

ENTREVISTA: Carreras & capital humano DAVID CARUSO Profesor de la Universidad de Yale

"La ansiedad se ha instalado en la empresa"

CARMEN SÁNCHEZ-SILVA 11/10/2009

David Caruso, psicólogo de directivos, profesor de la Universidad de Yale y autor de *best sellers* como *El directivo emocionalmente inteligente*, ha visitado recientemente España, invitado por la Fundación Marcelino Botín, para hablar de inteligencia emocional, su especialidad. En un momento de crisis como el actual es cuando se producen las emociones, "cuando hay cambios en el entorno y se modifica el comportamiento", asegura.

Pregunta. ¿Cómo hemos podido pasar del mayor optimismo al peor pesimismo por la crisis?, ¿es emocionalmente inteligente?

Respuesta. Antes de la crisis nos centrábamos en emociones positivas, en el optimismo, el placer, la felicidad... Alan Greenspan llegó a hablar de exuberancia irracional. Y había un problema. Se veía sólo el lado bueno de las cosas. Y ahora hemos pasado al otro lado del campo de juego. En los estudios que hacemos sobre las empresas y sus trabajadores vemos que demuestran temor, la gente está asustada. Hay un alto nivel de ansiedad generalizada. El miedo es una emoción, pero la ansiedad es un estado de ánimo. Y hay una gran diferencia. El miedo es algo que sube, tiene un pico y luego desaparece. Mientras que un estado de ánimo no tiene una causa única y definible y permanece ahí. La emoción la gestionas y sigues adelante, mientras que de la ansiedad generalizada no conocemos el final, puede durar días, meses, a veces incluso años, y se convierte en una fuente de estrés importante.

P. ¿Cómo puede un buen líder empresarial gestionar esta situación?

R. Si eres un líder y piensas que tu equipo tiene miedo, pero la tarea de esta tarde es tener una reunión para generar ideas, sentirse contentos les ayudará a tener buenas ideas. Lo que hace un líder emocionalmente inteligente es reconocer las emociones del grupo, gestionarlas y dirigir las. Decir a su equipo que son momentos difíciles, pero que está orgulloso del grupo por haberse enfrentado a ellos y resolver problemas complicados. Que sólo quiere ser parte de este grupo y que los necesita a todos para generar ideas. Lo que hace un buen líder es inspirar a su equipo.

P. ¿Y quién tiene un jefe así?

R. Los líderes quizá no tengan estas habilidades, pero se les puede formar. De esto trata nuestro modelo de inteligencia emocional. Necesitan comprender que la forma en que se siente la gente influye sobre lo que piensa. Sé que suena muy simplista, y lo es. Pensemos en quienes son nuestros líderes... no estudian emociones, pero son muy inteligentes, muy listos.

P. Pero los líderes que nos han llevado a la crisis han gastado mucho dinero en cursos de inteligencia emocional y habilidades directivas... ¿qué ha fallado?

R. Yo no veo que haya habido formación en este sentido; ha habido muy poca. Quienes han recibido formación han asistido a un taller de un par de horas y eso no cambia el comportamiento. Cambiarlo necesita tiempo y una organización que recompense este aprendizaje. Un líder emocionalmente inteligente tiene que tener acceso y saber gestionar toda la gama de emociones.

P. ¿Cuáles son las emociones que hay que controlar más?

R. Las básicas, el enfado, la tristeza, la alegría, el miedo y la sorpresa.

P. ¿Y qué trucos servirían a cualquier trabajador para mejorar su inteligencia emocional?

R. Ser consciente de que las emociones existen y de que influyen en lo que se piensa y cómo se piensa, de que tienen una causa y que se pueden gestionar y dirigir. Algunas de las estrategias más eficaces son las que conocemos; el ejercicio, por ejemplo, funciona. Otra estrategia eficaz y donde existe una diferencia de género muy importante es lo que se llama el apoyo social, es la mejor de todas, pero los hombres no suelen recurrir a ella habitualmente. Y el cómo te hablas a ti mismo, cómo piensas en una situación particular, si es un problema serio, reflexionar sobre lo que se puede aprender de ello. También puedes dar un vuelco a la situación, si sabes que hay una persona con la que no te llevas bien o una reunión de la que siempre sales enfadado, pues evítala.