenden o te irritan. Obtener la opinión (el *feedback*) de compañeros de confianza y amigos puede ayudarte a mantener una actitud honesta y a ser consciente de esas facetas que puedes mejorar; en especial, en la esfera social. No importa si estás escribiendo un correo electrónico difícil, tratando de mantener la serenidad durante una negociación difícil o dirigiendo a un subordinado enfadado. Hay distintas tácticas y perspectivas que pueden ayudarte a abordar la situación de forma que el elemento factor se tenga en cuenta.

Este texto te ayudará a explorar diversas perspectivas. Aprenderás a mejorar cómo:

- Identificar y gestionar tus emociones.
- Persuadir e influir a los otros.

- Tratar con compañeros difíciles.
- Responder al estrés de forma productiva.
- Distender las conversaciones tensas.
- Emplear tus sentimientos como información que te ayude a tomar decisiones más inteligentes.
- Evitar los obstáculos emocionales durante una negociación.
- Reaccionar con resiliencia a las situaciones difíciles.
- Ayudar a otros miembros de tu equipo a incrementar su inteligencia emocional.
- Desarrollar una cultura emocional sólida.

Inteligencia emocional

Parte uno

¿Qué es la inteligencia emocional?

Capítulo 1 Liderar por instinto

Capítulo 2 ¿Lideras con inteligencia emocional?

Capítulo 1

Liderar por instinto

Tanto si les gusta como si no, los líderes deben gestionar el estado de ánimo de sus empresas. Los más hábiles lo consiguen empleando una misteriosa mezcla de competencias psicológicas conocidas como «inteligencia emocional». Son conscientes de ellos mismos y son empáticos. Pueden interpretar y controlar sus emociones a la vez que, de forma intuitiva, comprenden cómo se sienten los otros y controlan el estado emocional de sus empresas.

Pero ¿de dónde procede la inteligencia emocional? ¿Y cómo aprenden los líderes a utilizarla? La literatura sobre gestión, e incluso el sentido común, sugieren que la inteligencia emocional es el resultado de una mezcla de habilidades aprendidas y de talentos naturales. Es, en parte, predisposición genética; en parte, experiencia vital, y en parte, el resultado de algunas viejas lecciones. La inteligencia emocional se muestra en distintos grados en distintos líderes, y los directivos la aplican con una pericia variable. Utilizadas con sabiduría y compasión, estas habilidades estimulan un rendimiento superior en los líderes, en su gente y en sus empresas; aplicada con ingenuidad o con malicia, puede paralizar a los líderes o ser una herramienta de manipulación para quienes la utilizan con el fin de obtener un beneficio personal.

Hemos invitado a dieciocho líderes y académicos (entre ellos, ejecutivos de negocios, estudiosos del liderazgo, psicólogos, un neurólogo, un experto en cultos y un director de orquesta) a que exploren la

naturaleza y la gestión de la inteligencia emocional, sus fuentes, usos y abusos. Las respuestas de estos líderes son extraordinariamente distintas, pero hay algunos temas que se repiten: la importancia de perfeccionar las propias habilidades de forma consciente y concienzuda, la naturaleza contradictoria de la conciencia de uno mismo, y el peligro de dejar que predomine alguna de las habilidades que configuran la inteligencia emocional. Estos son algunos de sus puntos de vista.

Sé realista

John D. Mayer es profesor de psicología en la Universidad de New Hampshire. Junto con el profesor de psicología de Yale Peter Salovey, fue el primero en definir el concepto de inteligencia emocional a principios de la década de los noventa del siglo pasado.

Es hora de ser realistas sobre la inteligencia emocional, especialmente sobre lo que es y lo que no es. Los libros y los artículos que han popularizado el concepto lo han definido utilizando un conjunto diverso de rasgos de personalidad, como conciencia de uno mismo, optimismo y tolerancia. Estas definiciones populares se han acompañado de afirmaciones exageradas sobre la importancia de la inteligencia emocional. Porque distintos rasgos de personalidad, por muy admirables que sean, no necesariamente conforman una definición de inteligencia emocional. De hecho, resulta difícil evaluar estos rasgos de forma conjunta para determinar su relación con el éxito en los negocios y en la vida.

Incluso cuando se analizan de forma aislada, las características habitualmente asociadas con la inteligencia emocional y el éxito pueden resultar más complicadas de lo que parecen. Por ejemplo, los científicos no saben cuál es la auténtica importancia de la autoconciencia en un liderazgo eficaz. De hecho, demasiada conciencia de uno mismo puede reducir la autoestima, que a menudo es una parte fundamental del gran liderazgo.

Desde un punto de vista científico, la inteligencia emocional es la capacidad de percibir de forma precisa tus propias emociones y las de los demás: entender las señales que las emociones envían sobre las relaciones, y gestionar tus propias emociones y las de otros. La inteligencia emocional no incluye necesariamente las cualidades que algunas definiciones populares le atribuyen (véanse el optimismo, la iniciativa y la confianza en uno mismo).

Los investigadores han utilizado pruebas de desempeño para medir la precisión de la gente a la hora de identificar y entender las emociones; por ejemplo, pidiéndoles que reconocieran situaciones de comunicación cara a cara o haciéndoles decir cuál, de entre varias circunstancias, sería la que provocaría felicidad con más probabilidad. Las personas que obtienen buenas puntuaciones en estas pruebas son muy distintas unas de otras. En el mundo de los negocios, las personas con mayor inteligencia emocional parecen ser más capaces de lidiar con las quejas de los consumidores o de mediar en las discusiones, y pueden destacar de forma especial a la hora de establecer conexiones personales positivas y sólidas a largo plazo con subordinados y clientes. Por supuesto, la inteligencia emocional no es la única forma de alcanzar el éxito como líder. Un estratega brillante capaz de sacar el máximo rendimiento a los beneficios tal vez sea capaz de contratar y retener a empleados con talento aunque no mantenga fuertes conexiones personales con ellos.

¿Tienen algún valor las escalas que, a partir de las ideas populares, miden cualidades como el optimismo y la confianza en uno mismo pero las etiquetan como «inteligencia emocional»? Sin duda, esos rasgos de personalidad son importantes en los negocios, así que medirlos y (a veces) mejorarlos puede ser útil. Pero investigaciones recientes han determinado que esas características son distintas de la inteligencia emocional tal como se define científicamente. Una persona con una alta inteligencia emocional puede ser realista en lugar de optimista, e insegura en lugar de confiada. El peligro está en asumir que,

puesto que una persona es optimista y tiene confianza en sí misma, también es emocionalmente inteligente cuando, de hecho, la presencia de esas características no dice nada del resto.

Nunca dejes de aprender

Daniel Goleman es copresidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations de la Facultad de Grado de Psicología Profesional y Aplicada de la Universidad de Rutgers en Piscataway (Nueva Jersey).

Puedes ser un líder próspero sin demasiada inteligencia emocional si tienes muchísima suerte y todo lo demás está a tu favor: mercados florecientes, competidores torpes y jefes despistados. Si eres increíblemente listo, podrás ocultar la ausencia de inteligencia emocional hasta que las cosas se pongan difíciles para el negocio. Lo que ocurre es que, en ese punto, no habrás construido el capital social necesario para sacar lo mejor de la gente en los momentos en que la presión se vuelve tremenda. El arte del liderazgo sostenible es lograr que el trabajo de los otros sea el mejor, y un cociente de inteligencia elevado por sí mismo no es suficiente para conseguirlo.

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender y mejorar a cualquier edad. De hecho, los datos muestran que, de media, la inteligencia emocional de la gente tiende a aumentar a medida que cumplen años. Pero las competencias específicas de liderazgo que están basadas en la inteligencia emocional no necesariamente proceden de la experiencia de la vida. Por ejemplo, una de las quejas que oigo con más frecuencia sobre los líderes, sobre todo de los que acaban de ser promocionados, es que carecen de empatía. El problema es que se les ha ascendido porque son personas con un nivel de rendimiento notable. Pero ser un triunfador individual no te enseña las habilidades necesarias para entender las tribulaciones de los demás.

Los líderes que se sienten motivados para mejorar su inteligencia emocional pueden conseguirlo si cuentan con la *información*, el *apoyo* y la *orientación* correctos. La información que necesitan es una evaluación honesta de sus fuerzas y limitaciones, proporcionada por personas que les conozcan bien y en cuyas opiniones confíen. La orientación que necesitan es un plan de desarrollo específico que se base en las interacciones que ocurren de forma natural en el lugar de trabajo, usándolas como un laboratorio de aprendizaje. El mejor apoyo está en tener a alguien con quien poder hablar a medida que ensayan cómo manejar diferentes situaciones, qué hacer cuando cometen un fallo y cómo aprender de esos tropiezos. Si los líderes cultivan esos recursos y los practican de forma continuada, pueden desarrollar habilidades específicas de la inteligencia emocional, habilidades que permanecerán con ellos durante años.

LOS 5 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En 1998, en el que se ha convertido en uno de los artículos más impecados de HBR, «¿Qué hace a un líder?», Daniel Goleman presentó un marco de referencia y las características de los cinco aspectos de la inteligencia emocional que permiten a los individuos reconocer, conectar y aprender de sus propios estados mentales y de los de otras personas. La verdad es que hay muchos marcos de referencia, y que todos ellos consideran distintos grupos de competencias de la inteligencia emocional —también hay otros modelos que no conciben la inteligencia emocional como un conjunto de competencias, sino como la habilidad de abstraer y solucionar problemas en el dominio emocional—. Pero la propuesta de Goleman, resumida en el anexo 1, puede ser una forma útil de empezar a comprender la inteligencia emocional.

Componente IE	Definición	Características	Ejemplo
Conciencia de uno mismo	Conocer las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones, valores y objetivos, y su impacto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar en uno mismo. • Hacer una autovvaloración realista. • Restar importancia a los propios defectos con sentido del humor. • Buscar las críticas constructivas. 	Un directivo sabe que los plazos ajustados hacen que salga lo peor de sí mismo. Con el fin de evitarlo, planifica su tiempo para acabar el trabajo con suficiente antelación.
Autoregulación	Controlar o reorientar las emociones y los impulsos perturbadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiado. • Íntegro. • Cómodo con la ambigüedad y el cambio. 	Cuando un equipo estropea una presentación, el líder se resiste a gritar. En su lugar, considera las posibles razones del fracaso, explica las consecuencias al equipo y explora soluciones con ellos.
Motivación	Estar motivado para alcanzar el éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Siente pasión por el trabajo y los nuevos retos. • Con energía inagotable para mejorar. • Optimista en caso de fracaso. 	Una encargada de la gestión de carteras de una compañía de inversión ve cómo sus fondos caen durante tres trimestres seguidos. Los principales clientes se van. En lugar de culpar a las circunstancias externas, decide aprender de la experiencia y prepara un giro radical.
Empatía	Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Es experto en atraer y retener talento. • Con capacidad para enseñar a los otros. • Con sensibilidad hacia las diferencias culturales. 	Una consultora estadounidense y su equipo presentan un proyecto a un potencial cliente en Japón. El equipo interpreta el silencio del cliente como un signo de desaprobación y se prepara para marcharse. La consultora observa el lenguaje corporal del cliente y percibe interés. Ella continúa con la reunión, y el equipo acaba consiguiendo el proyecto.

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

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

Motívate

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

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

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

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

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

Forma a las personas con talento

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

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

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

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

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

Pide un feedback sincero

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

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

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

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

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

Habla con tus demonios

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

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

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

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