DANIEL GOLEMAN

La inteligencia emocional en la *empresa*

Javier Vergara Editor
GRUPO ZETA

Barcelona / Bogotá / Buenos Aires
Caracas / Madrid / México D.F.
Montevideo / Quito / Santiago de Chile

CAP. 2 y 3

De la Adm. secc. 03
Prof.: I. Miguel Respaldiza

2

Aptitudes de las estrellas

Despuntaba la década de los setenta, cuando las protestas estudiantiles contra la guerra de Vietnam alcanzaban la cima en el mundo entero. Una bibliotecaria asignada a una agencia de información estadounidense en el extranjero acababa de recibir una mala noticia: un grupo de estudiantes amenazaba con incendiar su biblioteca. Pero la mujer tenía amigos entre el grupo de activistas estudiantiles del que provenía la amenaza. A primera vista, su reacción puede parecer ingenua, arriesgada o ambas cosas a la vez: invitó al grupo a utilizar las instalaciones de la biblioteca para algunas de sus reuniones.

Pero también llevó a residentes estadounidenses en el país para que los escucharan y, de ese modo, creó un diálogo en vez de una confrontación.

Al hacerlo capitalizaba su relación personal con el puñado de líderes estudiantiles a los que conocía hasta el punto de poder confiar en ellos y de que esa confianza fuera mutua. La táctica abrió nuevos canales de entendimiento y fortaleció su amistad con ellos. La biblioteca jamás fue tocada.

Esa mujer demostró ser una estupenda negociadora o pacificadora, capaz de interpretar las corrientes de una situación tensa, en rápido cambio, e idear una reacción que uniera a la gente, en vez de enfrentar a unos con otros. Sus instalaciones se salvaron de los destrozos causados en otros puestos estadounidenses, a cargo de personas menos aptas en estas habilidades humanas.

La bibliotecaria figuraba entre un grupo de jóvenes diplomáticos que el Departamento de Estado identificaba como

(20)

"superestrellas", quienes fueron intensamente entrevistados por un equipo encabezado por el profesor David McClelland, de Harvard.[1]

Por entonces yo estaba escribiendo mi tesis doctoral; McClelland, que era mi principal consejero, me incluyó en su programa de investigación. Los resultados de esos estudios lo indujeron a publicar un trabajo que provocó una revolución en el concepto de las raíces de la excelencia.

Al explorar los ingredientes del desempeño laboral destacado, McClelland se incorporaba a un emprendimiento que obtuvo su primera base científica, a comienzos del siglo xx, con la obra de Frederick Taylor. Los expertos en eficiencia taylorista inundaron el mundo del trabajo, analizando los movimientos de mayor eficiencia mecánica que pudiera efectuar el cuerpo de un trabajador. La medida del trabajo humano era la máquina.

Pisando los talones al taylorismo llegó otra medida de evaluación: el test del Cociente Intelectual. La medida correcta de la excelencia, según sus partidarios, era la capacidad de la mente humana.

Más adelante, con el ascenso del pensamiento freudiano, otra oleada de expertos argumentó que, además del CI, también la personalidad era ingrediente de la excelencia. Hacia los años sesenta, los tests de personalidad y las tipologías (el que una persona fuera extravertida o introvertida, "emotiva" o "racional") formaban parte de las habituales mediciones del potencial para el trabajo.

Pero había un problema. Muchos de esos tests de personalidad habían sido ideados con objetivos muy diferentes, tales como diagnosticar trastornos psicológicos, por lo que no eran aptos para preanunciar cuál sería el desempeño de una persona en su empleo. Tampoco los tests de CI resultaban infalibles: a menudo, una persona con alto CI tenía un rendimiento laboral pobre, mientras que los de CI moderado se desempeñaban de manera excelente.

En 1973, el estudio de McClelland, "Medir la aptitud antes que la inteligencia", cambió los términos del debate. Él argumentaba que la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían, sencillamente, para prever el desempeño de una persona en determinado puesto ni su éxito en la vida.[2] En cambio, propugnaba que una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguía a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para

conservar el empleo. Sugería que, para descubrir las aptitudes que caracterizan el desempeño estelar en un puesto dado, lo primero era estudiar a las estrellas y determinar qué aptitudes presentaban.

Su artículo lanzó un enfoque completamente nuevo en cuanto a la medición de la excelencia, por el que se evalúan las aptitudes en función del trabajo específico a realizar. Una "aptitud", según esta tradición, es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras: una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo.

Esa esclarecida idea ha provocado, en los últimos veinticinco años, estudios realizados sobre cientos de miles de trabajadores, de empleados a altos ejecutivos, en organizaciones tan vastas como el gobierno de los Estados Unidos y AT&T, o tan pequeñas como una empresa unipersonal. Según todos los resultados, hay un núcleo común de aptitudes personales y sociales que resulta ser un ingrediente clave para el éxito: la inteligencia emocional.

El programador desconectado

Dos programadores de computación explican cómo realizan su trabajo, que consiste en diseñar programas para satisfacer las apremiantes necesidades comerciales de sus clientes.

Uno relata: "Le oí decir que necesitaba todos los datos en un formato simple, que entrara en una sola página". Y el programador se dedicó a entregar justamente eso.

El segundo, en cambio, parece tener dificultades para ir al grano. A diferencia del primero, no menciona las necesidades de sus clientes. Lo que hace es lanzarse en una letanía de cháchara técnica: "El compilador BASIC del HP3000/30 era demasiado lento, así que fui directamente a una rutina de lenguaje-máquina." En otras palabras: él no se concentra en las personas, sino en las máquinas.

El primer programador fue identificado como sobresaliente en su trabajo, capaz de diseñar programas que tuvieran afinidad con el usuario; el segundo es, a lo sumo, mediocre en su tarea: esencialmente, se ha desconectado de sus clientes. El primero exhibe inteligencia emocional; el segundo ejemplifica su falta. Ambos fueron

entrevistados utilizando un método ideado por McClelland para detectar las aptitudes que distinguen a los trabajadores estelares en empleos de todo tipo.

La idea original de McClelland provenía del trabajo que había realizado para corporaciones y organizaciones tales como el Departamento de Estado norteamericano, donde se le había pedido que evaluara las condiciones de funcionarios sobresalientes del servicio exterior, esos jóvenes diplomáticos que representan a Estados Unidos en otros países. Como los vendedores o los gerentes de publicidad de una gran empresa, estos funcionarios tienen por misión "vender" a su país, despertar en el extranjero sentimientos positivos hacia Estados Unidos.

La selección para estos puestos extranjeros representaba una valla formidable, que sólo podían saltar quienes contaban con la mejor preparación. El test utilizado evaluaba aptitudes que, según los altos funcionarios del Departamento de Estado, eran necesarias en un diplomático: principalmente, una sólida base de disciplinas académicas, como historia y cultura estadounidenses, fluidez en idiomas y preparación especializada en terrenos tales como la economía. El problema era que el examen sólo reflejaba lo bien que los candidatos se habían desempeñado en sus estudios.

Las puntuaciones obtenidas eran un pobre indicador de la destreza con la que esos nuevos diplomáticos se desempeñarían en Francfort, Buenos Aires o Singapur.[4] De hecho, la medición de su desempeño en el trabajo mantenía una correlación *negativa* con la del test utilizado para seleccionarlos; el simple dominio de materias académicas era irrelevante (o peor aún, contraproducente) para las aptitudes que cuentan en esa forma de venta conocida como "diplomacia".

Lo que importaba, según descubrió McClelland, era un tipo de aptitud totalmente distinto. Al entrevistar a las superestrellas (aquellos a los que el Departamento de Estado había identificado como los más brillantes y efectivos de sus diplomáticos jóvenes), comparándolos con sus colegas considerados mediocres, las diferencias más reveladoras surgían en una serie de facultades humanas básicas que no medían los tests académicos ni de CI.

Entre los tests que McClelland aplicó, radicalmente distintos, había una sagaz evaluación de la capacidad de interpretar emociones,

recientemente desarrollada por un colega de Harvard. En esta prueba se muestran fragmentos de filmaciones donde se ve a distintas personas hablando sobre situaciones emocionales, como estar tramitando un divorcio o tener discusiones en el trabajo.[5] Un filtro electrónico altera el sonido, de modo que no se oigan las palabras, sino los tonos y matices que revelan los sentimientos de esa persona.

McClelland descubrió que las estrellas obtenían una puntuación mucho más alta que los diplomáticos mediocres en cuanto a identificar acertadamente las emociones de quienes hablaban. Esto se traducía en capacidad para interpretar los mensajes emocionales de personas cuyos orígenes diferían vastamente de los propios, aun cuando no pudieran entender el idioma hablado. Es una aptitud crucial, no sólo para los diplomáticos, sino para todo el mundo laboral de la actualidad, para capitalizar la diversidad.

Una y otra vez, al describir momentos críticos de su trabajo, los funcionarios del servicio extranjero relataban situaciones delicadas, similares a las de la bibliotecaria pacificadora. Pero en el caso de los diplomáticos con menos astucia social, los casos solían terminar reventándoles en las manos, debido a su incapacidad de interpretar o manejar a las personas con quienes trataban.

Dominios de excelencia: los límites del CI

Dos de las personas más sagaces que he conocido jamás (al menos en el sentido académico) siguieron caminos muy diferentes en sus carreras. Uno de ellos fue un amigo de mi primer año de universidad, que obtuvo puntuaciones perfectas en las pruebas de ingreso, pero que carecía de motivación para estudiar, faltaba a clase a menudo y entregaba sus trabajos con retraso. Abandonó por un tiempo y tardó diez años en graduarse. En la actualidad informa estar satisfecho con su trabajo como consultor independiente de computación.

El otro fue un prodigio de las matemáticas que ingresó a mi escuela secundaria a los diez años, se graduó a los doce y, a los dieciocho, concluyó su doctorado en matemáticas teóricas en Oxford. En la secundaria, por ser tanto menor y algo bajo para su edad, todos le llevábamos cerca de treinta centímetros. Y nos doblaba en

inteligencia, lo cual resentía a muchos alumnos. A menudo se lo provocaba e intimidaba. Pero a pesar de su diminuta estatura, él no cedía. Como un pequeño gallo pigmeo, se mantenía firme ante los peores grandotes de la escuela. Su firmeza igualaba a su intelecto lo cual explica por qué ahora es director de uno de los departamentos de matemáticas más prestigiosos del mundo.

Pese al énfasis que las escuelas y los exámenes de ingreso ponen en el CI, es asombroso el poco peso que éste tiene en el éxito laboral y en la vida. Cuando las puntuaciones de las pruebas de inteligencia se comparan con el desempeño de una persona en su carrera, el cálculo más generoso atribuye al CI una incidencia del 25%.[6] No obstante, un análisis cuidadoso permite pensar que sería más adecuado reducir esa cifra a no más del 10%, quizás hasta el cuatro.[7]

Esto significa que el CI, por sí solo, deja sin explicación, en el mejor de los casos, un 75% del éxito laboral; en el peor, un 96; en otras palabras: no determina quién va a triunfar y quién fracasará. Por ejemplo: un estudio de graduados de Harvard en las carreras de abogacía, medicina, docencia y comercio descubrió que las puntuaciones de los exámenes de ingreso (sustituto de los de CI) tenían una correlación de cero o negativa con el posterior éxito profesional.

Paradójicamente, el cociente intelectual tiene menos efectividad para pronosticar el éxito entre aquellas personas con inteligencia suficiente para manejarse en los campos de mayor exigencia cognitiva; el valor de la inteligencia emocional como instrumento del éxito se hace más poderoso cuanto más altas son las barreras de inteligencia para ingresar. En los programas de Administración de empresas o en carreras tales como ingeniería, abogacía o medicina, donde la selección profesional se concentra casi exclusivamente en las aptitudes intelectuales, la inteligencia emocional tiene mucho más peso que el CI en cuanto a determinar quién surgirá como líder.

"Lo que se aprendió en la escuela distingue a los de desempeño superior apenas en un puñado de los 500 o 600 trabajos sobre los que hemos efectuado estudios de aptitud", dice Lyle Spencer Jr., director internacional de investigación y tecnología y cofundador de lo que hoy es Hay/McBer, la empresa consultora

establecida por McClelland.[9] "Es sólo una aptitud de ingreso: se las necesita para entrar en la actividad, pero no basta para convertirte en estrella. Para un desempeño superior pesan más las aptitudes de la inteligencia emocional."

Esta paradójica importancia de la inteligencia emocional en las disciplinas cognitivamente exigentes es consecuencia de lo difícil que es ingresar a ellas. En los campos profesionales y técnicos, el umbral de ingreso es, típicamente, un CI de 110 a 120.[10] El resultado de tener que superar una barrera inicial tan alta es que, como todos pertenecen al 10% de inteligencia más elevada, el CI por sí solo ofrece una ventaja competitiva relativamente escasa.

No competimos profesionalmente con personas carentes de la inteligencia necesaria para entrar en nuestro campo y permanecer en él, sino contra un grupo mucho menor: el de quienes lograron franquear las vallas de la preparación previa, los exámenes de ingreso y otros desafíos cognitivos para entrar en la actividad.

Puesto que la inteligencia emocional no es un factor de selección tan importante para el ingreso en esos campos, entre esos profesionales hay mayor variación en este dominio "suave" que en cuanto al CI. Existe una gran diferencia entre quienes ocupan los extremos superior e inferior de la escala de inteligencia emocional, y estar arriba confiere una gran ventaja competitiva. Por ende, las habilidades "blandas" influyen aún más en el éxito que se tenga en los campos "duros".

El segundo dominio: pericia

He aquí el dilema: usted es agregado de asuntos culturales de la embajada estadounidense ante un país del África del Norte; desde Washington le envían un mensaje, indicándole que debe proyectar una película donde aparece un político estadounidense muy criticado en ese país.

Si la proyecta, a los lugareños les parecerá ofensiva. Si no lo hace, molestará a sus superiores.

¿Qué hace?

No se trata de una situación hipotética: tal fue el aprieto al que debió enfrentarse uno de los funcionarios del Servicio Exterior

estudiado por McClelland. El hombre recuerda: "Yo sabía que, si proyectaba la película, al día siguiente habría quinientos estudiantes furiosos incendiándome el lugar. Sin embargo, para Washington la película era estupenda. Era preciso buscar la manera de proyectarla, para que la embajada pudiera informar a Washington que sus deseos estaban cumplidos, pero de una manera tal que no ofendiera a la gente del país".

¿Su solución? Proyectó la película en un feriado religioso, sabiendo que nadie iría a verla.

Esa brillante muestra de sentido común ejemplifica la inteligencia práctica, combinación de pericia técnica y experiencia.[11] Aparte del CI, son nuestras facultades prácticas, junto con las habilidades técnicas que desarrollamos, las que determinan la calidad de nuestro desempeño en la vida cotidiana. Cualquiera sea nuestro potencial intelectual, es la pericia (nuestro cuerpo total de información especializada y habilidades prácticas) la que nos torna lo bastante buenos para ejecutar un trabajo en especial.

Los médicos más competentes, por ejemplo, son los que continúan expandiendo su base de conocimientos, al mantenerse al día con los últimos descubrimientos, además de tener una vasta experiencia práctica a la que recurrir para hacer diagnósticos y tratar a sus pacientes. Este constante impulso de mantenerse actualizado es mucho más importante para ayudar a sus pacientes que los puntajes obtenidos en el examen de ingreso a Medicina.

En gran parte, la pericia es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que adquirimos con la práctica de cualquier trabajo. Proviene del aprendizaje "al pie del cañón". Aflora como conocimiento íntimo de los recursos del oficio: ese auténtico saber hacer algo que sólo se logra con la experiencia.

Esas facultades prácticas han sido extensamente estudiadas por Robert Sternberg, psicólogo de Yale y autoridad en cuestiones de inteligencia y éxito.[12] En pruebas efectuadas con gerentes de empresas de primera línea, Sternberg descubrió que la inteligencia práctica parecía valer tanto como el CI, si no más, en cuanto al éxito laboral.[13]

Por otra parte, la inteligencia práctica rara vez es factor principal en el desempeño sobresaliente de las estrellas. "En los cientos

de rigurosos estudios que hemos hecho, comparando a los trabajadores estelares con los mediocres en compañías de todo el mundo, la diferencia nunca estaba en la pericia", dice Ruth Jacobs, consultora principal de Hay/McBer en Boston. "La pericia es una aptitud básica. Hay que tenerla para obtener el empleo y ejecutar el trabajo, pero es la manera de hacerlo (las otras aptitudes que se aportan a la pericia) lo que determina el desempeño. ¿Eres capaz de traducir tu pericia en algo comercializable, algo que se destaque? Si no, de poco te vale."

Los supervisores de trabajadores técnicos y profesionales, por ejemplo, necesitan cierto grado de pericia en su especialidad; sin un conocimiento razonable de lo que la gente está haciendo resultaría casi imposible desempeñarse en ese puesto. Pero esa pericia es un requisito inicial; las habilidades que distinguen a los supervisores sobresalientes en los campos técnicos no son técnicas; antes bien, se relacionan con el manejo de la gente.[14]

De modo que, hasta cierto, punto la experiencia y la pericia tienen su importancia, como el CI, pero cuando se trata de la excelencia, queda mucho por decir.

El tercer dominio: la inteligencia emocional

Sternberg cuenta una anécdota aleccionadora sobre dos estudiantes: Penn y Matt. Penn era un alumno brillante y creativo, de lo mejor que Yale podía ofrecer. El problema era que, como se sabía excepcional, tenía una "arrogancia increíble", tal como lo expresó un profesor. Pese a su capacidad, ahuyentaba a la gente, sobre todo a quienes debían trabajar con él.

Aun así, por escrito parecía impresionante. Cuando se graduó fue muy buscado: las principales organizaciones de su especialidad le ofrecieron entrevistarlo para algún puesto; siempre era el primero de los candidatos... al menos cuando se analizaban sus credenciales. Pero la arrogancia de Penn afloraba con demasiada claridad: terminaron haciéndole un solo ofrecimiento de empleo en una empresa de segunda línea.

Matt, otro estudiante de Yale que se desempeñaba en el mismo campo, no tenía la brillantez académica de Penn, pero era hábil en las relaciones interpersonales. Se hacía apreciar por todos los que

trabajaban con él. De ocho entrevistas a las que asistió, recibió siete ofrecimientos de trabajo y llegó a triunfar en su especialidad; en cambio, Penn fue despedido de su primer empleo al cabo de dos años.

Penn carecía de lo que Matt poseía: inteligencia emocional.

Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga. Veamos, por ejemplo, el caso de un ejecutivo al que se contrató para administrar una empresa familiar de 65 millones de dólares; era el primer gerente que no pertenecía a la familia.[16]

Un investigador, utilizando un método de entrevista para evaluar su capacidad de manejar la complejidad cognitiva, determinó que era muy elevada: un "nivel seis", lo cual representa, teóricamente, la inteligencia suficiente para ser director ejecutivo de una empresa internacional o gobernante de un país.[17] Pero durante esa entrevista se le preguntó por qué había tenido que abandonar su empleo anterior: lo habían despedido por no enfrentar a los subordinados, haciéndolos responsables de su pobre desempeño.

"Para él seguía siendo un gatillo emocional", me dijo el investigador. "Enrojeció y comenzó a mover las manos; era obvio que estaba agitado. Según resultó, esa mañana su nuevo jefe (el propietario de la empresa) le había criticado lo mismo; habló interminablemente sobre lo mucho que le costaba enfrentarse a los empleados de bajo rendimiento, sobre todo si llevaban mucho tiempo en la empresa." Y según notó el investigador, "mientras estaba tan alterado, su capacidad para manejar la complejidad cognitiva (de razonar) caía a pico".

En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente. Tal como me dijo Doug Lennick, vicepresidente ejecutivo de Asesores Financieros de American Express, "Las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento. Si no obtenemos todo el potencial de la gente es por ineptitud emocional".

La gran división

Era un domingo de Super Bowl, día sacrosanto en que la mayoría de los hombres estadounidenses se instalan frente al televisor. Un avión que debía despegar de Nueva York hacia Detroit llevaba dos horas de demora; entre los pasajeros, casi todos hombres de negocios, la tensión era palpable. Cuando al fin llegaron a Detroit, un misterioso problema con la rampa de abordaje hizo que el avión se detuviera a treinta metros de la puerta. Eso no impidió que los pasajeros saltaran de sus asientos, frenéticos por la demora.

Una de las aeromozas tomó el intercomunicador. ¿Cómo podía lograr que todos se sentaran, a fin de que el avión pudiera completar su carreteo hasta la puerta?

La mujer *no* anunció con voz severa: "Los reglamentos federales requieren que todos estén en sus asientos para que podamos avanzar hasta la puerta". En cambio canturreó, en el tono juguetón que utilizaría para amonestar a un pequeño encantador que hubiera hecho una travesura perdonable:

—¡A sentaaaarse!

Ante eso todos rieron y tomaron asiento hasta que el aparato acabó su carreteo. Y desembarcaron de asombroso buen humor, dadas las circunstancias.

La gran división en aptitudes reside entre la mente y el corazón o, más técnicamente, entre la cognición y la emoción. Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o la pericia técnica. Otras combinan el pensamiento y el sentimiento; son las que denomino "aptitudes emocionales".[18]

Todas las aptitudes emocionales involucran algún grado de habilidad en el reino del sentimiento, junto con los elementos cognitivos que estén en juego. Esto presenta un agudo contraste con las aptitudes puramente cognitivas, que una computadora debidamente programada puede ejecutar tan bien como una persona. Una voz digitalizada podría haber anunciado: "Los reglamentos federales requieren que todos los pasajeros estén sentados para que podamos llegar al portón".

Pero los tonos envarados de una voz computarizada jamás habrían logrado el ingenioso efecto que consiguió esa aeromoza. La gente podría haber cumplido de mala gana una orden robótica, pero

sin nada parecido al cambio de humor que logró la mujer. Ella supo dar exactamente con la nota emocional correcta, algo que ni la cognición humana por sí sola ni las computadoras pueden hacer, al menos por ahora.[19]

Tomemos por ejemplo la aptitud para la comunicación. Mientras escribo esto puedo pedir a mi programa que verifique la corrección gramatical de mi redacción. Pero no puedo pedirle que compruebe si lo que estoy escribiendo tiene potencia emocional, pasión, posibilidades de interesar a los lectores e influir sobre ellos. Estos otros elementos de la comunicación, que son cruciales para su efectividad, dependen de la capacidad emocional: de que sepamos evaluar las reacciones del público, afinar una presentación para que tenga un impacto emocional significativo.

Los argumentos más poderosos y convincentes no hablan sólo a la mente, sino también al corazón. Esta ajustada orquestación de pensamiento y sentimiento es posible gracias a lo que equivale a una super carretera dentro del cerebro: un manojo de neuronas que conecta los lóbulos prefrontales, detrás de la frente —el centro de decisiones ejecutivas del cerebro— con una zona profunda del cerebro que alberga nuestras emociones.[20]

Cualquier daño causado a esta conexión crucial torna emocionalmente inepta a una persona, aunque sus facultades puramente intelectuales sigan intactas. En otras palabras: esas personas aún obtendrían una buena puntuación en los tests de CI y otras mediciones de capacidad cognitiva. Pero en el trabajo —y en la vida en general— fracasarían en las artes emocionales que tornan tan efectivas a ciertas personas, como esa aeromoza.

Por lo tanto, la división entre las aptitudes puramente cognitivas y las que dependen también de la inteligencia emocional, refleja una división paralela en el cerebro humano.

Aptitud emocional

Una *aptitud* emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.[21] Tomemos por ejemplo la diplomacia demostrada por la aeromoza. Era estupenda en influencia, una aptitud emocional

importante: lograr que otros respondan de la manera deseada. En el fondo de esta aptitud hay dos facultades: la empatía, que incluye la captación de los sentimientos ajenos, y la habilidad social, que permite manejar con habilidad esos sentimientos.

La *inteligencia* emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. La *aptitud* emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo. Por ejemplo, ser hábil para servir a los clientes es una aptitud emocional basada en la empatía. De igual modo, la confiabilidad es una aptitud que se basa en la autorregulación o en la capacidad de manejar bien los impulsos y las emociones. Tanto el servicio a los clientes como la confiabilidad son aptitudes por las que una persona puede destacarse en su trabajo.

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente, ser un docente de primer nivel o lograr que en un grupo caracterizado por la diversidad, se trabaje en equipo. Sería como si alguien tuviera un registro perfecto y tomara lecciones de canto, para convertirse en un magnífico cantante de ópera. Sin las lecciones no habría carrera en la música, a pesar del potencial: un Pavarotti que no hubiera tenido oportunidades de florecer.

Las aptitudes emocionales se arraciman en grupos, cada uno basado en una facultad de inteligencia emocional subyacente. Esas facultades de inteligencia emocional subyacentes son vitales para que alguien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo. Si es deficiente en habilidades sociales, por ejemplo, será inepto en cuanto a persuadir o inspirar a otros, dirigir equipos o catalizar el cambio. Si tiene poco conocimiento de sí mismo ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener conciencia de las propias fuerzas.

El cuadro 1 muestra la relación entre las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y las 25 aptitudes emocionales.[22] Nadie es

perfecto en esta escala; inevitablemente tenemos un perfil de puntos fuertes y límites. Pero como ya veremos, los ingredientes de un desempeño destacado sólo requieren que seamos duchos en un número dado de estas aptitudes (típicamente, al menos en seis) y que esos puntos fuertes se extiendan en las cinco zonas de la inteligencia emocional. En otras palabras, hay muchos caminos que llevan a la excelencia.

Estas facultades de la inteligencia emocional son:

- *Independientes.* Cada una efectúa una contribución inigualable al desempeño laboral
- *Interdependientes.* Cada una requiere hasta cierto punto de otras determinadas, con muchas interacciones fuertes
- *Jerárquicas.* Una facultad de la inteligencia emocional sirve de base a otra. Por ejemplo: el autoconocimiento es crucial para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y el autoconocimiento contribuyen a la motivación; las cuatro primeras operan en las habilidades sociales
- *Necesarias, pero no suficientes.* Poseer una facultad de inteligencia emocional subyacente no garantiza que alguien desarrolle o exhiba las aptitudes asociadas, tales como la colaboración o el liderazgo. Factores tales como el clima de una organización o el interés de una persona por su trabajo determinarán también que la aptitud se manifieste o no
- *Genéricas.* La lista general es aplicable, hasta cierto punto, a todos los trabajos. Sin embargo, en trabajos diferentes se requieren aptitudes diferentes

La lista ofrece una manera de inventariar nuestros puntos fuertes e identificar las aptitudes que nos conviene fomentar. La Primera y la Segunda Parte de este libro brindan más detalles y esclarecimientos sobre cada una de las aptitudes, mostrando cómo se manifiestan cuando se las exhibe en toda su potencia o cuando están ausentes. El lector puede considerar conveniente ir directamente a las aptitudes más importantes para su actividad; los capítulos que las describen se basan cada uno en el anterior, hasta cierto punto (tal como las aptitudes que describen), pero no es necesario leerlos en un orden fijo.

CUADRO 1

Marco de trabajo de la aptitud emocional

Aptitud personal

ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL DOMINIO DE UNO MISMO

Autoconocimiento

CONOCER LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, PREFERENCIAS, RECURSOS E INTUICIONES (VÉASE CAPÍTULO 4)

- *Conciencia emocional.* Reconocer las propias emociones y sus efectos
- *Autoevaluación precisa.* Conocer las propias fuerzas y sus límites
- *Confianza en uno mismo.* Certeza sobre el propio valor y facultades

Autorregulación

MANEJAR LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, IMPULSOS Y RECURSOS (VÉASE CAPÍTULO 5)

- *Autocontrol.* Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
- *Confiabilidad.* Mantener normas de honestidad e integridad
- *Escrupulosidad.* Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
- *Adaptabilidad.* Flexibilidad para manejar el cambio
- *Innovación.* Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información

Motivación

TENDENCIAS EMOCIONALES QUE GUÍAN O FACILITAN LA OBTENCIÓN DE LAS METAS (VÉASE CAPÍTULO 6)

- *Afán de triunfo.* Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia
- *Compromiso.* Aliarse a las metas del grupo u organización
- *Iniciativa.* Disposición para aprovechar las oportunidades
- *Optimismo.* Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses

Aptitud social

ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL MANEJO DE LAS RELACIONES

Empatía

CAPTACIÓN DE SENTIMIENTOS, NECESIDADES E INTERESES AJENOS (VÉASE CAPÍTULO 7)

- *Comprender a los demás.* Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones
- *Ayudar a los demás a desarrollarse.* Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes
- *Orientación hacia el servicio.* Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente
- *Aprovechar la diversidad.* Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas
- *Conciencia política.* Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder

Habilidades sociales

HABILIDAD PARA INDUCIR EN LOS OTROS LAS RESPUESTAS DESEABLES (VÉANSE CAPÍTULOS 8 Y 9)

- *Influencia.* Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
- *Comunicación.* Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
- *Manejo de conflictos.* Negociar y resolver los desacuerdos
- *Liderazgo.* Inspirar y guiar a grupos e individuos
- *Catalizador de cambio.* Iniciar o manejar el cambio
- *Establecer vínculos.* Alimentar las relaciones instrumentales
- *Colaboración y cooperación.* Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- *Habilidades de equipo.* Crear sinergía grupal para alcanzar las metas colectivas

Lo mejor: qué requiere

Las mismas aptitudes pueden servir para destacarse en diferentes trabajos. Por ejemplo: en una división de la Cruz Azul que se encarga de seguros de salud, los representantes de servicios al cliente que más éxito tienen exhiben un alto autodominio, escrupulosidad y empatía. Para un gerente de ventas al menudeo, las aptitudes clave para el éxito incluyen el mismo triunviro (autodominio, escrupulosidad y empatía), pero también una cuarta aptitud: la orientación hacia el servicio.[23]

Las aptitudes que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que uno asciende de rango en rango; en las organizaciones más grandes, los ejecutivos principales necesitan un mayor grado de conciencia política que los ejecutivos intermedios.[24] Y ciertos puestos requieren aptitudes específicas.[25] Para las mejores enfermeras es cierto sentido del humor; para los banqueros, el respeto de la confidencialidad de sus clientes; para un director de escuela, obtener críticas constructivas de padres y maestros. Los mejores cobradores de impuestos dominan no sólo las ciencias contables, sino también el trato social. En las fuerzas de seguridad es una habilidad comprensiblemente apreciada el saber utilizar el mínimo de fuerza necesario.

Más aun: las aptitudes clave se ajustan a la realidad de una organización dada. Cada empresa y cada industria tienen su propia ecología emocional; los rasgos que hagan más aptos a sus trabajadores diferirán de modo acorde.

Dejando a un lado estos detalles específicos, cerca de 300 estudios diferentes, patrocinados por empresas, demuestran que, en una amplia variedad de empleos, la receta de la excelencia otorga mucho más peso a las aptitudes emocionales que a las facultades cognitivas.[26] Que las más importantes entre las estrellas surjan de la inteligencia emocional no causa sorpresa en los vendedores, por ejemplo. Pero aun entre los científicos y en las profesiones técnicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer puesto, después de la capacidad de influir y el afán de éxito. Una inteligencia brillante, por sí sola, no impulsaría a un científico hasta la cima, a menos que también tuviera la capacidad de influir sobre otros y persuadirlos, más la disciplina interior necesaria para esforzarse en pos de un objetivo difícil. Un genio

perezoso o reticente puede tener todas las respuestas en la cabeza, pero de poco vale si nadie lo sabe o a nadie interesa.

Tomemos como ejemplo al técnico por antonomasia, cuyo título habitual suele ser "ingeniero asesor para corporaciones". Las firmas de alta tecnología mantienen siempre a mano a estos brillantes "resolvedores" de problemas, para que rescaten a los proyectos que corren peligro de descarrilarse; son tan valiosos que, en las listas del informe anual, figuran junto a los funcionarios de la corporación. ¿Qué distingue tanto a estos gurúes de la mejor tecnología? "Lo que los diferencia no es su potencia cerebral, puesto que en esas compañías casi todos son muy inteligentes, sino su aptitud emocional", dice Susan Ennis, de BankBoston y anteriormente de DEC. "Es su capacidad de escuchar, influir, colaborar y motivar a la gente para que trabaje en buen acuerdo."

Sin duda alguna, muchas personas han llegado a la cima pese a sus fallas de inteligencia emocional; ésa es una vieja realidad de la vida orgánica. Pero según el trabajo se torna más complejo y colaborativo, las compañías cuya gente trabaja mejor en unión tienen cierta ventaja competitiva.

En el nuevo lugar de trabajo, donde se acentúan la flexibilidad, los equipos y una fuerte orientación hacia el cliente, esta crucial serie de aptitudes emocionales se va tornando cada vez más esencial para la excelencia, en todos los trabajos y en todo el mundo.[27]

"LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA"
D. GOLEMAN

3

En defensa de las habilidades blandas

- En Lucent Technologies, los equipos de trabajo que almacenan materia prima para la fabricación necesitan algo más que conocimientos técnicos: necesitan ser hábiles para escuchar y comprender, ser flexibles y saber trabajar en equipo. También deben ser capaces de energizar a los demás, de comprometerse y confiar en quienes trabajan con ellos.

- En el Centro Médico de la Universidad de Nebraska, la aptitud técnica y las facultades analíticas son valiosísimas, pero también lo son las aptitudes emocionales, como el trato interpersonal, la innovación, el liderazgo efectivo, la capacidad de trabajar en colaboración y dentro de una red.

- En Amoco, la gigantesca firma petroquímica, para destacarse en la organización y el manejo de la tecnología de información, en la lista figuran, nuevamente, la aptitud y el pensamiento analítico. Pero también se incluyen la seguridad, la flexibilidad y el afán de triunfo, la vocación de servicio, el trabajo en equipo y la colaboración, el saber influir sobre otros y el fomentar el desarrollo ajeno.[1]

Estos retratos de aptitud surgen de cientos de horas dedicadas a entrevistas y a evaluaciones. Resumen la realidad directa de miles de trabajadores. Mientras estudiaba estos resúmenes se me ocurrió formular una pregunta que nadie había hecho hasta ese momento ¿Cuál es exactamente la importancia que tiene la aptitud emocional para la excelencia, comparada con las habilidades técnicas y el intelecto?

La tasa de excelencia

Tuve la suerte de contar con los modelos de aptitud para 181 puestos diferentes, extraidos de 121 empresas y organizaciones del mundo entero, que suman millones de trabajadores. Los modelos presentaban lo que, según la gerencia de cada organización, captaba el perfil particular de excelencia para un puesto dado.[2]

Mi análisis fue sencillo: ver cuáles de las aptitudes consideradas esenciales para un trabajo dado se podían clasificar como facultades puramente cognitivas o técnicas, y cuáles eran aptitudes emocionales. Por ejemplo, Amoco establecía 15 aptitudes claves para los gerentes de tecnología de la información. De ellas, cuatro eran puramente cognitivas o técnicas, mientras que el resto entraban en la categoría de aptitudes emocionales. Un simple cálculo revela el descubrimiento: el 73% de las facultades identificadas por Amoco como indispensables para un desempeño superior en ese puesto eran aptitudes emocionales.

Al aplicar este método a los 181 modelos de competencia que había estudiado, descubrí que un *77%* (dos de cada tres) de las aptitudes consideradas esenciales para un desempeño efectivo eran aptitudes emocionales. Comparada con el CI y la pericia, la aptitud emocional era *dos veces* más importante. Esto se mantenía en todas las categorías de trabajos y en todos los tipos de organizaciones.

Para asegurarme de que mis hallazgos no fueran pura casualidad, encargué un estudio independiente a Hay/McBer. (*Véanse* en el Apéndice 2 más detalles de esta investigación y otras que la corroboran.) Ellos analizaron nuevamente los datos crudos de 40 corporaciones diferentes, para determinar qué proporción de determinada aptitud presentaban los trabajadores estelares por encima del promedio: una manera algo diferente de responder a mi pregunta.

El análisis de Hay/McBer se basó en algunos de los mejores datos disponibles en el mundo entero: los resultados de extensas entrevistas y evaluaciones de cientos de empleados. Una vez más, las aptitudes emocionales resultaron ser *dos veces* más importantes que el intelecto puro y la pericia como contribución a la excelencia.

La ventaja en el liderazgo

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Es posible evaluar la aptitud o ineptitud emocional del líder por el aprovechamiento o derroche que hace la organización de los talentos de que dispone.

En una empresa tecnológica internacional, el gerente de estudios de mercado está a cargo de 200 investigadores del mundo entero. Entre sus funciones críticas figuran: reunirse con técnicos expertos que han desarrollado ideas para productos nuevos, para luego decidir si el concepto debe ser ofrecido al mercado; incentivar a quienes manejan productos cuya participación en el mercado está descendiendo; orientar a los investigadores que están fallando y necesitan indicaciones.

"En esas reuniones los sentimientos se exacerban", me dice el gerente. "Hay que ser razonable, sofocar cualquier sensación tensa, mantener la serenidad. La gente suele excitarse mucho cuando tiene problemas o cuando quiere sacar al mercado el producto que ha estado desarrollando. Pero uno tiene que conservar la perspectiva y actuar de modo de inspirar confianza y respeto."

"Casi todos los nuestros son administradores de empresa que conocen bien las herramientas analíticas", observa. "Pero cuando alguien les lleva sus problemas y sus temores, tienen que tomarse todo con calma y no perder la perspectiva global. Tienen herramientas técnicas, pero deben ser capaces de aprovechar la idea creativa u ofrecer un camino práctico, aplicable, que convierta la idea en un producto útil."

Manejar una situación emocional requiere las capacidades necesarias para resolver los problemas de raíz: establecer rápidamente entendimiento y confianza, saber escuchar, ser capaz de persuadir con una recomendación. Tal como él dice: "Se necesitan facultades tales como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y cierto porte, para ser la persona en que todos los presentes van a confiar".

Robert Worden, director de estudios de mercado de Eastman Kodak, concuerda: "No basta con saber hacer un análisis conjunto ni con sentarse ante la computadora, entusiasmado por un fantástico análisis de regresión, si uno tiene miedo de presentar esos resultados a un grupo de ejecutivos. La capacidad de relacionarse, de hacerse escuchar, de sentirse a gusto consigo mismo: ése es el tipo de facultades que constituyen la diferencia crucial".

Otros ingredientes de la excelencia son en Kodak, según las palabras de Worden: "¿Cómo presentas tu caso? El empuje: ¿estás allí de ocho a cinco y necesitas que te acicateen o tienes mucha energía y estás dispuesto a hacer algunos sacrificios personales? ¿Es difícil trabajar contigo o se te tiene por líder? Además, la diplomacia: ¿percibes los puntos sensibles de los individuos y de la organización? ¿Sabes aceptar riesgos creativos y adaptarte? ¿Eres combativo al punto de socavar la seguridad ajena o inspiras y orientas a los otros? Y por último está la proactividad: ¿Te orientas hacia la acción y continúas hasta lograr el impacto?"

Muchos altos ejecutivos de Kodak han llegado a sus puestos desde la investigación de mercado, entre ellos el presidente, que pasó siete años allí. Pero esa captación del mercado que brinda la investigación es sólo un comienzo. "La mitad de las habilidades que se necesitan son técnicas", dice Worden. "Pero la otra mitad figura en ese dominio más blando de la inteligencia emocional. Y es asombroso hasta qué punto es ésta la que distingue a los mejores."

La regla básica

Los datos apoyan las observaciones de Worden. Tras estudiar a cientos de empresas, me quedó en claro que la importancia de la inteligencia emocional aumenta cuanto más se asciende en la organización.

Esta corazonada nació de un estudio sistemático de una organización muy grande: el gobierno de Estados Unidos, que tiene más de dos millones de empleados. Es una de las pocas organizaciones que cuentan con una evaluación detallada de las aptitudes necesarias para un desempeño efectivo en prácticamente todos los empleos.[3] Trabajando con Robert Buchele, economista laboral de Smith College, descubrimos que, en verdad, cuanto más alto era el puesto, menos importantes resultaban las habilidades técnicas y las facultades cognitivas, y más importante la aptitud en inteligencia emocional.

Pero el gobierno podía ser un caso especial. Por eso encargué a Hay/McBer que analizaran otra vez su base de datos, en este caso para evaluar la importancia de la aptitud emocional para los puestos ejecutivos y de liderazgo dentro del mundo empresario. Basándose en la investigación realizada con cientos de altos ejecutivos de quince empresas internacionales (entre ellas IBM, PepsiCo y Volvo) obtuvieron resultados asombrosos.

Sólo una facultad cognitiva distinguía a los trabajadores estelares del promedio: el reconocimiento de patrones, esa visión del "panorama amplio" que permite a los líderes captar las tendencias significativas del torrente de información que los rodea y proyectarse estratégicamente hacia el futuro.[4]

Pero salvo esta excepción, la superioridad intelectual o técnica no desempeñaba papel alguno para triunfar como líder. En los planos ejecutivos más altos, todo el mundo necesita habilidades cognitivas, hasta cierto punto, pero una mejor puntuación en ellas no convierte a nadie en líder estelar.

Antes bien, era la aptitud emocional lo que marcaba la diferencia crucial entre los líderes mediocres y los mejores. Las estrellas se destacaban significativamente en una variedad de aptitudes emocionales, entre ellas, la influencia, el liderazgo de equipo, la conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo. En promedio, cerca del *90%* de su liderazgo triunfal se podía atribuir a la inteligencia emocional.

En resumen: para un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas.

Para tener éxito en los planos más elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente toda la ventaja depende de la aptitud emocional.

El valor de la magia

Patrick McCarthy está haciendo otra vez sus trucos de mago de las ventas, esta vez con Donald Peterson, ex presidente de Ford Motor Company. Peterson busca cierto tipo de chaqueta deportiva, de talla 43 larga, bastante difícil de conseguir. Llama a McCarthy, un vendedor de ropa masculina que trabaja en una tienda de primera línea de Seattle; él revisa su inventario, pero no encuentra la chaqueta. Entonces Peterson continúa preguntando en otras tiendas, sólo para descubrir que nadie tiene la prenda deseada.

Pero unos pocos días después recibe una llamada del vendedor McCarthy, que ha podido hacer un pedido especial a su proveedor: la chaqueta del tamaño debido está en camino.

En una cadena de tiendas famosa por el servicio que presta a sus clientes, McCarthy es una leyenda que, por más de 15 años, reinó en el primer puesto de las ventas.[5] Para engrosar su clientela personal, que consta de unos 6.000 compradores, no se limita a brindarles una buena atención cuando están en la tienda: tiene por costumbre llamar a ciertos clientes cuando llegan mercancías que, en su opinión, pueden gustarles. Y hasta telefonea a sus familias, cuando se aproxima el cumpleaños o algún aniversario, para sugerirles algún regalo.

Dado que las aptitudes emocionales componen, cuanto menos, dos tercios de un desempeño sobresaliente, los datos sugieren que la línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si halla a personas dotadas de esas facultades o las alimenta en los empleados que ya tiene. ¿Cuánto puede aumentar? Las ventas anuales de McCarthy superan el millón de dólares, cuando el promedio de la industria ronda los 80.000.

Un cálculo aproximado del valor económico añadido por esos ejemplos proviene de un importante análisis realizado sobre millares de trabajadores pertenecientes a todo tipo de actividades, desde empleados de correo hasta socios de grandes bufetes de abogados.[6] El estudio, obra de John Hunter (de la Universidad Estatal de Michigan), Frank Schmidt y Michael Judiesch (ambos de la Universidad de Iowa), comparó el valor económico del 1% más destacado, como Patrick Mc Carthy, con el promedio o con los trabajadores deficientes.

Descubrieron que ese valor aumenta con la complejidad del trabajo:

- En los empleos más sencillos, como operadores de máquinas o empleados de oficina, el 1% superior producía tres veces más que el 1% inferior

- En empleos de complejidad media, como en ventas o en mecánica, un trabajador excelente era doce veces más productivo que los peores. Esto significa que una sola persona del 1% superior valía por doce del 1% inferior

- Para los trabajos más complejos, como los de agentes de seguros, publicitarios, abogados y médicos, se hizo una comparación diferente: en vez de compararlos con los peores, se los evaluó con el promedio. Aun en este caso, el valor añadido por un trabajador del 1% superior era superior en un 127%[7]

La aptitud rinde más en la cima

El director gerente de una subsidiaria de cierto conglomerado sudamericano fue ascendido a otro cargo, dejando a seis gerentes en competencia por sucederlo. Los seis cayeron en una rivalidad que socavó su unidad como equipo administrativo. El conglomerado llamó entonces a un asesor, a fin de que evaluara los puntos fuertes y las debilidades de cada uno, ayudando así a tomar una decisión.

El Gerente N°1 era el más experimentado e inteligente del grupo; probablemente, según las normas tradicionales habría resultado elegido. Pero tenía un inconveniente: era ampliamente sabido que carecía de las cualidades personales y sociales de la inteligencia emocional.

El gerente N°2 también parecía un buen candidato, bien situado en cuanto a experiencia e inteligencia emocional, además de ser brillante. Y el Gerente N°3 también podía competir con ellos: era el de mayor inteligencia emocional y estaba apenas por debajo de los dos primeros candidatos en cuanto a CI y experiencia.

¿Cuál fue el escogido?

El Gerente N°3. Una razón decisiva fue que la tarea principal del nuevo director gerente era encabezar el equipo administrativo y ponerlo nuevamente en funcionamiento, misión que requería un alto grado de efectividad interpersonal. Dice el asesor: "La gran inteligencia emocional del nuevo director gerente permitió que los otros cinco, tras haber competido por su cargo, aceptaran fácilmente su ascenso". Bajo su dirección, añade, la empresa "se ha convertido en la más productiva del país en su sector y ha logrado las mayores utilidades de su historia".

En la medida en que la aptitud emocional fomente logros tan destacados, es comprensible que rinda más en la cima. El desempeño de los ejecutivos, debido a su influencia financiera, tiene consecuencias económicas mucho mayores que las de los empleados que trabajan a sus órdenes. En un caso extremo, un gerente muy hábil puede multiplicar por millones las ganancias de una compañía grande, mientras que uno torpe puede llegar a hundirla.

En los peldaños inferiores de la complejidad laboral existe una proporción más o menos directa entre las facultades cognitivas de una persona y su desempeño, en el sentido de que un empleado u operador sagaces se desempeñarán mejor que quienes tengan menos inteligencia. Pero en los estamentos más altos de la complejidad laboral (en los puestos ejecutivos o gerenciales, entre ingenieros y científicos, por ejemplo), el CI y la pericia, como hemos visto en el capítulo 2, no pueden preanunciar quiénes tendrán el desempeño más destacado; antes bien, son mayormente barreras para el ingreso.

La inmensa diferencia en cuanto a valor económico entre los mejores y los peores en puestos de alta complejidad, según surge del análisis de Hunter, hace que la inteligencia emocional no actúe frente a la facultad cognitiva como sumando, sino como multiplicador: se podría decir que es el ingrediente escondido en el desempeño estelar.

¿Cuánto vale exactamente una estrella?

Un pequeño grupo de administradores de RCA podía incrementar anualmente el valor de sus cuentas en decenas de millones

de dólares en ventas. ¿Cómo? No se debía a que tuvieran más pericia técnica que otros administradores, sino a que eran más hábiles con la gente.

Este caso es uno de los miles recolectados por uno de los protegidos de McClelland, Lyle Spencer Jr., director mundial de investigación y tecnología de Hay/McBer en Boston.[8] ¿Cuál fue el motivo de este asombroso éxito?

"Los administradores comunes se contentaban con dedicar a sus clientes una mínima cantidad de tiempo, apenas lo necesario para mantenerlos satisfechos", me dijo Spencer. "Esas estrellas, en cambio, pasaban mucho tiempo con ellos: los cortejaban, los llevaban a algún bar, les hablaban de las nuevas tecnologías y las posibilidades que mejorarían los productos de sus clientes, de ese modo no se limitaban a conservar la cuenta, sino que aumentaban las ventas. Lo que interesaba era el fortalecimiento de la relación, percibir las pasiones y los entusiasmos del cliente, saber cómo actuar con ellos y establecer el enlace entre sus necesidades y deseos, y los de sus productos."

Uno de los trabajos en los que la inteligencia emocional tiene mucha importancia competitiva es, asombrosamente, el de programador de computadoras, en el que el 10% mejor supera al promedio, en la producción de programas efectivos, en un 320%. Y las raras superestrellas del 1% superior producen un pasmoso 1.272% más que el promedio.[9]

"No es sólo la destreza para los cómputos lo que distingue a las estrellas, sino también el trabajo en equipo", dice Spencer. "Los mejores están dispuestos a quedarse fuera de hora para ayudar a sus colegas a terminar un proyecto, y en vez de reservarse los atajos que descubren, los comparten con otros. Ellos no compiten: colaboran."

El resultado de los altos niveles de aptitud puede ser espectacular. En un estudio realizado sobre los vendedores de 44 firmas de primera línea, entre ellas AT&T, IBM y PepsiCo, Spencer preguntó a los jefes de ventas en cuánto superaban sus mejores vendedores al promedio. Descubrió que el 10% mejor totalizaba 6,7 millones de dólares en ventas por persona, comparados con el promedio de tres millones: más de dos veces el promedio. Dado que el sueldo típico de los vendedores era, por entonces, de 42.000 dólares, eso significaba que los mejores añadían un valor que equivalía a 88 veces su sueldo.[10]

El punto revelador

Las aptitudes vienen en grupos. Para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación. David McClelland descubrió que las estrellas no se destacan sólo en iniciativa o influencia, digamos, sino que tienen puntos fuertes en todos los aspectos, incluidas aptitudes de los cinco aspectos de la inteligencia emocional: conocimiento de uno mismo, autodominio, motivación, empatía y habilidad social.

Una persona sólo emerge como sobresaliente cuando alcanza una masa crítica de todo el espectro, algo similar a una reacción química que alcanzara el momento de la catálisis. McClelland denomina a esta masa crítica "el punto revelador".

"Una vez que llegas al punto revelador, la probabilidad de que te destaques se dispara como un petardo", me explicó Mary Fontaine, de Hay/McBer, acerca de ciertos estudios con ejecutivos de IBM y PepsiCo. "El punto crítico puede relacionarse con la frecuencia con que demuestras las aptitudes claves, lo sofisticado que seas en ellas o lo bien que las manifiestes."

En PepsiCo, los ejecutivos que habían alcanzado el punto revelador (los que se destacaban en seis aptitudes, cuanto menos, de todo el espectro) presentaban una tendencia mucho mayor a desempeñarse en el tercio superior, tal como lo reflejaban las bonificaciones salariales por desempeño en las divisiones encabezadas por ellos. De los jefes destacados en seis o siete aptitudes, el 87% pertenecían al tercio superior.[11]

Las aptitudes preanunciaban el éxito, no sólo en las sucursales de Estados Unidos, sino del mundo entero; los que alcanzaban el punto revelador formaban el primer tercio en el 82% de los casos en Europa y en el 86% en Asia.

Las deficiencias en esas aptitudes eran, a menudo, defectos fatales. En Europa, por ejemplo, quienes fallaban en las aptitudes claves presentaban un desempeño sobresaliente sólo en el 13% de los casos; en Asia, sólo en el 11%; en América, el 20%.

Las aptitudes emocionales que con más frecuencia conducían a ese nivel de éxito eran:

- Iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad
- Influencia, liderazgo de equipos y conciencia política
- Empatía, seguridad y desarrollo de otros

Los jefes de división que poseían estas facultades superaban sus objetivos entre un 15 y un 20%; quienes carecían de ellas quedaban casi un 20% por debajo.

El punto revelador no es importante sólo para los ejecutivos: opera en todos los planos de cualquier organización. Una de las demostraciones más impresionantes fue la de una empresa nacional de seguros. Los agentes que presentaban fallas en aptitudes emocionales específicas, como seguridad, iniciativa y empatía, vendían pólizas con una prima promedio de 54.000 dólares. Pero quienes se destacaban en al menos cinco de las ocho aptitudes clave tenían un éxito relativo notable, con un promedio de primas de 114.000 dólares.

Cuando la rotación debilita la línea de base

Así como la aptitud emocional tiene un obvio valor agregado, así también el déficit en esas aptitudes tiene un precio alto en la rotación de personal. Lyle Spencer calcula que el costo real de una empresa por la rotación de un empleado equivale a un año entero de sueldos. Estos costos ocultos no corresponden sólo a la búsqueda y preparación de reemplazantes, sino a la satisfacción y retención de los clientes y a la menor eficiencia de todos los que trabajan con el reemplazante.

Cuando las organizaciones pierden muchos empleados, aun en los estamentos de salarios más bajos, los costos reales pueden ser elevados. Las tasas de rotación en ventas al menudeo y colocación de seguros, por ejemplo, se calculan en más del 50% al año, generalmente entre los contratados recientes.[12] Cuando el empleado que se va es un ejecutivo de alto rango, esos gastos pueden ser enormes. El costo de reemplazar a un ejecutivo separado por alguien de afuera puede llegar a cientos de miles y hasta millones de dólares.

En una empresa internacional dedicada a fabricar bebidas, donde se contrataba a los gerentes de división por medio de métodos comunes, que pasaban por alto la aptitud emocional, un 50% quedaba afuera al cabo de los dos primeros años (por lo general, por desempeño deficiente) a un costo de búsqueda cercano a los cuatro millones de dólares. Pero cuando la firma empezó a evaluar aptitudes tales como la iniciativa, la confianza en uno mismo, el liderazgo y cosas parecidas, la tasa de retención fue mucho mayor: apenas un 6% de los nuevos gerentes de división se iba en los dos primeros años.[13]

Analicemos tres casos de vendedores, todos de industrias muy diferentes.[14] En L'Oréal, el gigante de los cosméticos, los vendedores seleccionados por sus aptitudes emocionales presentaban, en el primer año, una rotación 63% menor que los seleccionados sin tener en cuenta el perfil de aptitudes. Entre los representantes de venta que habían ingresado a una nueva empresa de computación, los contratados por su aptitud emocional tenían 90% más de posibilidades de terminar su período de capacitación que los contratados con otros criterios. Y en una mueblería al menudeo, los vendedores contratados por poseer aptitudes emocionales claves presentaban la mitad de despidos en el primer año que quienes ingresaban por otros criterios.

El caso del director operativo separado

Tras haber escuchado una de mis conferencias sobre la inteligencia emocional, el director ejecutivo de una empresa (una de las diez primeras en su campo) me contó confidencialmente por qué, en vez de preparar a su jefe operativo de más experiencia para que lo reemplazara, lo había despedido.

"Tenía un talento extraordinario y era brillante en lo conceptual: una mente muy poderosa. Era estupendo con la computadora y dominaba los cálculos por el derecho y por el revés. Así llegó a ser jefe operativo."

"Pero como líder no era brillante, ni siquiera simpático. A menudo se mostraba brutalmente amargo. En grupo no sabía comportarse, no tenía trato social, ni siquiera trataba con nadie. A los 45 años no tenía amigos ni relaciones íntimas. Se la pasaba trabajando. Era monodimensional; por eso acabé por separarlo del cargo.

"No obstante", añadió el director ejecutivo, "si hubiera tenido siquiera el 5% de lo que usted está diciendo, aún estaría aquí."

Este ejemplo concuerda con las conclusiones de un importante estudio efectuado sobre altos ejecutivos que descarrilaron.[15] Los dos rasgos más comunes entre quienes fallaron eran:

- *Rigidez.* Eran incapaces de adaptar su estilo a los cambios de la cultura orgánica o de aceptar y asimilar la crítica constructiva sobre las características que debían cambiar o mejorar. No sabían escuchar ni aprender.

- *Malas relaciones.* El factor mencionado más a menudo: ser demasiado ásperos en la crítica, insensibles o exigentes, al punto de enemistar a quienes trabajaban con ellos.

Estos rasgos resultaron ser desventajas fatales incluso para los funcionarios brillantes, dotados de gran pericia técnica. Un ejecutivo describió así a uno de los colegas despedidos: "Es un gran estratega y tiene elevadas normas éticas, pero maltrata a la gente. Es muy inteligente, pero alcanza la superioridad degradando a los demás. Muchos han tratado de ayudarlo a trabajar sobre ese defecto, pero parece no tener remedio".[16]

Lo opuesto a la rigidez es la adaptabilidad. "La agilidad en el liderazgo, la capacidad de trabajar con diferentes estilos y con gente de todos los planos orgánicos —desde el vendedor que sale a la calle hasta el gerente— requiere empatía y autodominio emocional. Se necesita agilidad para liderar y para aprender", me dice Patrick O'Brien, ex vicepresidente de Ventas de Ceras Johnson en Norteamérica. "Hemos descubierto que la falta de esa agilidad es un gran factor en contra en la gente que deseamos capacitar."

Entre los gerentes que tuvieron éxito y los que fracasaron, aparecieron marcadas diferencias en la mayoría de las dimensiones importantes de la aptitud emocional.[17]

- *Autodominio.* Los que fracasaron manejaban mal la presión y eran propensos al malhumor y a los arranques coléricos. Los que tuvieron éxito conservaban la compostura bajo estrés, se mantenían serenos y seguros (y confiables) en el calor de las crisis.

- *Escrupulosidad.* El grupo de fracasados reaccionaba de manera defensiva ante el fracaso y la crítica: negaba, disimulaba o echaba la culpa a otro. Los que tuvieron éxito aceptaban la responsabilidad, admitiendo sus faltas y errores, se ocupaban de solucionar los problemas y seguían adelante sin obsesionarse con el fracaso.

- *Confiabilidad.* Los fracasados eran, típicamente, demasiado ambiciosos y dispuestos a progresar a expensas de otros. Los que tuvieron éxito poseían una gran integridad, se preocupaban por las necesidades de sus subordinados y colegas y por los requerimientos de la tarea a realizar, dando prioridad a estos factores antes que a impresionar a los superiores a cualquier costo.

- *Habilidad social.* Los fracasados carecían de empatía y sensibilidad; a menudo se mostraban ásperos y arrogantes o intimidaban a los subordinados. Si bien algunos podían ser encantadores y hasta parecían interesarse por los demás, ese encanto era puramente manipulativo. Los que tuvieron éxito eran empáticos y sensibles; demostraban tacto y consideración en su trato con todos, superiores y subordinados por igual.

- *Fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad.* La insensibilidad y la actitud manipulativa del grupo fracasado les impedía formar una fuerte red de relaciones cooperativas, mutuamente beneficiosa. Los que tuvieron éxito sabían apreciar mejor la diversidad y se entendían con gente de toda clase.

Talentos para estos tiempos: la visión global

Claudio Fernández Aráoz, encargado de buscar ejecutivos en toda América Latina, desde la oficina que Egon Zehnder International tiene en Buenos Aires, comparó a 227 ejecutivos de alto éxito con 23 que fracasaron en sus puestos.[18] Descubrió que

quienes fracasaban tenían, casi siempre, gran pericia y alto CI. En todos los casos, la debilidad fatal estaba en la inteligencia emocional: arrogancia, demasiada fe en el poder del cerebro, incapacidad de adaptarse a los cambios económicos de esa región, que en ocasiones son desorientadores, y desdén por la colaboración o el trabajo de equipo.

Un análisis paralelo de gerentes exitosos y fracasados en Japón y Alemania reveló el mismo patrón: los fracasados presentaban el déficit más notable en aptitudes de la inteligencia emocional, y habían fallado pese a destacarse por su pericia y sus facultades cognitivas. En Alemania, tres de cada cuatro presentaban un gran déficit de inteligencia emocional; en Japón, algo menos de la mitad.[19]

En América Latina, un déficit de inteligencia emocional parece implicar un fracaso casi seguro. En Alemania o en Japón, la situación no es tan marcada, todavía. Tal como me dijo Fernández Aráoz: "América Latina ha visto cambios enormes en los últimos años: hiperinflación, caos político, bruscas mudanzas de economías controladas a economías abiertas. Las cosas cambian radicalmente, a veces de un día para el otro. La experiencia no es tan crucial como la adaptabilidad. Se necesita un estrecho contacto con toda la gente con la que se trabaje, con los clientes, los proveedores, con todos, sólo para mantenerse al tanto de lo que sucede. Hay nuevas formas de organización, fusiones y coaliciones, tecnologías nuevas, reglas nuevas. Hemos descubierto que una falta de inteligencia emocional en un medio tan inestable representa el fracaso seguro. Y ése es el futuro de todos".

O bien, como lo resumió Kevin Murray, director de Comunicaciones de British Airways: "Las organizaciones que pasan por los mayores cambios son las que más necesitan de la inteligencia emocional".

El Principio de Peter: demasiada universidad, escaso jardín de infantes

Un joven ingeniero, que había recibido calificaciones excelentes en todos sus estudios, ingresó en una empresa de ingeniería ambiental, pero fue despedido tras un período relativamente breve. ¿El motivo? "En su trabajo era brillante", me dijo el gerente, "pero no

podía aceptar indicaciones. Si el supervisor le indicaba cómo hacer un diseño, él lo hacía a su modo. Cuando le señalaban por qué el diseño no se ajustaba a las especificaciones, él se ponía a la defensiva. No aceptaba la crítica constructiva: actuaba como si fuera una crítica personal."

"Cuando los otros ingenieros le pedían ayuda, él los rechazaba, diciendo que estaba demasiado ocupado con su propia parte del proyecto. Provocaba tanta animosidad que, cuando era él quien necesitaba ayuda, nadie quería brindársela."

El alto CI y la pericia técnica pueden tener un efecto paradójico entre personas aparentemente prometedoras, llevándolas al fracaso. En un estudio de gerentes antes efectivos, que luego fracasaron, la mayoría era técnicamente brillante.[20] Y esa habilidad técnica solía ser el motivo por el que ascendieron a la gerencia. Pero una vez que alcanzaban cargos más elevados, la ventaja técnica se convertía en desventaja: la arrogancia llevaba a algunos a ofender a sus iguales con aires de superioridad; a otros, a rebajar a los subordinados, aunque tuvieran más pericia técnica que ellos.

Éste es el Principio de Peter en acción: todos ascendemos hasta nuestro nivel de incompetencia. Una persona ascendida por su pericia ("Es estupendo con los números") se encuentra en un plano nuevo, donde todas o casi todas sus responsabilidades tienen que ver con el trato con personas, no con la destreza técnica. Debido a esto, el mundo laboral está sembrado de malos jefes.

El Principio de Peter es muy útil para explicar por qué tantas personas ásperas, desconsideradas o con otros tipos de ineptitud interpersonal ocupan tantos puestos de poder en las organizaciones del mundo entero. El error clásico es suponer que, si alguien tiene una capacidad especial, eso significa necesariamente que tendrá también capacidad para liderar. "Lo denomino 'efecto Michael Jordan'", me dice Paul Robinson, director de Sandia National Laboratories. "En los laboratorios científicos se ve a cada paso. Cuando se va un alto ejecutivo, uno lo reemplaza inmediatamente con el mejor de los científicos."

"Pero es como si los Chicago Bulls perdieran a un entrenador y designaran a Michael Jordan para reemplazarlo. Es un basquetbolista brillante, por supuesto, pero como el juego le surge con tanta naturalidad, tal vez no sea muy bueno para enseñar a otros jugadores; es probable que no piense siquiera en cómo hace lo que

hace. ¿Y en qué situación quedan los Bulls como equipo, teniendo a Michael Jordan en el banco y no en el campo de juego? Lo mismo nos sucede a nosotros: necesitamos a esos científicos sobresalientes en el laboratorio, no en la oficina."

Para evitar el problema: "establecimos dos caminos, reconociendo que algunas personas, excelentes profesionales técnicos y enamorados de su trabajo, son muy malos administradores y detestan la gerencia como carrera", me dijo Ira Stepanian, directora ejecutiva de Nordstrom, la cadena [illegible] jamás tendrían éxito en los primeros puestos administrativos. Tratamos de ahorrarles el fracaso del Principio de Peter manteniéndolos en el camino profesional."

Una vez más, el principio se aplica a los trabajos de todo tipo. Tomemos, por ejemplo, a Patrick McCarthy, el vendedor estrella de Nordstrom. A principios de su carrera, McCarthy fue ascendido a gerente departamental; un año y medio después abandonó el puesto para volver a las ventas.[21] Tal como él lo expresa: "Yo estaba hecho para la venta y con eso me sentía a gusto".

El pelmazo de la computadora: incapacidad capacitada

"Las personas que se dedican a la tecnología de la información son notorias por su alto nivel de habilidad técnica, pero por no llevarse muy bien con la gente", me dijo un ejecutivo de Hitachi Data Systems. "Tienden a carecer de ciertas facultades, como la empatía y la destreza social. Los de las divisiones de Tecnología de la Información son famosos en nuestra industria por no entenderse con los de otros sectores de la empresa."

En otros tiempos, yo pensaba que estas afirmaciones reflejaban un concepto cultural equivocado, un estereotipo negativo del "pelmazo de la computadora". Apoyaba mi suposición en la creencia de que la inteligencia emocional y el CI eran esencialmente independientes.

Pero un amigo, docente del MIT, argumenta que, en el punto más alto de la escala de CI, suele haber una falta de habilidad social. "Incapacidad capacitada" es el término utilizado por Stephen Rosen, físico teórico que ahora encabeza un proyecto para estudiar por qué fracasan algunas carreras científicas.[22] "Cuanto más inteligentes son, menos competentes suelen ser en lo emocional y en el manejo de la gente. Es como si el músculo del CI se fortificara a expensas de los músculos que atienden la aptitud social y personal."

El dominio de estas carreras técnicas requiere pasar muchas horas trabajando a solas; a menudo se comienza en la niñez o en los comienzos de la adolescencia, período de la vida en que, por lo común, adquirimos habilidades sociales indispensables para interactuar con los amigos. También la autoselección juega su papel. Las personas que se inclinan por las disciplinas tipificadas por niveles muy altos de esfuerzo cognitivo, como la computación o la ingeniería, suelen sentirse atraídas "en parte porque allí no tienes que vértelas con tus emociones", señala Robert E. Kelley, psicólogo de la Univesidad Carnegie-Mellon. "Por eso los pelmazos tienden a elegir carreras como la ingeniería, donde uno puede ser huraño y arreglárselas con poca desenvoltura social, siempre que se destaque en el costado cognitivo."

Esto no significa, desde luego, que todos los científicos dotados de un alto CI sean socialmente ineptos. Pero sí que las facultades de la inteligencia emocional brindarán ventajas especiales en esas carreras, donde puede haber relativamente pocos candidatos para la gerencia (personas que reúnan la capacidad científica con la habilidad social).

En un raro estudio iniciado en la década de los cincuenta por la Universidad de California en Berkeley, se sometió a 80 psicólogos estudiantes de ciencias a una intensa batería de tests de CI y personalidad, así como a amplias entrevistas con psicólogos, que evaluaron en ellos cualidades tales como el equilibrio emocional, la madurez, la integridad y la efectividad interpersonal.[23]

Cuarenta años después, cuando esos estudiantes eran ya septuagenarios, los investigadores volvieron a rastrearlos. En el seguimiento de 1994 se evaluó el éxito profesional de cada uno sobre la base de su *curriculum vitae*, opiniones de expertos en sus respectivas especialidades y las listas de científicos destacados. Resultado: se descubrió que las facultades de la inteligencia emocional eran cuatro veces más importantes que el CI en cuanto a determinar el éxito y el prestigio profesional, aun entre esos científicos.

Tal como me dijo un ingeniero que había trabajado en Exxon: "Lo que marcaba la diferencia no era el promedio de calificaciones; toda esa gente había tenido un buen desempeño en la universidad. La diferencia estaba en las cualidades personales: ser perseverante, encontrar un mentor, estar dispuesto a trabajar más horas y a esforzarse más". O bien, como lo expresa Ernest O. Lawrence, el Premio Nobel fundador de los laboratorios de Berkeley que llevan su nombre: "En el trabajo científico, la excelencia no está en la competencia técnica, sino en el carácter".[24]

Se necesita personal: técnicos con pasión e intuición

Estos descubrimientos han fomentado un creciente movimiento en los colegios de graduados, a fin de garantizar que los ingenieros y científicos en ciernes salgan al mundo laboral mejor dotados en cuanto a facultades de inteligencia emocional. Phil Weilerstein, director de la Alianza Nacional Colegiada de Inventores e Innovadores, me dijo: "Las habilidades que los ingenieros necesitarán en el futuro son diferentes de las que se les han inculcado: sentarse en un cubículo de Dinámica General y diseñar hélices. Tendrán que ser lo bastante ágiles como para cambiar de empleo cada tres, cuatro, cinco años. Tendrán que saber desarrollar y ejecutar ideas como parte de un equipo, convencer con una idea, aceptar críticas constructivas, adaptarse. Las Facultades de Ingeniería han estado ignorando este tipo de capacidades. Ya no pueden seguir haciéndolo".

Tal como me dijo John Seely Brown, director de Investigación y Desarrollo de Xerox Corporation: "Muchos se extrañan cuando digo que no nos desvivimos por contratar a los más brillantes; en los años que llevo aquí nunca he mirado las calificaciones universitarias de nadie. Las dos aptitudes que más buscamos son la intuición bien basada y el afán de destacarse. Queremos personas audaces, pero bien plantadas".

Pero ¿qué significa ser intuitivo, apasionado, audaz pero bien plantado demostrar inteligencia emocional? ¿Cuáles son las habilidades humanas que más importan para la efectividad laboral?

Responder a esas preguntas con detalles precisos será la siguiente etapa en nuestra exploración de lo que significa trabajar con la inteligencia emocional.

SEGUNDA PARTE

Autodominio