

Inteligencia Emocional

EMPATÍA



Empatía

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness

Resiliencia

Felicidad

Empatía

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Cómo tratar con gente difícil

Liderazgo (Leadership Presence)

Propósito, sentido y pasión

Autoconciencia

Focus

Saber escuchar

Confianza

Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la

Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Empatía

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2018, 2019**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Begoña Merino Gómez
Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

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

Impresión: Liberdúplex, S.L.U.
Barcelona – España

Índice

- | | |
|---|-----------|
| 1. ¿Qué es la empatía? | 1 |
| <i>Y por qué es importante.</i> | |
| Daniel Goleman | |
| 2. Por qué la compasión es mejor estrategia de gestión que la intransigencia | 15 |
| <i>Las respuestas iracundas deterioran la lealtad y la confianza.</i> | |
| Emma Seppala | |
| 3. Qué hacen los grandes escuchadores | 31 |
| <i>Entender las emociones de la otra persona.</i> | |
| Jack Zenger y Joseph Folkman | |
| 4. La empatía es clave en las buenas reuniones | 43 |
| <i>Comprender los conflictos en el grupo.</i> | |
| Annie Mckee | |

- 5. Empatizar con la gente es más difícil si has estado en su lugar** 53
- Tienes que esforzarte más para centrarte en sus necesidades.*
- Rachel Ruttan, Mary-Hunter McDonnell y Loran Nordgreen
- 6. Convertirte en poderoso te hace menos empático** 63
- Pide feedback para mantener los pies en la tierra.*
- Lou Solomon
- 7. Un proceso para diseñar productos empáticos** 73
- Centrarse en la gente.*
- Jon Kolko
- 8. Cómo utiliza Facebook la empatía para mantener seguros los datos de los usuarios** 89
- Entender a la gente a quien proteges.*
- Melissa Luu-Van

9. Los límites de la empatía	101
<i>Es agotador.</i>	
Adam Waytz	
10. Lo que el Dalai Lama enseñó a Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional	123
<i>Más allá de la empatía.</i>	
Andrea Ovans entrevista a Daniel Goleman	
Índice alfabético	139

Empatía

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

¿Qué es la empatía?

Daniel Goleman

La palabra «atención» viene del latín *attendere*, que significa «estirarse hacia». Define a la perfección lo que es centrarse en los demás, una actitud que constituye la base de la empatía y de la habilidad de construir relaciones sociales, el segundo y el tercer pilar de la inteligencia emocional (el primero es la conciencia de uno mismo).

Es fácil reconocer a los ejecutivos que pueden centrarse en los demás de forma eficaz. Son los que encuentran puntos en común, cuyas opiniones tienen más peso, y con los que todos quieren trabajar. Son líderes naturales, con independencia de su nivel en la sociedad o en una organización.

La tríada de la empatía

Lo más frecuente al hablar de empatía es considerarla un atributo único. Pero, si observamos con más detenimiento en qué se centran los líderes cuando manifiestan su empatía, veremos que hay tres tipos, todas ellas importantes para ejercer un liderazgo eficaz:

- *Empatía cognitiva*: la capacidad de entender la perspectiva de la otra persona.
- *Empatía emocional*: la capacidad de sentir lo que otra persona siente.
- *Interés empático*: la capacidad de entender lo que otra persona necesita de ti.

La *empatía cognitiva* permite a los líderes comunicarse de formas que tienen sentido para los demás; una habilidad esencial para lograr el mejor rendimiento de sus subordinados. Contrariamente a lo

que podría esperarse, ejercer la empatía cognitiva requiere que los líderes piensen sobre los sentimientos, en lugar de sentirlos directamente.

La empatía cognitiva es una cualidad típica de las personas que tienen una actitud de investigar y profundizar. Como decía un destacado ejecutivo con este rasgo: «Siempre lo he querido aprender todo, entender a todos los que tenía a mi alrededor, por qué pensaban como lo hacían, por qué hacían lo que hacían, qué estaba bien para ellos y qué no». Pero la empatía cognitiva también es resultado de la conciencia de uno mismo. Nuestro cerebro cuenta con unos circuitos ejecutivos que se activan cuando pensamos sobre nuestros propios pensamientos. Con estos circuitos podemos monitorizar los sentimientos que surgen de ellos. A la vez, nos permiten aplicar el mismo razonamiento a las mentes de otras personas cuando dirigimos nuestra atención de ese modo.

La *empatía emocional* es importante para la mentorización eficaz, gestionar bien el área de clientes

y entender las dinámicas de grupo. Se origina en el «cerebro medio», situado justo por debajo de la corteza cerebral (la amígdala cerebral, el hipotálamo, el hipocampo y el córtex orbitofrontal), que nos permite sentir rápido sin pensar en profundidad. Nos sintoniza con los demás evocando en nuestro cuerpo sus estados emocionales: literalmente, siento tu dolor. Los patrones de mi cerebro coinciden con los tuyos cuando te escucho explicar una historia fascinante. Como dice Tania Singer, directora del departamento de Neurociencia Social del Instituto Max Planck de Ciencias Cognitivas y del Cerebro, en Leipzig (Alemania): «Necesitas entender tus propios sentimientos para entender los de otros». Para acceder a tu capacidad para la empatía emocional debes combinar dos tipos de atención: un foco deliberado en el reflejo que tienen sobre ti los sentimientos de otra persona y una especial sensibilidad para entender los rasgos faciales, el tono de voz y otros detalles visibles de la emoción de esa persona (véase a continuación «Cuando la empatía se tiene que aprender»).

CUANDO LA EMPATÍA SE TIENE QUE APRENDER

La empatía emocional se puede desarrollar. O, al menos, esta es la conclusión a la que se ha llegado en la investigación realizada por Helen Riess, directora del Programa de Empatía y Ciencia Relacional del Boston's Massachusetts General Hospital, en la que los participantes eran médicos. Para ayudarles a observar sus interacciones con los pacientes, Riess inició un programa en el que aprendían a concentrarse a través de una respiración profunda diafragmática y cultivando cierto desapego, manteniendo sus interacciones a cierta distancia, por así decirlo, en lugar de dejarse llevar por sus propios pensamientos y emociones. «Suspender tu propia implicación para poder observar lo que está ocurriendo te proporciona una conciencia atenta de la interacción, sin reaccionar automáticamente a todas las situaciones», dice Riess. «Eres capaz de ver

(Continúa)

CUANDO LA EMPATÍA SE TIENE QUE APRENDER

si tú mismo estás saturado o equilibrado. Puedes percibir lo que revela la situación». Si un médico se da cuenta de que se siente incómodo, por ejemplo, puede ser una señal de que el paciente también lo está.

Los que se sienten completamente perdidos en una situación pueden mostrar empatía emocional esencialmente fingiéndola hasta que aparezca, añade Riess. Si actúas de forma solícita, mirando a la gente a los ojos y prestando atención a sus expresiones, incluso cuando no tienes un especial deseo de hacerlo, puedes empezar a sentirte más implicado.

El *interés empático*, que está estrechamente relacionado con la empatía emocional, te permite algo más que sentir lo que sienten los demás: saber qué necesitan de ti. Es lo que esperas de tu médico, tu esposa o tu jefe. El interés empático tiene sus raíces en la misma circuitería cerebral que incita a los



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertmanagement@reverte.com

www.revertmanagement.com

@revertmanagement

Guías Harvard Business Review

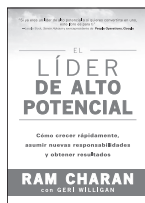


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



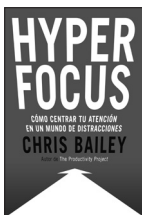
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles
en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

Hoy sabemos que la empatía es un factor fundamental para mantener mejores relaciones y que incluso contribuye a mejorar el proceso de desarrollo de un producto. Es fácil decir que para comprender las motivaciones y emociones de los demás basta con ponerse en su lugar, pero muchas veces la realidad es bien distinta.

Este libro te ayuda a entender qué es la empatía y por qué es importante, así como a superar los obstáculos que te impiden desarrollarla o, por el contrario, a limitarla cuando sea conveniente.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Daniel Goleman
- ✦ Annie McKee
- ✦ Adam Waytz

CÓMO SER MÁS HUMANO EN EL TRABAJO

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.