



## Liderazgo primario

Descubriendo el poder de la inteligencia emocional

por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee

### RESUMEN EJECUTIVO

Normalmente, los líderes suelen estar muy bien preparados en los que a habilidades de tipo cognitivo se refiere. Sin embargo, cuando se trata de manejar sus propias emociones y las emociones ajenas, es muy poco lo que saben.

La importancia de ser emocionalmente inteligente yace en el hecho de que el líder debe ser en principio un remodelador de las emociones de su equipo de trabajo. El líder debe saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo.

En este texto, los autores presentan un panorama general de las habilidades emocionales que un líder debe poseer, una relación de los estilos de liderazgo y la influencia que estos ejercen sobre los empleados, y algunas recomendaciones para llegar a ser un líder efectivo.

### Liderazgo resonante

La mayoría de la gente reconoce que el humor de un líder juega un papel fundamental en cualquier compañía. Sin embargo, el humor es visto normalmente como demasiado personal e incuantificable como para poder hablar al respecto de modo significativo. Pero recientes estudios en el área de las emociones han revelado no sólo cómo medir el impacto de las emociones de un líder, sino además, cómo se las arreglan los mejores líderes para entender y mejorar el modo de encarar las emociones propias y ajenas.

Entender el poderoso papel que juegan las emociones en el lugar de trabajo destaca a los mejores líderes del resto no sólo en lo que a elementos tangibles (mejores resultados comerciales, etc.) se refiere, sino además, en lo que a elementos intangibles se refiere (alta moral, motivación y compromiso).

La tarea emocional del líder es primaria en dos sentidos. No sólo es la tarea original del líder, sino además, su quehacer más importante.

Si el líder despierta el entusiasmo entre la gente, el desempeño de esta última mejorará notablemente. Pero, si el líder produce ansiedad y enojo en la gente, el desempeño se vendrá a menos. Dependiendo del tipo de emociones que despierte el líder, tendremos:

1. Resonancia: el líder despierta emociones positivas.

2. Disonancia: el líder despierta emociones negativas.

Obviamente, un buen líder quiere producir resonancia. La clave para hacerlo yace en la inteligencia emocional del líder. La inteligencia emocional tiene que ver con la habilidad de manejar las emociones propias y ajenas. Un líder emocionalmente inteligente es capaz de influenciar las emociones ajenas con tan sólo intervenir los centros cerebrales relacionados con las emociones.

El primer paso consiste en entender el efecto que causan las emociones de una persona en los demás. Todos hemos experimentado alguna vez la caída emocional causada por el mal humor de otra persona. Asimismo, a veces nos sentimos inspirados por el líder con el que trabajamos. Pero, ¿por qué reaccionamos tan personalmente? Después de todo, el hambre ajena no necesariamente nos produce hambre. Así que, ¿cómo es posible que la felicidad o el enojo de otras personas tengan influencia sobre nosotros?

Los científicos han descubierto que el centro cerebral de las emociones es un sistema abierto, mientras que el hambre es un sistema cerrado. Este último se autorregula y, por consiguiente, el hambre ajena no nos da hambre.

Lo que nos hace reaccionar en conjunto cuando estamos en un concierto, es el sistema límbico abierto. Este sistema es lo que nos lleva a rescatar a los demás cuando escuchamos una voz de ayuda. Existe mucha evidencia científica del poder del sistema límbico. Por ejemplo, es posible que la presión sanguínea de un paciente baje gracias simplemente al consuelo que le brinda la presencia de un ser querido.

Otros estudios han demostrado que el humor de una persona puede ser transferido a otra. Es muy común que los integrantes de un equipo terminen por compartir el mismo humor, bueno o malo, tras un par de horas de trabajo en conjunto.

Así pues, una sola persona puede transmitir señales emocionales a otra persona o a todo un grupo de personas, que pueden alterar el funcionamiento del corazón, alterar los niveles hormonales, el sueño y hasta el sistema inmunológico. En otras palabras, el sistema límbico abierto es una vía de comunicación a través de la cual los líderes pueden enviar mensajes importantes. Pero, por otra parte, si este es mal empleado, puede corromper el desempeño de un equipo. Dado que es un proceso

subconsciente, es muy fácil perder el control.

Los líderes se comportan de un modo arbitrario frente a sus subordinados. De hecho, tienen un gran poder en este sentido: pueden castigar o premiar; inspirar o desagradar; despedir o promover, etc. De modo que los líderes ejercen una inmensa influencia emocional entre sus subordinados.

Más aún, los líderes hablan más, son escuchados por más personas, son los primeros en hablar, y suelen darle sentido al grupo. La gente está pendiente de ellos incluso cuando no están hablando. En pocas palabras, el líder establece el tono emocional del lugar de trabajo. Por tanto, es importante que el líder sepa qué tono emocional quiere propiciar y por qué.

Dado que la gente requiere “leer al líder”, este debe ser abierto. Debe ser entusiasta y apasionado. Debe tener buen humor y su risa debe ser contagiosa. Los científicos han demostrado que la risa es una de las reacciones más sinérgicas de todas. Cuando una persona ríe, las demás ríen reflexivamente. La razón de esto es que los sistemas límbicos se activan entre sí.

Así pues, la felicidad o una “atmósfera cálida” se transmiten mejor que un estado depresivo. La razón de esto es que la depresión no nos ayuda a concluir nuestras tareas, pues tiene un menor valor para la supervivencia.

Si bien un estado de ánimo negativo se transmite menos fácilmente que uno positivo, aquel puede resultar virulento una vez que comienza. Además, se necesitan horas para reabsorber las hormonas producidas por un estado depresivo. Las emociones negativas obstruyen el trabajo.

Hay quienes han tenido la experiencia de ir a una compañía y percibir una “buena atmósfera”. Se considera que el simple hecho de cómo se siente una persona trabajando en una empresa puede influir de 20% a 30% en su desempeño. Asimismo, de 50% a 70% de los empleados atribuyen su estado de ánimo al desempeño del líder. Así que el líder realmente tiene el control. Los líderes pueden utilizar su influencia sobre las emociones de los empleados, para mejorar la organización en su totalidad.

### Los cuatro dominios del liderazgo

Los líderes más exitosos son aquellos que saben utilizar el humor. Eso no quiere decir que tengan que ser comediantes. Un comentario humorístico no tiene por qué ser gracioso. Lo importante es la intención: sinceridad, expresión facial y verdadero sentimiento. La clave para saber cuándo y cómo utilizar dichas herramientas es la inteligencia emocional. A continuación, cuatro factores típicos de la inteligencia emocional:

1. Interés en alcanzar objetivos.
2. Habilidad para tomar la iniciativa.
3. Habilidades en colaboración y trabajo en equipo.
4. Habilidad para encabezar equipos.

Con el tiempo, estos factores han sido refinados por los expertos en los siguientes cuatro dominios:

1. **Autoconciencia:** los líderes saben lo que les gusta, conocen sus propios valores y, por lo general, se saben reír de sí mismos. La importancia de la autoconciencia para el líder es que esta le permite actuar con convicción y sinceridad. La gente autoconsciente cree en sus intuiciones.

2. **Autogerencia:** es decir, ser capaz de controlar y supervisar las propias emociones. Claramente, un líder que no tiene el control no puede controlar a los demás. Una buena gerencia comienza con una buena autogerencia.

3. **Conciencia social:** también se la conoce como empatía. Esta permite entender a los demás. Las expresiones faciales, el tono de voz y el lenguaje corporal constituyen mensajes que estamos constantemente oyendo, viendo, asimilando y respondiendo. Esta sutil comunicación hace sentir a la gente que hay una conexión. Aumenta la confianza y crea un área de comodidad en la cual moverse. Los líderes con conciencia social siempre llegan más rápidamente a la gente.

4. **Gerencia de relaciones:** esta está formada por la persuasión, la gerencia de conflictos y la colaboración. Los líderes con grandes habilidades sociales son capaces de encontrar un suelo común a partir del cual construir las relaciones.

### El repertorio del liderazgo

Existen diferentes estilos de líder. Algunos producen mejores resultados que otros. Los líderes más habilidosos son capaces de cambiar su estilo de acuerdo con las circunstancias requeridas. A continuación, los cuatro estilos resonantes de líder:

**Visionario:** Es el inspirador. Es capaz de expresar hacia dónde se dirige el grupo y por qué. Es capaz de darle a la gente la libertad de innovar y de sentirse orgullosos en este sentido. Los visionarios son particularmente hábiles para retener el talento. Pero, este estilo no funciona en ciertas circunstancias. Por ejemplo, cuando un líder se enfrenta a un grupo de expertos con mayor experiencia que él, tratar de ser un visionario puede ser un gran problema.

**Entrenador:** Los entrenadores ayudan a la gente a identificar sus fortalezas y debilidades, y a expresar planes y sueños que guiarán sus carreras. Su capacidad de conectar el trabajo diario con los objetivos a largo plazo mantiene motivada a la gente.

Sin embargo, los entrenadores deben cuidarse de la “microgerencia”. El buen entrenador debe preguntarse constantemente si lo que está haciendo beneficia al empleado o a sí mismo. Este estilo es particularmente útil para desarrollar líderes.

**Afiliativo:** Se ocupa de promover la armonía y cultivar relaciones personales. Este tipo de líder crea una gran empatía con sus empleados.

**Democrático:** Está abierto a todos los aportes, buenos o malos. La primera vez que le da la espalda a quien trae malas noticias, pierde su credibilidad. Por el contrario, debe trabajar en equipo, colaborar, gerenciar conflictos e influenciar. Los buenos líderes democráticos escuchan con atención.

## Los estilos disonantes

**El líder aplicado:** Si la gente se siente demasiado presionada, especialmente si no está acostumbrada a un acelerado ritmo de trabajo, puede sentirse desalentada. Puede resultar deshumanizador. Por lo general, este tipo de líder genera más ansiedad que acción.

Un grupo técnico bien entrenado y competente puede trabajar bien bajo presión. Pero para quienes trabajan a diario en una compañía, este tipo de liderazgo puede resultar debilitante. Para que un líder aplicado obtenga el éxito, debe buscar templanza, empatía, autoconciencia, autogestión y gestión de relaciones.

**El líder comandante:** Aunque son a veces necesarios, los líderes comandantes son a la larga los menos exitosos. Su estilo puede hacer que la gente se sienta alienada, temerosa y menos comprometida.

En términos generales, los líderes disonantes no son a la larga buenos líderes.

## Cómo ser un líder resonante

Quizá usted conozca la llamada “enfermedad del CEO”. De algún modo, la información deja de fluir porque a la gente le da miedo llevar malas noticias a sus superiores. Así, el CEO se ve envuelto en un vacío de información. Y esta situación empeora cuando se trata del desempeño del CEO: ¿quién se atreverá a decirle que todo el mundo se siente mal?

El problema es que el entrenamiento de la mayoría de los gerentes estimula la parte equivocada del cerebro: los centros cognitivos. La mayoría de las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, que tanto necesitan los gerentes, residen en los centros más primitivos del cerebro. El cerebro límbico aprende lentamente en términos cognitivos. Es posible memorizar un número de teléfono en segundos, pero ¿cuánto tiempo nos toma aprender cómo sentirnos bien? Lo que yace en nuestras emociones se aprende en toda la vida. Para cambiar los sentimientos es preciso tiempo, esfuerzo y práctica.

Existen cinco herramientas para mejorar la inteligencia emocional:

1. Descubrir un ideal de nosotros mismos: la persona se debe sentir motivada a desarrollar las habilidades del liderazgo. Debe tener presente la persona que quiere llegar a ser.
2. Determinar cómo se es realmente: cómo actuamos, cómo nos ven los demás, cuáles son nuestras creencias, cuál es nuestro estilo. Eso clarificará cuál es la distancia entre el ideal y la realidad.
3. Establecer una agenda de cambios: un plan que nos permita adquirir nuevas fortalezas y acercarnos al ideal.
4. Implementar las nuevas habilidades adquiridas.

5. Apoyarse en los demás: no es posible hacerlo sólo. Necesitamos de los demás para determinar nuestro propio yo, nuestro yo ideal, nuestras fortalezas, etc.

## Motivación para el cambio

Mejorar nuestra inteligencia emocional constituye un proceso difícil y largo; pero es posible tal y como es posible aprender a tocar violín. Es preciso practicar constantemente hasta que el proceso se vuelva automático.

Este proceso incluye las cinco herramientas antes mencionadas. Primero, visualizar nuestra propia pasión. Dicha visión puede ser cualquier cosa que nos entusiasme. Este es el comienzo del proceso de autoentendimiento. Un buen método es imaginar cuál será nuestra situación en 15 años.

El verdadero liderazgo comienza con una visión holística de nuestra vida. En parte, esto supone entender nuestros propios valores. ¿Usted es práctico, intelectual o humanista? ¿Hay armonía en su vida o hay diferencias entre nuestros valores y nuestro actuar? La respuesta a estas interrogantes nos puede revelar nuestro ideal como personas: la persona que queremos llegar a ser. Una vez establecido esto, podemos pasar al próximo paso: determinar cómo se es realmente.

Uno de los grandes problemas de esta etapa es aceptar nuestra verdadera forma de ser. Este es un proceso que requiere de humildad. Supone retroalimentación de parte de los demás. Una vez que hemos acogido las opiniones ajenas, es posible determinar las fortalezas y empezar a acercarnos al ideal.

## Metamorfosis

Hemos llegado así a la etapa de establecer una agenda de cambios. Lo importante aquí es no hacer las cosas como siempre las hacemos, sino poner a funcionar el cerebro pensante y obligar al cerebro emotivo a comportarse como queremos. Esto puede significar, por ejemplo, contar hasta diez cuando estamos enojados o no hablar cuando queremos. Supone concentración y esfuerzo. Comience por prestarle atención a su forma de actuar y deténgase antes de reaccionar.

Los objetivos deben ser establecidos de modo que sean creadas mayores fortalezas y no mayores debilidades. Deben ser nuestros propios objetivos, no objetivos ajenos o impuestos desde afuera. Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles como para poder planificar en diferentes situaciones. Además, deben ser viables.

La cuarta herramienta tiene que ver con llevar a cabo el plan. Es importante concienciar los malos hábitos con el fin de poder cambiarlos. Para tal fin:

1. Deténgase y escuche.
2. Deje que los demás hablen.
3. No saque conclusiones apresuradamente.
4. Haga que los demás clarifiquen los problemas en vez de

apurar juicios.

De este modo llegamos a la quinta herramienta: apoyarse en los demás. Es fundamental contar con un amigo, mentor o entrenador, que ayude en el cambio. Así conformaremos un área de seguridad en la cual poder discutir, practicar y experimentar. Además, es una zona en la que el líder se puede relajar.

### La realidad emocional de los equipos

Las personas intercambian una gran cantidad de información sin hablar. Esto da a veces buenos resultados, y a veces resulta en un silencioso caos. Por supuesto que, como hemos visto, la naturaleza de la información intercambiada es emocional. Los equipos deben aprender a ser inteligentes desde un punto de vista emocional con el fin de ser efectivos.

La gente se organiza en tribus. Y como en las tribus primitivas, desarrollan normas no escritas, tradiciones y rituales. Alguien que venga del exterior, especialmente un líder, no conocerá dichas normas tribales. Pero el líder emocionalmente inteligente es capaz de leer esas normas y utilizarlas para unir al grupo y hacer que este funcione bien. Lo primero es hacer que el grupo reconozca su realidad emocional. En otras palabras, el grupo debe adquirir autoconciencia.

La autoconciencia en los grupos comienza con una discusión franca y abierta. Todo lo que el equipo haga porque "así se hacen las cosas acá", debe ser examinado atentamente. Alguien debe preguntar por qué las cosas se hacen de tal manera y por la efectividad de hacerlas de tal manera. Entonces el líder debe alertar a los miembros del equipo sobre la responsabilidad que cada uno tiene con respecto al bienestar del grupo. Todos deben aportar algo al grupo; todos deben hacer preguntas; todo el mundo debe escuchar. Esto se llama construir un equipo autogerenciado. Una vez logrado esto, el próximo paso es crear empatía dentro del grupo.

Los miembros del grupo deben pasar por el mismo proceso que el líder: tomar la temperatura emocional del grupo y discutir abiertamente al respecto. Una de las tareas más difíciles es simplemente hacer que la gente preste atención. Un grupo conflictivo a veces ni siquiera sabe lo disfuncional que es hasta que alguien se lo hace ver. Y la persona que lo hace no siempre es bien recibida.

Una de las tareas fundamentales del líder es modelar el comportamiento del equipo. Ser autocosciente y empático es contagioso. Los líderes deben leer las señales del grupo y exponer los sentimientos del grupo. ¿Cuál es el humor en las reuniones? ¿La gente se queda hasta tarde? ¿Sonríen?

Tratar personalmente a cada miembro del equipo puede ser muy provechoso. Entablar una discusión honesta puede develar hábitos emocionales insanos, y una vez develados es difícil que sobrevivan.

Los líderes no pueden cambiar las normas tribales por decreto. Por el contrario, deben trabajar junto a la gente a un nivel emocional.

### Realidad y la visión ideal

El líder debe escuchar y tener un contacto real con la gente con el fin de establecer lo que realmente está sucediendo. A continuación, tres reglas para propiciar el cambio:

1. Enseñar al equipo los problemas subyacentes y sus soluciones, para crear un suelo común desde el cual entender qué debe ser cambiado y por qué.
2. Concentrarse en el ideal, hacer que la gente hable sobre sus expectativas, y comprometer a la gente con la compañía.
3. Dejar de hablar y actuar: la tarea del líder es reunir a la gente alrededor de la visión, modelar el comportamiento y cambiar las estructuras organizacionales.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** Primal Leadership

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado el:** marzo del 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=306>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.