



“El líder debe situar al empleado entre el aburrimiento y el estrés”

ENTREVISTA DANIEL GOLEMAN Autor de 'Inteligencia Emocional' / El gurú, famoso por aplicar la psicología al mundo de la empresa, considera que los grandes líderes son aquellos capaces de influir en las emociones de sus subordinados.

José A. Puglisi, Madrid
Daniel Goleman (California, 1947) es un superventas de la literatura empresarial. Sus obras sobre inteligencia emocional desaparecen de las estanterías de las librerías tan rápido como se imprimen nuevas ediciones, hecho que le ha mantenido durante año y medio en la lista de *best-sellers* de *The New York Times*. Este éxito le ha valido dos nominaciones a los premios Pulitzer y un puesto entre los 10 intelectuales más destacados del mundo de los negocios según el *Accenture Institute for Strategic Change*. Sin embargo, a Goleman le sienta bien la fama.

Entre sonrisas, y tomando un café con mucha leche, el reconocido escritor asegura que la inteligencia emocional está ganando espacio dentro de las estructuras empresariales. “Con este patrón, las organizaciones pueden calcular las posibilidades de éxito de un individuo con mayor precisión que si sólo evaluaran su coeficiente intelectual”, indica Goleman.

Para demostrarlo, el psicólogo estadounidense compara el desempeño profesional de dos compañeros de escuela. “El mejor de la clase, con un alto grado de coeficiente intelectual, ha resultado tener un éxito inferior a otro amigo que siempre fue un estudiante promedio. La diferencia entre ellos radica en que el segundo es capaz de controlar sus emociones e influir positivamente en los grupos de trabajo. Todos quieren trabajar con él”, comenta.

Virtudes

Esta capacidad para mediar en el estado de ánimo de un grupo es considerada una de las virtudes de la inteligencia emocional. “Cuando se es el líder de un equipo de trabajo, el impacto que se tiene sobre el estado emocional del conjunto es mayor. Todos están atentos al humor del jefe y se amoldan a él”, explica el escri-



Daniel Goleman nació en California en 1947.

tor. “Las oscilaciones en los estados anímicos se ven reflejadas en los niveles de la producción. Se tiende a la baja cuando el grupo está deprimido y al alza, en el caso opuesto”, agrega.

Así como el ánimo del líder es evaluado por los empleados, también lo son sus acciones. Por eso, Goleman asegura que la tendencia que siguen algunas empresas en España de anunciar grandes despidos a través de los medios de comunicación, sin comunicárselo antes a su personal, es un

RENDIMIENTO

Existe una relación entre la actividad cerebral y el rendimiento profesional, según Daniel Goleman. Entre el aburrimiento o el estrés, el rendimiento es bajo. Pero se convierte en óptimo a medio camino entre ambos.

grave error. “Cuando una organización se ve obligada a tomar estas medidas drásticas, es necesario que se pare a pensar cómo las realizará y el impacto que tendrán sobre el estado de ánimo de quienes permanecen en la compañía”, explica.

El estadounidense agrega que estas decisiones generan un gran temor e inestabilidad dentro de las empresas. “Las compañías necesitan mantener su ritmo productivo, incluso superarlo, por lo que es necesario un mensaje donde

En clave personal

DÓNDE NACIÓ: En California (Estados Unidos), el 7 de marzo de 1947.

QUÉ ESTUDIÓ: Psicología clínica en la Universidad de Harvard (Estados Unidos).

SU TRAYECTORIA: Trabajó como redactor de la sección de ciencias de la conducta y del cerebro en *The New York Times* y fue profesor de psicología en Harvard. Además, fue cofundador de la *Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning*, en el centro de estudios infantiles de la Universidad de Yale.

LA EMPRESA: Es profesor en la Universidad de Rutgers, la institución de educación superior más importante de Nueva Jersey.

SU PUESTO ACTUAL: Copresidente de El Consorcio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional en las Organizaciones de la Universidad de Rutgers.

SUS MÁXIMAS: “El aprendizaje emocional dura toda la vida”.

LOS 'HOBBIES': Viajar con su esposa, principalmente al Mediterráneo.

se explique que, desgraciadamente, tienen que dejar ir a una parte del personal para la supervivencia de la empresa. Pero, cuando la situación mejora, se abrirán las puertas para que vuelvan”, afirma Goleman. Este mensaje se debe realizar de forma sincera y no sólo en los medios de comunicación, sino simultáneamente con los empleados.

Ante el importante impacto que tiene la inteligencia emocional en los resultados de la empresa, Goleman considera que las universidades y escue-

las de negocios deberían convertir estas enseñanzas en una nueva asignatura del plan de estudios. A su entender, las instituciones académicas centran sus esfuerzos en enseñanzas técnicas y dejan a un lado otros aprendizajes.

Los cambios en la educación superior pueden ser una estrategia para mejorar las habilidades de los directivos, pero Goleman entiende la dificultad de inculcar estos conocimientos a quienes han desempeñado durante muchos años el mismo cargo y nunca han tenido en cuenta la inteligencia emocional. Para Goleman la respuesta es sencilla: “Sólo cambiarán si realmente quieren hacerlo”.

A pesar de que la disposición es el primer paso, no es suficiente con esto. El psicólogo considera que se debe destinar mucho tiempo y esfuerzos en cambiar el hábito. “Al principio, el ejecutivo se sentirá forzado, como si estuviera realizando acciones contranaturales. Sin embargo, en un plazo de tres a seis meses, según el grado de esfuerzo, el directivo empezará a adoptarlo como una actitud natural”, precisa el autor.

Actitudes

Goleman también recomienda que estos directivos conversen sinceramente con sus equipos de trabajo y conozcan qué actitudes o acciones afectan al grupo. Con estas respuestas, el líder podría rectificar sus comportamientos, algunos de los cuales realiza inconscientemente. “Cuando el empresario hable con sus empleados sobre sus actitudes negativas, seguro que se llevará una buena sorpresa”, bromea el escritor.

Con buena disposición y conociendo qué debe mejorar, el directivo está listo para aprender la lección más importante: el autocontrol. “Un individuo no puede esperar controlar a un grupo cuando es incapaz de controlarse a sí mismo”, sentencia Goleman.

“Las oscilaciones en los estados de ánimo se ven reflejados en los niveles de la producción”

“Cuando se tengan que tomar medidas drásticas, hay que pensar cómo se hará y su impacto”

“Un individuo no podrá controlar a un grupo si es incapaz de controlarse a sí mismo”

“En momentos difíciles, los empleados ven a los superiores como si fueran sus padres”

“Al empezar a usar la inteligencia emocional, uno se siente como si se actuara forzado”

“El problema con la tecnología es que se pierde una parte potencial del mensaje”

		Tirada: 79.836 Difusión: 51.293 (O.J.D) Audiencia: 179.525	Sección: Economía Espacio (Cm_2): 472 Ocupación (%): 54% Valor (€): 6.724,74 Valor Pág. (€): 12.400,00 Página: 15	
Nacional Diaria	Economía	15/06/2011	Imagen: No	



Foto: Rafa Martín

DANIEL GOLEMAN El psicólogo estadounidense, que adquirió fama mundial a partir de su libro 'Inteligencia emocional' (1995), ha publicado la segunda parte de su *bestseller* y las obras 'Inteligencia social' e 'Inteligencia ecológica' (2009). Goleman ha visitado Madrid para participar en ExpoManagement, foro organizado por HSM.



Con la adquisición de estos nuevos aprendizajes, el líder podrá moldear el ambiente laboral de su grupo y obtener mejores resultados a partir de cómo es percibido por sus empleados. Para el estadounidense, los ejecutivos que proporcionan una dirección y visión a largo plazo (denominados visionarios) y los que desarrollan a los empleados para el futuro (orientadores) son quienes tienen un mayor impacto positivo sobre el clima laboral. Sin embargo, aquellos que presionan para la realización de las tareas (líder que

marca la pauta) y los que exigen obediencia (autoritario) son quienes más deprimen a los grupos.

Responsabilidad

La influencia de los líderes en sus grupos de trabajo se ve intensificada cuando la empresa está involucrada en una crisis. "En los momentos difíciles, los empleados empiezan a observar a sus superiores como si fueran sus padres. Los convierten en un modelo a seguir, estudian sus estados de ánimo y terminan por copiar la actitud, positiva o negati-

va", apunta Goleman. El autor cree que hablar con sinceridad ayuda al desempeño conjunto de la organización en momentos difíciles. "Hay ocasiones en las que es necesario hablar con el personal de la empresa y admitir que son tiempos complicados, por lo que se pedirá el mayor esfuerzo de todos los miembros", puntualiza el psicólogo.

Sin embargo, Goleman aclara que los esfuerzos solicitados a los empleados no deberán ser absurdos. "El líder debe encargarse de mantener a su personal en un estado mental intermedio entre el aburrimiento y el estrés. Concentrarlo en un punto donde el individuo sienta presión, pero tenga la capacidad de adaptarse a las situaciones y cambiar con innovación su entorno", puntualiza.

Para fortalecer la relación con los empleados, Goleman recomienda conversar directamente con el trabajador y no abusar de la tecnología. "El problema con la tecnología es que se pierde una parte potencial del mensaje por la falta de mensajes corporales".

Para Goleman, el mensaje del cuerpo es de gran importancia y da muestra de ello al terminar la entrevista. Se levanta del sofá, ofrece un fuerte apretón de mano y la misma sonrisa amable. Regresa a la sala de reuniones y se le escucha pedir, en un español de principiantes, otra taza de café con tres cuartos de leche.

Sociabilidad, camino al éxito

El psicólogo Daniel Goleman, que modernizó los estudios de Peter Salovey, asegura que la sociabilidad es la única característica de la inteligencia emocional que no busca controlar las emociones del individuo, sino de un grupo al que pertenece. Con respecto a esto, Goleman afirma que cuanto más hábil se sea para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces sutiles, casi imperceptibles), mejor será la capacidad de controlar aquellas que se transmiten. En este sentido, la teoría de Goleman apunta a que un profesional puede tener grandes conocimientos sobre su materia y un alto coeficiente intelectual, pero, si no sabe relacionarse con los demás o tener amigos, sus posibilidades de éxito se verán muy disminuidas. La situación se repite cuando el profesional ocupa un cargo de liderazgo dentro del grupo. Para el psicólogo, la habilidad de sociabilidad ayuda a que el ánimo del grupo se mantenga alto y esto tenga un efecto positivo sobre la producción; por el contrario, una mala gestión de los sentimientos puede convertirse en apatía del equipo y en el empeoramiento de los resultados generales. El concepto de este psicólogo es similar al de inteligencia social en la teoría de Weschler, en la medida en que apunta a una capacidad para entablar vínculos con los demás que de una u otra manera puedan beneficiar a la persona.