



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Inteligencia Emocional

Genera confianza e influye
Fortalece las relaciones
Lidera con resiliencia



**Harvard
Business
Review
Press**

Guías HBR
**Inteligencia
Emocional**

Guías Harvard Business Review

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Títulos publicados en esta colección:

Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante

Guías HBR: Gestión de Proyectos

Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo

Guías HBR: Finanzas Básicas

Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina

Guías HBR: Inteligencia Emocional

Guías HBR: Mejora tu Productividad

Guías HBR: Liderando Equipos

Guías HBR
**Inteligencia
Emocional**

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Guías HBR: Inteligencia Emocional
HBR Guide to Emotional Intelligence

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, 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-945629-8-3

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9410-4 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9472-2 (PDF)

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.

Qué aprenderás

Han pasado dos décadas desde que la investigación de Daniel Goleman mostró que la inteligencia emocional es dos veces más importante que otras competencias para alcanzar la excelencia en el liderazgo. Gestionar tus emociones y relacionarte bien con los demás, explicaba Goleman, te permite alcanzar mayores grados de influencia y bienestar personal.

Este tipo de inteligencia no es un rasgo innato: se puede aprender. Estar más sintonizado con tus emociones te permite decidir cómo usar esos sentimientos de forma más productiva para tomar decisiones más sólidas, dejar atrás los sentimientos negativos, controlarte en situaciones inestables o entender a los demás cuando actúan de formas que te sorprenden o te irritan. Obtener la opinión (el *feedback*) de compañeros de confianza y amigos puede ayudarte a mantener una actitud honesta y a ser consciente de esas facetas que puedes mejorar; en especial, en la esfera social. No importa si estás escribiendo un correo electrónico difícil, tratando de mantener la serenidad durante una negociación difícil o dirigiendo a un subordinado enfadado. Hay distintas tácticas y perspectivas que pueden ayudarte

Qué aprenderás

a abordar la situación de forma que el elemento factor se tenga en cuenta.

Esta guía te ayudará a explorar diversas perspectivas.

Aprenderás a mejorar cómo:

- Identificar y gestionar tus emociones.
- Persuadir e influir a los otros.
- Tratar con compañeros difíciles.
- Responder al estrés de forma productiva.
- Distender las conversaciones tensas.
- Emplear tus sentimientos como información que te ayude a tomar decisiones más inteligentes.
- Evitar los obstáculos emocionales durante una negociación.
- Reaccionar con resiliencia a las situaciones difíciles.
- Ayudar a otros miembros de tu equipo a incrementar su inteligencia emocional.
- Desarrollar una cultura emocional sólida.

Contenidos

SECCIÓN UNO

¿Qué es la inteligencia emocional?

1. Liderar por instinto 3
Definiciones y reflexiones de expertos.
2. ¿Lideras con inteligencia emocional? 25
Hazte preguntas.
ANNIE MCKEE

SECCIÓN DOS

Autoconciencia: entender tus emociones, conocer tus conductas

3. No puedes gestionar tus emociones sin conocerlas
de verdad 33
*No basta con ignorar tus sentimientos
negativos.*
ART MARKMAN
4. Un vocabulario de tus emociones 39
Sé exacto.
SUSAN DAVID

Contenidos

5. ¿Seguro que eres respetuoso? 47
Ningún otro comportamiento del líder tiene un mayor efecto sobre los empleados.
CHRISTINE PORATH

SECCIÓN TRES

Gestiona tus emociones

6. Utiliza tus emociones 57
Úsalas como información.
SUSAN DAVID
7. Distiende las comunicaciones difíciles 61
Reformula los pensamientos negativos y neutraliza las malas conductas.
8. Mantén la serenidad en los momentos estresantes 65
Usa tu cuerpo para desconectar de tu cháchara mental.
LEAH WEISS
9. Cómo recuperarte de un arrebato emocional 73
No puedes disculparte y seguir como si nada.
SUSAN DAVID

SECCIÓN CUATRO

Inteligencia emocional en tu día a día

10. Escribir correos electrónicos significativos 79
La comunicación humana en la era digital.
ANDREW BRODSKY

- | | |
|---|------------|
| 11. Mantener reuniones influyentes | 85 |
| <i>Usa la empatía para entender los posibles conflictos.</i> | |
| ANNIE MCKEE | |
| 12. Transmitir un feedback difícil | 91 |
| <i>Provoca crecimiento en lugar de frustración.</i> | |
| MONIQUE VALCOUR | |
| 13. Tomar decisiones inteligentes | 97 |
| <i>Etiquetar las emociones ayuda y obstaculiza al mismo tiempo nuestra capacidad de elegir.</i> | |
| ANDREW CAMPBELL, JO WHITEHEAD
Y SYDNEY FINKELSTEIN | |
| 14. Estrategia emocional para las negociaciones | 103 |
| <i>Cómo evitar las trampas de la ansiedad y la ira.</i> | |
| ALISON WOOD BROOKS | |
| 15. Trabajar en todas las culturas | 125 |
| <i>Cuando se cruzan fronteras es más difícil interpretar a los demás.</i> | |
| ANDY MOLINSKY | |

SECCIÓN CINCO

Tratar con personas difíciles

- | | |
|---|------------|
| 16. Convierte a tus enemigos en aliados | 131 |
| <i>Neutraliza las rivalidades desarrollando la confianza.</i> | |
| BRIAN UZZI Y SHANNON DUNLAP | |
| 17. Cómo tratar con compañeros pasivo-agresivos | 145 |
| <i>Elimina los problemas ocultos.</i> | |
| AMY GALLO | |

Contenidos

18. **Qué hacer si eres un *toxic handler*** 155
No te hagas el héroe.
SANDRA L. ROBINSON Y KIRA SCHABRAM

SECCIÓN SEIS

Entender la empatía

19. **¿Qué es la empatía?** 169
Tres tipos de empatía fundamentales en un líder.
DANIEL GOLEMAN
20. **Más allá de la empatía: el poder de la compasión** 177
El Dalai Lama, la ciencia cognitiva y el poder del interés por los demás.
ANDREA OVANS ENTREVISTA A DANIEL GOLEMAN

SECCIÓN SIETE

Desarrolla tu resiliencia

21. **Resiliencia consciente** 187
Recupera tu autoimagen.
22. **Cultivar la resiliencia en tiempos difíciles** 193
Tres rasgos propios de las personas que se fortalecen con el trauma.
DIANE COUTU
23. **Practicar la compasión hacia uno mismo** 197
Trátate como tratarías a los demás.
CHRISTOPHER GERMER

24. **No aguantes, recupérate** 207
La resiliencia no consiste en aguantar.
SHAWN ACHOR Y MICHELLE GIELAN
25. **¿Cuál es tu grado de resiliencia?** 215
Autoevaluarte.
MANFRED F. R. KETS DE VRIES

SECCIÓN OCHO

Desarrollar la inteligencia emocional de tu equipo

26. **Cómo ayudar a alguien a que desarrolle la inteligencia emocional** 225
No es tan fácil como la estrategia del palo y la zanahoria.
ANNIE MCKEE
27. **Manejar los estallidos emocionales de tu equipo** 231
Presta atención a los hechos, las emociones y los valores.
LIANE DAVEY
28. **Cómo gestionar tu cultura emocional** 237
Trasladar la misión de la organización a los micromomentos del trabajo diario.
SIGAL BARSADE Y OLIVIA A. O'NEILL

- Índice 251

CAPÍTULO 2

¿Lideras con inteligencia emocional?

Annie McKee

Los grandes líderes nos mueven, nos inspiran, nos motivan y nos llenan de energía. ¿Cómo lo hacen? Lo consiguen mediante la inteligencia emocional. Dan Goleman nos abrió los ojos con su libro pionero sobre el tema, publicado en 1995. Desde entonces hemos aprendido mucho sobre las competencias de la inteligencia emocional, como la conciencia de uno mismo y la empatía, y sobre qué puede hacer la gente para desarrollarlas. Para saber más sobre tu propia inteligencia emocional, responde a las afirmaciones

Adaptado del contenido publicado en hbr.org el 5 de junio de 2015 con el título de «Quiz Yourself: Do You Lead with Emotional Intelligence?».

¿Qué es la inteligencia emocional?

de este cuestionario tan sinceramente como puedas, marcando la columna «siempre» o «nunca».

Para calcular tu puntuación, a medida que acabes cada sección cuenta las marcas en cada columna y anota el número en la línea «Total por columna». Multiplica tu puntuación total de cada columna por el número que aparece en la fila inferior y apúntalo en la fila de debajo. Suma toda esta columna para obtener tu puntuación total sobre cómo te percibes en cada una de las dimensiones de tu inteligencia emocional.

Reflexionar sobre tus fortalezas y tus puntos susceptibles de mejora es importante, pero no te detengas aquí. Los puntos de vista de los demás también importan. Después de revisar tus puntuaciones, pide a uno o dos amigos de confianza que te evalúen usando las mismas afirmaciones para aprender lo que otros ven en ti.

Annie McKee es investigadora de la Universidad de Pennsylvania, directora del Programa Doctoral Ejecutivo PennCLO y fundadora del Teleos Leadership Institute. Es coautora, junto con Daniel Goleman y Richard Boyatzis, de *Primal Leadership* (Harvard Business Review Press, 2013) y también de *El líder resonante crea más*¹ y *Becoming a Resonant Leader* (Harvard Business Review Press, 2008). Su último libro es *How to be Happy at Work* (Harvard Business Review, 2017).

NOTA

1. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. *El líder resonante crea más* (Barcelona: Debolsillo, 2012).

CÓMO TE DESCRIBIRÍAS

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO SIEMPRE CON ALGUNAS VECES RARAMENTE NUNCA

AUTOCONCIENCIA EMOCIONAL

1	Puedo describir mis emociones en el momento que las siento.					
2	Puedo describir mis sentimientos detalladamente, más allá de «feliz», «triste», «enfadado», y así sucesivamente.					
3	Entiendo las razones de mis sentimientos.					
4	Entiendo cómo el estrés afecta a mi estado de ánimo y mi conducta.					
5	Entiendo los puntos fuertes y mejorables de mi liderazgo.					
	Total por columna					
	<i>Puntos por respuesta</i>	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1
	<i>Multiplica las dos filas superiores</i>					

Puntuación total de Autoconciencia (suma de las filas superiores)

ACTITUD POSITIVA

6	Soy optimista ante las circunstancias difíciles.					
7	Me centro en las oportunidades, más que en los obstáculos.					
8	Pienso que la gente es buena y tiene buenas intenciones.					
9	Espero el futuro.					
10	Me siento esperanzado.					
	Total por columna					
	<i>Puntos por respuesta</i>	x 5	x 4	x 3	x 2	x 1
	<i>Multiplica las dos filas superiores</i>					

Puntuación total de Actitud Positiva (suma de las filas superiores)

CÓMO TE DESCRIBIRÍAS

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO SIEMPRE CON FRECUENCIA ALGUNAS VECES RARAMENTE NUNCA

AUTOCONTROL EMOCIONAL

11	Gestiono bien el estrés.						
12	Me mantengo calmado en circunstancias de presión o agitación emocional.						
13	Controlo mis impulsos.						
14	Empleo mis emociones intensas —como ira, miedo y alegría— de forma apropiada y por el bien de otros.						
15	Soy paciente.						
Total por columna							
	<i>Puntos por respuesta</i>	X 5	X 4	X 3	X 2	X 1	X 0
	<i>Multiplica las dos filas superiores</i>						

PUNTUACIÓN TOTAL DE AUTOCONTROL EMOCIONAL (suma de las filas superiores)

ADAPTABILIDAD

16	Soy flexible cuando las situaciones cambian de forma inesperada.						
17	Soy experto en gestionar demandas múltiples y en conflicto.						
18	Puedo adecuar fácilmente los objetivos cuando las circunstancias cambian.						
19	Puedo cambiar mis prioridades rápidamente.						
20	Me adapto fácilmente cuando una situación es incierta o cambiante.						
Total por columna							
	<i>Puntos por respuesta</i>	X 5	X 4	X 3	X 2	X 1	X 0
	<i>Multiplica las dos filas superiores</i>						

PUNTUACIÓN TOTAL DE ADAPTABILIDAD (suma de las filas superiores)

EMPATÍA

21	Me esfuerzo por entender los sentimientos de las personas.								
22	Mi curiosidad acerca de los demás me lleva a escucharlos con atención.								
23	Intento entender por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen.								
24	Entiendo con facilidad los puntos de vista de los demás, incluso cuando son distintos de los míos.								
25	Entiendo cómo las experiencias de otras personas afectan a sus sentimientos, pensamientos y conducta.								
Total por columna									
	<i>Puntos por respuesta</i>						X 5	X 4	X 3
	<i>Multiplica las dos filas superiores</i>						X 2	X 1	X 0
PUNTUACIÓN TOTAL DE EMPATÍA (suma de las filas superiores)									

Guías Harvard Business Review

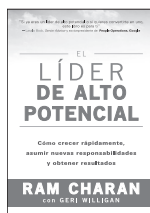


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para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



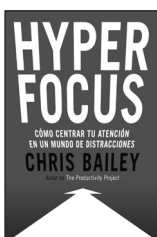
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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.

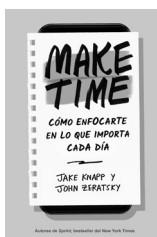


Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos,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



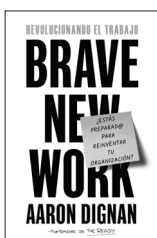
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

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



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



Gestiona el lado humano del trabajo

La investigación de Dan Goleman, psicólogo y coautor de *Primal Leadership*, demostró que la inteligencia emocional es un determinante del buen liderazgo más poderoso que la competencia técnica, el cociente intelectual o la visión estratégica.

Influir en quienes nos rodean y mejorar nuestro bienestar requiere que seamos conscientes de nosotros mismos, que sepamos controlar nuestras emociones y que comprendamos las emociones de los demás. La inteligencia emocional se ha convertido en un criterio decisivo en la contratación y los ascensos laborales.

Pero afortunadamente la inteligencia emocional no es una cualidad innata: se compone de habilidades que se pueden aprender y mejorar.

En la **Guía HBR Inteligencia Emocional** aprenderás a:

- Determinar los puntos fuertes y débiles de tu inteligencia emocional
- Comprender y gestionar tus reacciones emocionales
- Tratar con gente difícil
- Tomar decisiones inteligentes
- Recuperarte de los malos tragos
- Ayudar a desarrollar la inteligencia emocional de tu equipo

Mantente informado. Únete a la discusión.

Visit www.hbr.org/books

Follow @HarvardBiz on Twitter. Find us on Facebook, LinkedIn, YouTube, and Google+