

Introducción

Tom era un joven ingeniero empleado en una de las mayores empresas siderúrgicas del país.¹ Había sido un trabajador de un rendimiento destacado y, ahora, era el nuevo gerente y dirigía un equipo responsable de producir acero para una gran empresa automovilística. Apenas una semana después de acceder a su puesto, Tom y su equipo se reunieron con más de veinte ingenieros de la otra empresa. Como recordó Tom, fue un rudo despertar: «Me senté en la sala con tal vez 20 o 25 de sus ingenieros para la evaluación anual de la calidad de los proveedores. Y por primera vez supe que nos encontrábamos en la parte baja del cuartil inferior, como proveedores. Nuestra calidad, facturación y tiempo de entrega eran pésimos. ¡Y este era mi primer trabajo como director general! Me había formado como ingeniero». ¿Cómo reaccionó Tom a este *shock* inesperado?

¡Tuve un momento de pánico! Llevaba, literalmente, una semana en el puesto. En parte pensé: «¡Dios mío! ¿Qué voy a hacer?». También pensé en mis compañeros, que llevaban un tiempo en el negocio, y pensé: «¿Qué demonios habéis estado haciendo?». Y también: «¡Voy a poner orden!». Pero luego... he aprendido que no puedes reaccionar visceralmente ante cada revés porque tan solo asustas a la gente.

Así pues, Tom escuchó atentamente mientras los ingenieros de la empresa automovilística presentaban su letanía de quejas. Cuando acabaron, se puso en pie y dijo: «No os culparé si prescindís de noso-

tros como proveedores. Pero si nos dais la oportunidad de solucionar estos problemas, os garantizo que el año que viene no tendremos una reunión como esta».

Cuando Tom se reunió con su equipo a la mañana siguiente para analizar la situación, empezó por escucharlos. Ellos se explayaron durante un rato y se quejaron de que la empresa y su anterior jefe habían impedido ofrecer un buen producto y un buen servicio. En lugar de oponerse a ellos o unirse en el señalamiento a terceros, Tom escuchó. «En aquel momento no lo pensé –recordó luego–, pero esas dos horas fueron catárticas para ellos. Mi objetivo no era culpar a nadie, sino encontrar una solución».

El equipo respondió positivamente al planteamiento de Tom. En la reunión del año siguiente, los representantes de la empresa de automóviles le aseguraron a Tom que «jamás habían visto a una empresa cambiar tan rápidamente en un solo año». Como resultado, aumentaron el volumen de negocio con la empresa de Tom, que llegó a gozar de una carrera distinguida y acabó convirtiéndose en uno de los principales ejecutivos de la empresa.

¿Cómo lo hizo Tom?

Tom es un buen ejemplo de cómo un destacado líder afronta un reto abrumador. ¿Qué cualidades le permitieron actuar así? Una mirada más atenta a su gestión revela que utilizó lo que se conoce como inteligencia emocional o «IE». Por inteligencia emocional entendemos la capacidad para identificar y comprender con precisión las propias reacciones emocionales y las de los demás. La inteligencia emocional también implica la capacidad para regular las propias

emociones, utilizarlas con el fin de adoptar las decisiones correctas y actuar con eficacia.²

En el caso de Tom, el desafío empezó con el *shock* derivado del descubrimiento de hasta qué punto su grupo de trabajo había incumplido las exigencias de un cliente muy importante. No solo sucumbió al desaliento; no estaba seguro de cómo afrontar la situación. Su nivel de estrés se disparó vertiginosamente. Un estrés así puede resultar incapacitante. Aun cuando podamos superarlo, unos niveles elevados de estrés obstruyen significativamente nuestra capacidad para descubrir cómo gestionar problemas como aquel al que se enfrentaba Tom.³ El estrés también suscita la respuesta «lucha o huida», que se reflejó en su impulso inicial de reaccionar punitivamente hacia sus subordinados («limpiar la casa»). Por lo tanto, la primera tarea de Tom consistió en gestionar su propia respuesta emocional.

En cuanto Tom comprendió lo que tenía que hacer respecto a sus propias emociones, su siguiente reto consistió en afrontar eficazmente las emociones de los ingenieros de la otra empresa. ¿Cómo lo consiguió? Permaneció sereno, escuchó atentamente y se *unió* a ellos. No actuó a la defensiva; no discutió, no minimizó la situación ni se mostró en desacuerdo. En todo caso, fue generoso al decir: «No os culparé si prescindís de nosotros como proveedores». Estas sencillas palabras, expresadas en un tono sereno, transmitieron a la otra parte la idea de que Tom los había escuchado y que comprendía lo molestos que estaban ante la situación. A continuación, Tom concluyó con una nota positiva. Prometió que su grupo trabajaría en los problemas y que, en el transcurso de un año, su rendimiento habría mejorado significativamente.

Tras el encuentro con los ingenieros de la compañía de automóviles, se enfrentó a otro reto: gestionar las emociones de su propio

grupo. Sabía que se sentían «noqueados» y que las críticas y ataques de su nuevo jefe no serían un camino eficaz para motivarlos a trabajar duro en pro de la resolución de los problemas. Así que se reunió con ellos al día siguiente y les permitió «desahogarse». Probablemente, muchos jefes habrían considerado que la conducta de su equipo no era más que un lloriqueo, la negación a asumir responsabilidades y la descarga de culpas en terceros. Sin embargo, Tom comprendió que el equipo necesitaba cierto tiempo para la catarsis emocional, y por ello los escuchó empáticamente. Cuando dio la impresión de que estaban listos para seguir adelante, Tom no perdió el tiempo y pasó a centrarse en cómo solucionar los problemas.

Tom siguió usando su inteligencia emocional durante el año siguiente y obtuvo frutos. Su equipo pasó de encontrarse en la parte inferior de la lista de proveedores a la misma cima.

Aprender cómo los líderes excepcionales utilizan su inteligencia emocional

Conocimos a Tom como parte de nuestro estudio sobre líderes relevantes que recurren a la inteligencia emocional para lograr sus objetivos. Pedimos a *coaches* ejecutivos, consultores de gestión y otros profesionales del desarrollo de recursos humanos que identificaran a líderes estrella que fueran «eficaces» y dieran la impresión de «utilizar y gestionar las emociones de una forma especialmente acertada». El fundamento para seleccionar así a los líderes tenía que ver con nuestro deseo de recopilar una muestra de individuos que probablemente echarían mano de la inteligencia emocional en diversas situaciones.

En total, entrevistamos a 25 altos ejecutivos y ejecutivos medios de diferentes organizaciones, como a grandes empresas, negocios familiares más pequeños y agencias de servicios sociales sin ánimo de lucro. Los líderes también procedían de agencias de servicios públicos, organizaciones sanitarias y ámbitos educativos que iban desde escuelas infantiles a una universidad. Participaron 12 hombres y 13 mujeres. (Para la lista de líderes y las diversas organizaciones en las que trabajaban, véase el Apéndice A; para más detalles sobre la investigación, véase el Apéndice B).

Si hubiéramos entregado a estos líderes un test para determinar su grado de inteligencia emocional, probablemente su puntuación habría sido alta. Pero pensamos que sería más interesante y útil descubrir *cómo* los líderes *utilizaban* su inteligencia emocional para afrontar situaciones complicadas. Aunque es posible, con un esfuerzo coordinado, aumentar nuestra inteligencia emocional con el tiempo, *normalmente es más fácil aprender a utilizar la IE que ya tenemos*. Por lo tanto, pedimos a los líderes que describieran algunos incidentes en los que «gestionaron o utilizaron una emoción... para resolver el problema o alcanzar un objetivo». Los líderes describieron 126 situaciones de este tipo. Grabamos y transcribimos las entrevistas, y, después de estudiarlas atentamente, empezaron a emerger algunos temas interesantes. Estos temas apuntaban a nueve *estrategias* que pueden ayudar a los líderes consumados o potenciales a lograr un mayor éxito, tanto en el trabajo como en su vida personal.

En este libro presentamos esas estrategias, junto a muchos ejemplos que demuestran cómo los líderes las han aplicado en situaciones reales. Creemos que estas lecciones y ejemplos pueden ayudar a quien ocupa una posición de liderazgo a utilizar su inteligencia emocional de forma más estratégica y eficaz.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Durante la mayor parte del siglo pasado, los psicólogos asumieron que solo había un tipo de inteligencia y que esta marcaba una gran diferencia en lo que respecta al rendimiento en todos los trabajos, con la excepción de los más simples. Se trataba de la inteligencia cognitiva, el fundamento de las funciones mentales básicas como la memoria, el razonamiento y el pensamiento analítico. Sin embargo, en 1983, el psicólogo de Harvard Howard Gardner escribió un libro que rompía el paradigma vigente y en el que argumentaba que existían inteligencias *múltiples*. Además de las inteligencias «lingüística» y «lógico-matemática», había una inteligencia visual-espacial y una inteligencia musical. Los grandes atletas destacan en la inteligencia kinestésica corporal. Y también estaban la inteligencia intrapersonal e interpersonal. Gardner argumentó que estas inteligencias eran independientes; una persona puede destacar en una pero no en otras. También propuso que las inteligencias lingüística y lógico-matemática, medidas por los test de inteligencia y otros instrumentos afines, no son el único tipo de inteligencia relevante para el éxito y la felicidad en la vida.⁴

La puerta se había abierto: la idea de que había más de una inteligencia empezó a ser ampliamente aceptada. Otros psicólogos empezaron a proponer otros tipos de inteligencia.⁵ Más tarde, en 1990, Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y Jack Mayer, de la Universidad de New Hampshire, publicaron un artículo en una revista científica en el que propusieron la existencia de una «inteligencia emocional».⁶ La idea fue recogida por Daniel Goleman, psicólogo y divulgador científico del *New York Times*, que escribió un libro al respecto.⁷ Cuando el libro se publicó en 1995, pronto asaltó la lista

de *bestsellers* y se mantuvo en ella durante un año y medio. Por último, fue traducido a más de 40 idiomas.

Aunque en la actualidad existen muchos modelos diferentes de inteligencia emocional, todos parten de la idea de que implica la capacidad para reconocer y regular las emociones en uno mismo y en los demás.⁸ Los modelos también proponen la existencia de muchos y diversos aspectos de la inteligencia emocional. No consiste solo en la capacidad de permanecer sereno en una crisis, aunque forma parte de ello. Tampoco es la mera destreza que consiste en sintonizar con lo que sienten los demás, o descubrir por qué se sienten de ese modo. Un individuo puede destacar en un aspecto de la inteligencia emocional y no en otros. De hecho, es habitual que los líderes sean muy buenos a la hora de controlar sus propias emociones en situaciones difíciles, pero menos eficaces a la hora de percibir cómo se sienten los demás, o a la hora de diseñar un planeamiento eficaz para ayudarlos a gestionar esos sentimientos. Por otro lado, hay líderes muy conscientes de sus propias reacciones emocionales y de las de los demás, pero que no son capaces de controlar esas emociones para que contribuyan a que los individuos avancen en la resolución de las situaciones conflictivas. Y luego están los que destacan en la mayoría de las dimensiones, si no en todas. Estos eran los sujetos que queríamos estudiar.

El impacto de la inteligencia emocional en la eficacia de los líderes

Cuando pedimos a un grupo de personas que piensen en un líder muy eficaz y que identifiquen las cualidades que lo hacen ser así, a menudo dicen que se trata de una persona «empática», «inspiradora»,

«decidida», «digna de confianza», «serena» y dotada de un «buen juicio». Lo que estas virtudes parecen tener en común es que todas implican inteligencia emocional.

La historia de muchas de las empresas de alta tecnología de un éxito más duradero demuestra que a menudo la inteligencia cognitiva no basta, por sí misma, para un liderazgo eficaz a largo plazo. Tomemos Google como ejemplo. Google fue fundada por Larry Page y Sergey Brin, dos jóvenes inmersos en la tecnología desarrollada por esa empresa. Cuando la compañía creció y maduró, contrataron a alguien de fuera, Eric Schmidt, para que tomara el mando. Según un informe, «una parte sustantiva del rol del señor Schmidt consistía en mantener la paz. Esto implicaba suavizar el no pocas veces áspero *feedback* de los fundadores a los empleados, cumplir sus deseos y pulir las diferencias cuando se presentaban, todo ello mientras gestiona las demandas e intereses opuestos de los ejecutivos». Schmidt prosperó en su papel porque, según se decía, era «muy bueno a la hora de unir a la gente y lograr que se pusieran de acuerdo».⁹

Las empresas tecnológicas no son el único tipo de organización que necesita líderes emocionalmente inteligentes. Otro tanto parece aplicarse en organizaciones de naturaleza muy diferente: las militares. En un relato que aborda cómo ha cambiado el papel de un alto mando militar en los últimos años, Thom Shanker escribió: «El dominio de las tácticas en el campo de batalla y el talento como líderes son solo requisitos previos. Ahora se espera que los generales y otros oficiales de alto rango sean gestores municipales, embajadores culturales, hábiles relaciones públicas y políticos, cuando tratan con múltiples misiones y circunscripciones en la zona de guerra, en capitales aliadas y en casa».¹⁰

Además de muchas anécdotas convincentes, ahora existe un creciente cuerpo de pruebas empíricas que sugieren un claro vínculo entre la inteligencia emocional y la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, en un estudio, los jefes, los compañeros y los subordinados de ejecutivos de alto nivel en una gran empresa de servicios financieros evaluaron la IE de los ejecutivos.¹¹ A continuación los investigadores examinaron el rendimiento de los ejecutivos y la calificación potencial en un periodo de tres años. Descubrieron que los ejecutivos de mayor éxito tenían una puntuación superior en competencias como autoconfianza, motivación para el logro y conciencia organizativa. También puntuaban especialmente alto en liderazgo inspiracional y catalizador de cambios.¹²

Otro estudio se centró en un grupo de líderes muy diferente: los supervisores en una gran organización de producción. Los investigadores evaluaron la inteligencia emocional de los líderes con una prueba, como los tradicionales test para medir el cociente intelectual (CI), que exigía que los participantes completaran un determinado número de tareas diseñadas para medir las diferentes habilidades relacionadas con la IE. Por ejemplo, en un apartado el sujeto tenía que determinar qué emociones experimentaba una persona a partir de una imagen de su rostro. A continuación, los investigadores pidieron a los subordinados inmediatos de los supervisores que puntuaran a sus jefes en relación con el grado de eficacia en la gestión. Los resultados del estudio volvieron a indicar una relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento. Los supervisores que recibieron una puntuación más alta en eficacia también obtuvieron una puntuación elevada en el test de IE.¹³

Muchos otros estudios, que implican a diferentes tipos de líderes que trabajan en diferentes tipos de organizaciones, han producido re-

sultados similares. Entre ellos encontramos a jefes de sección en una gran multinacional de alimentación y bebidas,¹⁴ directivos que trabajan en una gran empresa de servicios públicos,¹⁵ así como soldados.¹⁶ En estos estudios, la inteligencia emocional predijo rendimientos como primas de salario, objetivos de rendimiento y la calificación de los jefes. Otros estudios han descubierto que la IE de un líder también ejerce un poderoso efecto en la satisfacción que los empleados demuestran hacia su trabajo¹⁷ y su compromiso emocional.¹⁸

La IE de un líder también parece tener un impacto en la salud mental y física de los empleados de una organización. Un examen exhaustivo de casi treinta años de investigación descubrió que las conductas de los líderes y los estilos de liderazgo estrechamente asociados a la inteligencia emocional guardaban correlación con un menor grado de estrés y un mayor bienestar físico de los subordinados.¹⁹ Por ejemplo, en un estudio, 60 empleados que trabajaban en un gran centro médico informaron de si padecían o no dolores de cabeza, una presión arterial elevada y dolores de estómago, cada día durante dos semanas. Mientras tanto, sus supervisores completaron un test de empatía de amplia aceptación. Los resultados demostraron que los grupos de empleados con gerentes empáticos experimentaban un nivel inferior de trastornos somáticos.²⁰

Los líderes empresariales reconocen ahora la importancia de la inteligencia emocional

Dadas las crecientes evidencias de la importancia de la inteligencia emocional, no sorprende que las escuelas de comercio la destaquen cada vez más en su currículum. Por ejemplo, en 2011, un nuevo

decano de la Escuela de Negocios de Harvard, Nitin Nohria, decidió que había «al menos tres aspectos concretos en los que nuestro currículum debe centrarse más». El primero en mencionar fue el «liderazgo, en particular para desarrollar la inteligencia emocional». Los otros dos fueron la globalización y cultivar una «imaginación emprendedora» en los estudiantes.²¹

Como señaló Kevin Englholm, director general y responsable de desarrollo y aprendizaje institucional en Citi: «A medida que el ritmo de cambio en las organizaciones siga acelerándose y muchos temen que los puestos de trabajo sean sustituidos por máquinas (se estima que el 47% de todos los empleos en Estados Unidos serán vulnerables en el futuro), los líderes/gestores necesitarán una mayor capacidad para expresar empatía y ayudar a los demás a sobrellevar la incertidumbre y adaptarse a los cambios. De un modo análogo, a medida que el trabajo se automatiza, las características profundamente humanas que encarnan la inteligencia emocional serán aún más importantes».²² Continuó observando que la IE también sería más importante «en el trabajo en grandes organizaciones con individuos que viven en diferentes zonas geográficas y con un trasfondo cultural diverso».

Por qué la inteligencia emocional es importante para el liderazgo eficaz

Una de las razones por las que la inteligencia emocional ayuda a los líderes a ser más eficaces es porque mejora su capacidad para influir en los demás.²³ Los líderes de las organizaciones tienen muchas formas de lograr esto.²⁴ Algunos individuos obedecerán a sus líderes

sencillamente porque ostentan la autoridad formal para liderar. Hacen lo que quiere el jefe porque es el jefe. Los líderes también pueden influir en otros a través del control de las recompensas y castigos. Y un líder puede ejercer una influencia mayor sobre los demás si estos perciben que el líder posee una destreza o un conocimiento relevante sobre una cuestión en comparación con el resto del grupo. Sin embargo, progresivamente, los dirigentes deben apoyarse en la visión que los demás tienen de ellos. Los individuos se verán más inclinados a acatar las exigencias que proceden de alguien a quien admiran y respetan, y en quien confían.²⁵

Granjearse la confianza de los demás requiere de inteligencia emocional. Como Georg S. Barrett, presidente y CEO de Cardinal Health, dijo en una entrevista, la confianza tiene que ver con ser claro con aquello en lo que creemos: «La gente tiene que confiar en que tienes un punto de vista en relación con la imagen que proyecta la empresa».²⁶ Esta claridad requiere el *coraje* de las convicciones propias, y, en última instancia, el coraje tiene que ver con la capacidad para gestionar la propia ansiedad ante el riesgo o la adversidad.

Barrett también pensaba que la confianza deriva de la capacidad de comprender a los subordinados: «La gente [...] tiene que tener confianza en tu capacidad de comprensión, en que estás de su parte y que conoces sus intereses». Por lo tanto, granjearse la confianza de los demás también requiere la capacidad de percibir correctamente cómo se sienten los demás y por qué se sienten así.²⁷

El *carisma* también ayuda a los líderes a influir en los demás, y en este caso la inteligencia emocional también parece desempeñar un papel central. Como señaló un investigador, «la capacidad de los líderes carismáticos para identificar, empatizar y modelar las

emociones y la conducta emocional es fundamental para su éxito, y consiguen legitimidad dando forma a las emociones de sus subordinados».²⁸ Los líderes carismáticos parecen destacar en su habilidad para «expresar emociones y mensajes emocionales»,²⁹ que a menudo implican el «uso creativo de palabras que dibujan una visión atractiva del futuro de la organización o del grupo de trabajo».³⁰

Aunque influir en los demás constituye un aspecto esencial del liderazgo, los líderes de las organizaciones también necesitan aportar un clima positivo para sus trabajadores a fin de sostener un nivel elevado de motivación y compromiso. Google descubrió lo importantes que son los líderes para el compromiso de los empleados cuando realizó una investigación exhaustiva entre su propio personal para determinar cómo conservar a los trabajadores mejor valorados. La empresa formó a un equipo de investigación para averiguar las razones por las que algunos buenos empleados se marchaban y descubrió que la razón más importante era su jefe. Al examinar con más detalle las cualidades fundamentales de un responsable, descubrió que la competencia emocional y social del jefe era más importante que la inteligencia cognitiva o la destreza técnica. De hecho, esta última ocupaba el último lugar en una lista de ocho factores. Según Bryant, el periodista que cubrió la investigación, «lo que los empleados valoraban más eran los jefes equilibrados y que encontraban tiempo para reuniones individuales, que ayudaban a los demás a resolver los problemas planteando preguntas, no imponiendo repuestas, y que se interesaban por la vida y la carrera de sus empleados».³¹

La experiencia de Google no es única. Los estudios han descubierto que los malos jefes suelen ser la principal causa de que un empleado renuncie a su trabajo.³² Y a menudo es la falta de inteligencia emocional del superior lo que incita a los trabajadores a renunciar.

Solemos pensar que los líderes eficaces poseen dos conjuntos de cualidades diferentes: por un lado, son fuertes, firmes y centrados y, por otro, también parecen empáticos, bondadosos y compasivos.³³ Aunque la inteligencia emocional podría parecer más relevante en el aspecto más suave del liderazgo, también resulta esencial para un liderazgo fuerte, porque emociones como el temor al fracaso y la preocupación por la opinión de los demás pueden impedir que los líderes actúen con decisión.³⁴ Por lo tanto, la inteligencia emocional es vital para ser un líder fuerte y bondadoso.³⁵

¿La inteligencia emocional es siempre útil para los líderes?

La inteligencia emocional no es el único factor que influye en la eficacia de un líder; sus habilidades cognitivas, como la memoria, la capacidad de razonamiento y la atención, también son importantes.³⁶ Y los valores del líder también juegan un papel. En un reciente encuentro del Consorcio para la Investigación de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones (CREIO), el tema de discusión más candente fue si los líderes con una IE elevada siempre actúan ética y humanamente. Stéphane Côté, uno de los principales investigadores en el campo, argumentó que a veces los líderes pueden utilizar su IE con el fin de manipular a los demás para sus propios fines egoístas. La diferencia entre un hábil sociópata y un líder moral inspirador no reside en su IE, sino en sus valores humanos básicos. Por lo tanto, es posible que alguien posea una IE elevada, pero carezca de la honestidad básica, y estos líderes se cuentan entre los más peligrosos y destructivos.³⁷

¿Y qué ocurre con los líderes que parecen tener éxito, pero carecen de inteligencia emocional? Si hay un vínculo positivo entre la inteligencia emocional y la eficacia del liderazgo, ¿cómo lo explicamos? Hay muchas posibles razones. En primer lugar, estos líderes podrían alcanzar un éxito a corto plazo, pero resultar ineficaces a largo plazo. Un ejemplo clásico son los «artistas del cambio» en el mundo empresarial, capaces de recortar costes mediante despidos masivos. Como resultado, las acciones de la empresa se disparan, y esto da la impresión de que se trata de un líder de éxito. Sin embargo, estos despidos, especialmente si se implementan de manera despiadada, suelen provocar un daño duradero que acaba derivando en pérdida de ingresos, una cuota de mercado reducida y una menor satisfacción de los clientes. Los líderes exitosos no son necesariamente líderes eficaces.³⁸

Hay otras muchas razones por las que un líder que parece no tener inteligencia emocional da la impresión de cosechar el éxito. A veces, los líderes emocionalmente cuestionables tienen éxito debido a factores externos especialmente favorables, como una economía en auge o una falta de competencia significativa. También es posible que el líder no ejerza el verdadero liderazgo, como en el caso del presidente de un gran conglomerado empresarial, que ocupa la mayor parte de su tiempo comprando y vendiendo otras empresas, mientras que los verdaderos líderes que dirigen la empresa son otros. Aunque el individuo desempeñe el liderazgo real, puede haber otros, dotados de una elevada IE y capaces de compensar las deficiencias del líder formal. Otra posibilidad es que la reputación de un líder considerado deficiente en inteligencia emocional se base en anécdotas que reflejan una perspectiva limitada e incompleta de la verdadera conducta del líder.

¿Cómo *usan* los líderes excepcionales la inteligencia emocional?

Dado que la inteligencia emocional es tan importante para los líderes excepcionales, ¿cómo *utilizan* los grandes líderes su IE para afrontar eficazmente los desafíos críticos que afronta cada líder? Saber que los líderes relevantes puntúan alto en los test de inteligencia emocional es útil, pero no nos dice mucho acerca de cómo esos líderes emplean realmente sus competencias para alcanzar sus objetivos.³⁹ La puntuación del test no señala las *estrategias* específicas que los líderes usan para aprovechar su IE en situaciones complicadas. Conocer estas estrategias sería especialmente útil a los líderes o líderes potenciales que quieren utilizar la inteligencia emocional de la que ya disponen para ser más eficaces.

Nuestra investigación ha contribuido a satisfacer esta necesidad. Cuando pedimos a una muestra de líderes relevantes que describieran incidentes críticos en los que tuvieron que utilizar o gestionar emociones, descubrimos las estrategias que emplearon. Cada incidente era único, y los líderes lo enfocaron de muchas formas. Sin embargo, al examinar más detalladamente la forma de afrontarlos, descubrimos nueve estrategias comunes relacionadas con las capacidades y competencias en IE tal y como las presentamos en el Cuadro 1.1.

El orden de las estrategias se basa en la opinión establecida respecto a cómo las capacidades de IE básicas se relacionan entre sí, que consiste en considerar la percepción y la conciencia de la emoción como la base, y la comprensión y gestión de esta a partir de esa base. Así pues, la primera estrategia, *monitoriza el clima emocional*, está relacionada con la percepción de la emoción. El siguiente grupo de estrategias (por ejemplo, *considera cómo tu conducta influye en las*

emociones de los demás) se vincula más estrechamente con la comprensión de la emoción, y el último grupo se relaciona con la gestión de la emoción. (En el Apéndice C mostramos cómo cada estrategia se correlaciona con una o más habilidades de IE).

**Cuadro 1.1. Nueve estrategias vinculadas
con las capacidades y competencias
y habilidades de inteligencia emocional**

1. Monitoriza el clima emocional.
2. Expresa tus sentimientos para motivar a los demás.
3. Considera cómo tu propia conducta influye en las emociones de los otros.
4. Ponte en la piel de los demás.
5. Descifra la dinámica emocional subyacente en la situación.
6. Replantea tu forma de pensar en la situación.
7. Crea límites interpersonales óptimos.
8. Busca la ayuda de los otros para gestionar las emociones.
9. Ayuda a los demás a desarrollar sus capacidades de inteligencia emocional.

¿Qué viene ahora?

En los próximos nueve capítulos elaboraremos cada una de estas estrategias y las ilustraremos con muchos ejemplos sobre cómo los líderes de nuestro estudio las utilizaron para afrontar diferentes cir-

cunstancias. Cada capítulo concluye con una o más actividades diseñadas para ayudar a los lectores a aplicar las estrategias y desarrollar sus propias habilidades. A continuación, en el capítulo 10, mostraremos cómo los líderes combinaron hábilmente diversas estrategias para maximizar su impacto. El capítulo 11 cambia el foco desde el líder individual al más amplio contexto social y organizativo. El capítulo identifica los diferentes aspectos de una organización que influyen en qué grado utilizarán sus líderes la inteligencia emocional, como las normas y valores de la organización y el modo en que los empleos han sido concebidos. Acto seguido describe cómo algunas organizaciones han utilizado estos aspectos para crear un entorno más «afín a la IE». El último capítulo ofrece algunas pautas para utilizar las estrategias y concluye sugiriendo qué pueden hacer los líderes si llegan a una organización que no apoya la conducta emocionalmente inteligente.