

La empatía es una habilidad de liderazgo no negociable. He aquí cómo practicarla.

 hbr.org/2025/04/empathy-is-a-non-negotiable-leadership-skill-heres-how-to-practice-it

Palena Neale

Abril 30, 2025

Resumen.

Cuando los líderes tienen conceptos erróneos de lo que implica la empatía, no saben cómo practicarla... o la practican mal. Muchos no se molestan en liderar intencionadamente con empatía en absoluto, y es mucho lo que está en juego para los que no lo hacen: baja moral, escasa retención y agotamiento entre los empleados, y fracaso a la hora de conectar, incapacidad para recabar información o ser percibidos como inaccesibles para los líderes. La empatía es un requisito para movilizar, conectar y comprometer a los demás. Para liderar mejor con esta habilidad no negociable, los líderes pueden utilizar seis estrategias: Desarrollar un protocolo de empatía, centrarse en los demás, equilibrar las necesidades individuales y las del grupo, facilitar el apoyo en lugar de asumirlo, modelar el establecimiento de límites y actualizar el lenguaje para conectar.

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta [encuesta](#) para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las [preguntas frecuentes](#).

Read in English

Hace poco desarrollé un seminario de comunicación de liderazgo para una gran organización global. Al ver que el borrador de mi programa incluía una sesión sobre empatía, el CEO reaccionó: "¡Oh, Dios! Todos sabemos que la empatía es buena, ¡pero hacer todo ese rollo sensiblero me parece mal!".

Los líderes suelen sobrestimar lo buenos que son siendo empáticos. Según el [Informe 2024 sobre el estado de la empatía en el lugar de trabajo: A Game Plan](#), "el 55% de los CEO piensan que lideran [con] empatía en el trabajo, pero sólo el 28% de los empleados y el 22% de RRHH comparten esa opinión". Durante otro taller sobre liderazgo, un participante dijo "No me siento cómodo escuchando los sentimientos de la gente como un terapeuta. Lo he intentado con mi personal; no me siento auténtico y no me ha salido bien".

La empatía es algo innegociable para los líderes, y es mucho lo que está en juego para un líder que no la adopte y modele. Despreciar la empatía puede acarrear [consecuencias negativas](#), como un lugar de trabajo tóxico, baja moral, escasa retención y [agotamiento](#). [En el caso de los líderes](#), puede tener como consecuencia la incapacidad de conectar, de recabar información o de ser percibidos como inaccesibles. En el caso de mi participante que luchaba por demostrar empatía, sus comentarios de 360 revelaron que su estilo de liderazgo era "demasiado brusco", rozando lo "agresivo", lo que explicaba en parte por qué su personal se mostraba reacio a compartir información e ideas con él.

Optar por eludir la empatía puede parecer un atajo eficaz, pero cuando se trata de sortear problemas y fomentar el compromiso, la investigación nos dice que la empatía es esencial para una conexión, comunicación y colaboración eficaces en el lugar de trabajo. Una reciente revisión bibliográfica sistemática de 42 estudios empíricos descubrió que las organizaciones con líderes empáticos mostraban un mayor compromiso de los empleados y una reducción de la rotación de personal. Especialmente en tiempos de incertidumbre y crisis, se ha demostrado que la empatía es crucial para dirigir y salvaguardar a las organizaciones para salir de ellas.

A pesar de ello, los líderes siguen luchando por comprender qué es (y qué no es) la empatía y cómo practicarla. Además, muchas personas pueden resistirse a mostrar empatía, especialmente cuando entran en juego estereotipos culturales o de género. A los líderes masculinos puede preocuparles que la empatía no se perciba como masculina; a las líderes femeninas puede preocuparles que se las considere demasiado emocionales o no suficientemente orientadas a los resultados, por lo que suprimen la empatía; a algunas personas neurodivergentes les resulta difícil mostrar empatía; otras consideran que el proceso consume demasiada energía.

El liderazgo consiste en lograr resultados a través de otras personas, y la empatía es un requisito para movilizar, conectar y comprometer a los demás. He aquí seis estrategias que los líderes pueden utilizar para lograr la empatía en el trabajo.

Desarrolle un protocolo de empatía.

Sin una definición clara, la empatía podría significar cualquier cosa (o nada), lo que influye en la forma en que un líder la practica (o no). Mi cliente CEO y su equipo de liderazgo valoraban la empatía en principio, pero considerarla como "indulgencia" o "terapia" les hacía recelar en la práctica.

Cree un entendimiento compartido de la empatía para su organización o equipo: qué es, cómo añade valor y cómo se expresará conductualmente en su entorno.

- **Discuta qué significa la empatía en su contexto particular y cómo puede apoyar la cultura que está creando.** Una organización tecnológica con la que trabajé definió la empatía como "generosidad intelectual" o búsqueda de la excelencia técnica a través de la disensión y el debate.
- **Identifique cómo se expresará la empatía en el comportamiento.** El equipo tecnológico destacó como comportamientos empáticos importantes decir la verdad, escuchar profunda y generosamente, adoptar perspectivas, abrazar la complejidad y el desacuerdo (respetuoso).
- **Definir cómo funcionan conjuntamente la empatía, las normas de rendimiento y la responsabilidad.** El equipo técnico esbozó cómo tendrían en cuenta las circunstancias de un individuo y le proporcionarían o encontrarían apoyo al tiempo que se asegurarían de satisfacer las necesidades del equipo.

- **Comprométanse a sentir empatía por los demás.** ¿Para qué puede contar su equipo con usted? ¿Cómo sabrá que es así? Mi cliente CEO se comprometió con una visión más matizada de la empatía que fuera "curiosa y rigurosa".

Céntrese en los demás.

Muchos de nosotros hemos experimentado a un líder (o compañero de conversación) que se compromete con una preocupación anclándola en su propia experiencia.

Esto le ocurrió a una clienta mía, Allana (todos los nombres han sido cambiados), que intentó compartir con su jefe lo difícil que le resultaba mantener muchos datos en la cabeza mientras experimentaba la "memoria de la menopausia". Quería proporcionarle el contexto de por qué tardaba más en procesar cierta información. Su jefa pasó los siguientes 45 minutos hablando de su propio viaje a través de la menopausia, que era totalmente diferente al de Allana.

Este tipo de reacción a menudo no llega como queremos. Allana se sintió frustrada. Aquí es donde la empatía en acción consiste más en ser que en hacer.

- **Ser un contenedor.** Aunque la jefa de Allana creó un espacio para la discusión, también llenó ese espacio. En su lugar, sea un contenedor de tiempo, espacio y escucha para que alguien comparta su verdad con seguridad y reconozca, articule y procese su experiencia sin juzgarla. Permítales llenar el contenedor por sí mismos.
- **Sea un oyente.** Escuchar es un don que damos y recibimos, una forma de hacer que la gente se sienta vista y escuchada. Si no podemos escuchar, no podemos extender la empatía. Establezca una intención: "Voy a estar atento y presente y escucharé sin juzgar". Determine qué necesita hacer para estar atento y presente.
- **Sea cuestionador.** Los líderes empáticos demuestran interés por los demás y hacen preguntas. Las preguntas abiertas que buscan perspectivas facilitan nuestro pensamiento y mejoran la comprensión mutua. Por ejemplo: ¿Cómo ha sido esta experiencia para usted? ¿Cómo lo ha gestionado? ¿Qué funciona? ¿Qué no funciona?

Extender la empatía requiere centrarse en el otro: hacer y mantener el espacio para los demás, estar presente, quieto y curioso.

Equilibre las necesidades individuales y las del grupo.

Cuando los líderes se centran demasiado en las experiencias emocionales de los individuos, corren el riesgo de dejar caer la pelota cuando se trata de cuestiones organizativas más amplias, como el rendimiento del equipo y la toma de decisiones estratégicas.

Nathalia, socia senior de un bufete de abogados, quería estar ahí para su colega Mia, pero su excesiva identificación con los sentimientos de Mia la llevó a esforzarse demasiado en la aplicación de soluciones. Sin darse cuenta, dejó de dirigir al equipo, lo

que provocó resentimiento, confusión y acusaciones de favoritismo que, en última instancia, requirieron una reparación.

Para evitar engancharse a una emoción e invertir sus recursos en el individuo excluyendo al equipo, pruebe lo siguiente:

- **Conéctese a varias perspectivas para recabar información.** La toma de perspectiva consiste en reunir información para comprender lo que es cierto para alguien *sin* sentir sus sentimientos. Ayuda a sacar a la superficie lo que es importante para ellos, como los valores, los objetivos y la agenda, facilita la señalización de soluciones y demuestra que usted se ha tomado tiempo para comprender su perspectiva, aunque no esté de acuerdo o no sienta lo mismo que ellos. Nathalia podría haber identificado lo que quería aprender sobre los puntos de vista de Mia y del equipo diciendo: "Dime de dónde vienes" o "Realmente quiero entender tu perspectiva sobre esto". Esto le permite recopilar información importante en lugar de quedarse atascado en grandes emociones.
- **Recurra a su protocolo de empatía.** Comente con su colega o equipo - manteniendo la confidencialidad de la persona- cómo puede utilizar su protocolo de empatía para proporcionar apoyo. Desde el principio, concienzue sobre cómo puede afectarles un problema y, a continuación, recabe su opinión para co-crear soluciones. Cada persona se enfrenta a retos únicos, por lo que podría modificar las medidas de responsabilidad -como los plazos, los objetivos de rendimiento o la asignación de recursos- para adaptarlas a las circunstancias individuales. ¿Se puede apoyar al individuo de otras maneras (horarios flexibles, entrenamiento, etc.) sin dejar de avanzar en los objetivos del equipo? ¿Puede ajustar temporalmente la carga de trabajo? ¿Pueden otros miembros del equipo echar una mano sin quemarse? Y lo que es más importante, considere cómo afectan esos cambios al resto del equipo.

Demostrar empatía como líder no significa que tenga que sentir las emociones de los demás, sino comprender mejor lo que les ocurre, recopilando información importante para las decisiones individuales y colectivas, de modo que ambos puedan tener éxito.

Facilite el apoyo en lugar de asumirlo.

Si alguien tiene dificultades, es tentador intentar resolver sus problemas. Nathalia se sintió implicada en el problema de Mia con un miembro difícil del personal (que había denunciado a Mia a RR.HH.), así que Nathalia se enfrentó con celo a la persona, a RR.HH. y a otros miembros del personal. Nathalia ni preguntó a Mia qué apoyo quería, ni fue capaz de centrarse en lo que ella o su equipo necesitaban después de esta intervención emocional.

En un ejercicio de retrospectiva se revisó cómo Nathalia podría haber apoyado a Mia identificando *juntas* lo que necesitaba y facilitando después el acceso a este apoyo. La próxima vez que un empleado necesite apoyo, pregúntele

- **¿Qué está pasando?** Averigüe todos los hechos.
- **¿Qué apoyo se necesita: el suyo, el del equipo, el suyo?** Autorregular sus propias emociones y preguntar qué podría ayudar es más empático y eficaz que decidir usted mismo.
- **¿Quién puede proporcionar apoyo?** Una vez que haya escuchado lo que necesitan, puede facilitar, más que proporcionar, el apoyo (cuando proceda). La colega de Nathalia necesitaba ayuda emocional, así como apoyo de RRHH y mediación.
- **¿Cómo puedo facilitar ese apoyo?** A menudo, el apoyo más importante que podemos proporcionar es escuchando y preguntando qué es verdad para la otra persona y qué necesita. Esto mantiene el espacio para que sean vistos y escuchados y proporciona información importante para los siguientes pasos para acceder a ese apoyo.

Modele el establecimiento de límites.

Los líderes se enfrentan a un sinfín de exigencias que requieren empatía: establecer alianzas, apoyar la salud del personal, demostrar sensibilidad y compasión, inspirar y motivar, crear crecimiento y mucho más. Una fuerte inversión en las emociones de los demás puede provocar agobio, agotamiento, deterioro de la toma de decisiones, reducción de la eficacia o incluso lo que la investigación denomina angustia empática: "el deseo de retirarse de una situación para protegerse de sentimientos negativos excesivos".

También se espera que los líderes muestren una combinación de vulnerabilidad y valentía. Fuera de equilibrio, esto puede significar revelar demasiado sobre luchas o emociones personales, difuminar los límites profesionales y enturbiar la percepción del líder como figura de autoridad fiable. Uno de mis clientes, Kris, vicepresidente de tecnología, no sabía cómo equilibrar ser un líder "accesible" y "empático" con lo que necesitaba: tiempo de concentración. Siempre estaba disponible y se agotaba por no proteger su tiempo ni su energía. Identificamos algunas soluciones sencillas: Programar tiempo ininterrumpido, trabajar desde casa ciertos días y delegar reuniones le permitió seguir siendo accesible y empático a la vez que aseguraba sus necesidades.

El establecimiento de límites saludables se ve a menudo obstaculizado por la culpa, la complacencia de la gente o el miedo al conflicto, lo que conduce a un compromiso excesivo y a límites personales poco claros. Por tanto:

Conozca sus límites y proteja su energía. Reflexione:

- ¿Qué tres límites quiere o necesita ahora mismo?
- ¿Por qué son importantes para usted?
- Identifique lo que necesita poner en su lugar.

Modele el equilibrio y los límites. Si le cuesta mantener los límites para usted mismo, piense en lo que está modelando para los demás, como su familia o su comunidad.

- Demuestre vulnerabilidad y valentía sin compartir en exceso ni volcarse emocionalmente. A partir de su experiencia personal, ofrezca lecciones sobre cómo superar retos o gestionar el estrés a su equipo.
- Modele comportamientos saludables: equilibrio entre trabajo y vida privada, autocuidado, tomarse descansos, vacaciones, desintoxicaciones digitales, regulación de las emociones y gestión del estrés. Anime a los demás a hacer lo mismo, creando una cultura de bienestar.
- Gestione las relaciones, el bajo rendimiento y los conflictos interpersonales con prontitud para reducir la escalada y una mayor inversión.

Actualice su lenguaje para conectar.

Cuando alguien habla de sus sentimientos o experiencias, especialmente si son negativos, es tentador intentar mejorar las cosas utilizando frases como: "Sé exactamente cómo te sientes", "Todo irá bien" o "Te pondrás bien". El problema es que no podemos saber exactamente cómo se siente otra persona ni predecir con exactitud que las cosas irán bien.

Otra respuesta bienintencionada que hay que evitar empieza con "Al menos". Tuve un cliente que expresó: "Me aterra dar esta presentación en español", y su jefe respondió: "¡Por lo menos tienes un español básico!".

La gente que dice esto suele querer ayudar a la otra persona a sentirse mejor. Pero puede resultar condescendiente, minimizar la experiencia o los sentimientos de la otra persona y hacer que se sienta menospreciada, incomprendida o no vista. En el caso de mi cliente, que hacía su primera presentación en español, me dijo que el menosprecio le escocía y "me impedía expresar lo aterrada que me sentía. Mi jefa tiró de la manta, sugiriendo que no tenía derecho a sentirme así, dando a entender que su situación era mucho peor".

En lugar de eso

- **Valide y explore.** Escuche las experiencias y los sentimientos de los demás sin juzgarlos ni invalidarlos con un "¡eso no es nada!" o un "no me importa". En su lugar, valide: "Parece que te sientes frustrada por no haber conseguido ese ascenso" o "Siento que te sientas tan ansiosa por esta presentación". Ser testigo sin juzgar es un apoyo en sí mismo.

- **Establezca una conexión.** Sustituya las frases despectivas pero bienintencionadas por un lenguaje que construya conexión: "Oigo lo ansioso que está por hacer esta presentación. Lo entiendo". "Parece que se siente decepcionado por no haber conseguido ese ascenso. Cuénteme más". "Estoy aquí si quieres hablar". Y cuando se sienta fuera de sí, tome ejemplo de Brené Brown, que sugiere: "Ni siquiera sé qué decirte, pero me alegro mucho de que hayas compartido eso".
- **Adopte una perspectiva interesada.** Muéstrese abierto e interesado por descubrir cómo es y cómo suena la verdad de alguien. Un reto a la hora de practicar la empatía es creer en la perspectiva de alguien cuando no coincide con la suya. Su capacidad para sostener la verdad para usted y *para* la otra persona es la empatía en acción.

- - -

La empatía, especialmente cuando se centra en la toma de perspectiva, es un componente importante del liderazgo eficaz y, como cualquier otra habilidad, requiere práctica. Por supuesto, puede haber personas o contextos en los que la empatía puede resultar contraproducente, por lo que es importante empezar por comprender qué es la empatía y qué aspecto tiene en su lugar de trabajo concreto. Apreciar la empatía no es suficiente: La empatía en acción se practica a través de las preguntas que formulamos, la escucha que hacemos y la calidad de la atención que prestamos al elevar a las personas y el rendimiento. No es negociable.

,