

## SECCIÓN: PSICOLOGÍA, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNIDAD

**EMPATÍA Y LIDERAZGO**

**Álvaro Espejo**  
**ESE Business School**  
**Universidad de los Andes**

---

Página 4/11

Es indudable que los últimos dos años han sido especialmente difíciles para la mayor parte de las organizaciones y para quienes forman parte de ellas. La posibilidad de enfermarse y/o de perder el trabajo y la sensación de inestabilidad e incertidumbre que impera afectan fuertemente la salud mental de los trabajadores. Estudios recientes muestran crecientes niveles de stress, depresión y efectos en la salud mental en Chile y en el mundo. ¿Qué podemos hacer, entonces, para aminorar estos impactos negativos dentro del contexto organizacional? La literatura relacionada al comportamiento organizacional ha destacado el rol del liderazgo y la empatía en agudizar o moderar los efectos en los colaboradores.

Un reciente artículo de Forbes asegura que la **empatía** es la habilidad más importante en el liderazgo. Citando una encuesta realizada durante la pandemia, donde los empleados evaluaban el grado de empatía de sus jefes, mayores niveles de empatía estaban asociados a mayor innovación, más *engagement*, mayor retención, un lugar de trabajo más inclusivo y mejor balance entre trabajo y vida personal. Esa visión positiva de la empatía es, por lo general, compartida por gran parte de las personas y, además, existe investigación que permite darle soporte. Sin embargo, al examinar con algo más de profundidad la investigación existente, es posible ver que empatía es una palabra que se usa mucho, pero se entiende de muchas maneras diferentes, lo que hace poco precisas las generalizaciones sobre su efecto. Por ejemplo, muchas de las investigaciones miden inteligencia emocional y la equiparan a

empatía, mientras otras usan operacionalizaciones de empatía que difieren radicalmente entre ellas.

Hace unos años, Cuff, Brown, Taylor & Howat (2014) ya hacían notar las diferentes formas de mirar el constructo e identificaban 43 definiciones distintas de empatía. Probablemente la diferencia más clara entre las definiciones es sobre si se trata de un concepto afectivo o cognitivo. Así, algunas definiciones se focalizan en las emociones que se sienten (i.e., empatía afectiva), mientras otras se centran en el entendimiento del estado emocional del otro (i.e., empatía cognitiva). Esta distinción es importante, ya que investigaciones recientes sugieren que se trataría de dos mecanismos diferentes, donde la empatía afectiva sería más rápida y automática, en tanto la empatía cognitiva sería más lenta y compleja (Yu & Chou, 2018). Adicionalmente, los efectos en el liderazgo pueden ser diferentes.

A pesar de los múltiples efectos positivos que se han asociado a la empatía, Grant & Schwartz (2011) recogen diversas investigaciones que muestran efectos negativos de un alto nivel de empatía en el liderazgo. De acuerdo a estos autores, un excesivo nivel de empatía puede causar tensión, redirigir el foco hacia los propios sentimientos en lugar de los demás, nublar el juicio e incluso promover comportamientos éticamente incorrectos. Así, se sugiere que la empatía es necesaria e importante, pero que, en un nivel demasiado alto, puede ser contraproducente. Esto se conoce como el *“too much of a good thing effect”* o el efecto de tener demasiado de algo bueno.

Recientemente, Konig y sus coautores (2020) sugieren que este efecto curvilíneo de la empatía en el liderazgo se observaría, por ejemplo, en cómo los CEOs manejan situaciones de crisis en sus organizaciones. Así, el tener empatía permite un mejor manejo de las crisis, pero un exceso de empatía puede implicar peores decisiones.

Observando aquellos efectos negativos que se presentarían en niveles muy altos de empatía, podemos ver que se relaciona con estar emocionalmente afectado por el estado emocional de otros. Así, este efecto de “demasiado de algo bueno” se aplicaría principalmente a la empatía afectiva.

Pero, incluso dentro de este componente afectivo de la empatía, pueden diferenciarse dos grandes maneras de entenderla. La primera considera la empatía como el sentir las mismas emociones que siente el otro o unas similares. Esto sería un proceso de contagio emocional, donde ambas personas comparten la misma emoción. Aunque puede ser reconfortante el sentirse acompañado en la emoción, desde el punto de vista del liderazgo, un nivel demasiado alto podría ser particularmente perjudicial, ya que se pierde la posibilidad de tomar perspectiva y buscar una solución. La otra manera de entender la empatía afectiva es el sentir una emoción apropiada a la situación emocional del otro. En este caso, la persona se afecta emocionalmente, pero con una emoción diferente, que podría ayudarla en la búsqueda de la solución. Aún así, niveles extremos de esa emoción podrían tener asociados los problemas descritos anteriormente.

La empatía cognitiva, por otra parte, consiste en comprender los estados emocionales de los demás y tomar en cuenta esa información para la toma de decisiones. Las investigaciones existentes han dedicado un mucho menor esfuerzo a entender los efectos de este componente cognitivo de la empatía. Sin embargo, no es difícil pensar que un mejor entendimiento de las emociones de los

demás permitirían a un líder tomar mejores decisiones y tener un mayor impacto en las personas. Resulta entonces paradójico que le hayamos dedicado tan poca atención a este componente desde el punto de vista académico, pero también desde la formación ejecutiva. Que importante sería para quienes deben liderar equipos y organizaciones aprender a trabajar con información emocional. Lo interesante es que, al ser este un proceso cognitivo, consciente y no automático, se puede desarrollar, a diferencia de la empatía afectiva, que parece ser más automática y menos consciente. Actualmente, en conjunto con Luka Ivica, estamos estudiando las diferentes maneras de observar la empatía cognitiva y su efecto en el liderazgo, así como su interacción con la empatía afectiva.

La situación particular que hemos vivido estos últimos dos años ha puesto en evidencia la relevancia de identificar los estados emocionales de quienes trabajan con nosotros. También nos ha quitado, en muchos casos, la posibilidad de estar físicamente cerca y, limitando la conexión emocional natural que se produce entre seres humanos que comparten un espacio. Sin embargo, esto debiese ser una oportunidad para conscientemente poner sobre la mesa la información que entregan las emociones y buscar las formas para que los líderes (y todos) puedan aprender a incorporar esa información en sus decisiones y su comportamiento.