

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL LIDERAZGO Y A LAS ORGANIZACIONES

Robert K. Cooper, Ph.D.
Ayman Sawaf

RESUMEN

El valor de la inteligencia emocional en el liderazgo y las organizaciones

Nos encontramos en las primeras etapas de lo que muchas autoridades creen que será la siguiente revolución en los negocios.

Todo empezó con una serie de estudios sobre la inteligencia emocional, los cuales indicaron que las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que más éxito tienen, ni en los negocios ni en su vida privada. En los últimos años el **cociente emocional (CE)**, se ha venido a aceptar ampliamente como una expresión abreviada del equivalente en inteligencia emocional al **cociente de inteligencia (CI)**. E investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto **CE** es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen ser de oro... y rentables.

Hay una manera mejor de hacer las cosas. La ciencia de la inteligencia emocional está creciendo a pasos agigantados, sostenida por centenares de estudios, investigaciones e informes administrativos; nos enseña todos los días cómo mejorar nuestra capacidad de raciocinio y, al mismo tiempo, cómo utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra intuición y el poder inherente en la capacidad que poseemos de conectarnos a un nivel fundamental con nosotros mismos y con los que nos rodean.

Ejemplo tras ejemplo demuestran la influencia decisiva que puede ejercer la inteligencia emocional sobre los factores críticos del éxito en una carrera y en la organización, incluyendo:

- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Avances decisivos técnicos y estratégicos
- Comunicación abierta, franca
- Relaciones de confianza y trabajo en equipo
- Lealtad de los clientes
- Creatividad e innovación

Hemos pagado un precio demasiado elevado, no sólo en nuestras organizaciones sino en nuestra propia vida, por tratar de desconectar las emociones del intelecto. La ciencia moderna nos está demostrando todos los días que es la inteligencia emocional, no el CI ni la sola potencia cerebral, lo que sustenta muchas de las mejores decisiones, las organizaciones más dinámicas y rentables, y las vidas más satisfactorias y de éxito. Científicos del cerebro están suministrando ahora explicaciones psicológicas de la conexión que venimos viendo desde hace mucho tiempo, pero que a menudo

hemos tratado de desconocer. Antonio R. Damasio, Jefe de Neurología en el Colegio de Medicina de la Universidad de Iowa, dice:

“En verdad, razonamiento/toma de decisiones y emoción/sensación se entrecruzan en el cerebro... En el cerebro hay un conjunto de sistemas dedicado al proceso de pensar orientado a una meta que llamamos raciocinio, y a la selección de respuesta que llamamos toma de decisiones. Este mismo conjunto de sistemas cerebrales actúa en las emociones y las sensaciones. Sensación y emoción ejercen poderosa influencia sobre el razonamiento. A mi modo de ver, las sensaciones tienen una posición realmente privilegiada. Retienen una primacía que satura nuestra vida mental. Deciden cómo desempeñan su función el resto del cerebro y la cognición. Su influencia es inmensa.”

Al contrario de lo que generalmente se cree, las emociones no son en sí mismas ni positivas ni negativas; más bien actúan como la más poderosa fuente de energía humana, de autenticidad y empuje, y ofrecen un manantial de sabiduría intuitiva. En efecto, las sensaciones nos suministran información vital y potencialmente provechosa. Esta retroalimentación (del corazón, no de la cabeza) es lo que enciende el genio creador, mantiene al individuo honrado consigo mismo, forma relaciones de confianza, ofrece una brújula interna para la vida y la carrera, nos guía hacia posibilidades inesperadas y aún puede salvarnos o salvar nuestra organización del desastre.

No basta tener sensaciones. La inteligencia emocional requiere que aprendamos a reconocerlas y valorarlas – en nosotros mismos y en los demás –, y que respondamos apropiadamente a ellas aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo. Una definición más completa es como sigue:

Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

“... Las llaves perdidas de la administración”

Desde hace ya varios decenios algunos de nuestros mejores pensadores sobre liderazgo nos vienen recomendando conservar las emociones en la vida organizacional y aprender a valorarlas y manejarlas mejor. Entre ellos, Chris Argyris, Abraham Zaleznik y Henry Mintzberg, quien fue el primero que sugirió, en un artículo de 1976 en *Harvard Business Review*, que es en el dominio de la intuición, más bien que en el análisis, donde debemos buscar “las llaves perdidas de la administración”.

Cuando uno pone en juego no sólo la mente analítica sino también las emociones y la intuición, los sentidos y la inteligencia emocional lo capacitan para recorrer en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución en segundos en lugar de horas. Y los estudios indican no sólo la rapidez del proceso sino la probabilidad de que quienes lo utilizan descubran una solución tan buena o mejor que si se fiaran únicamente del intelecto.

A un número mayor de personas se les pide hoy servir como líderes en una u otra forma en el lugar de trabajo y se espera que estén a la altura de expectativas cada día más altas. No es simplemente que esperemos de nuestros ejecutivos y gerentes que asuman la responsabilidad por el éxito de nuestro grupo u organización y que compartan las recompensas y utilidades equitativamente con todos los interesados. Insistimos también en que muestren amplios conocimientos y pericia analítica en muchos campos distintos, tales como finanzas, estadística, asignación de recursos, tecnología,

sistemas de información, desarrollo de productos, manufactura, prestación de servicios y marketing. Esto es sólo para empezar.

Exigimos también competencia para escribir, hablar, escuchar, negociar, formular estrategias y ejercer influencia. Más allá de esto, esperamos que nuestros ejecutivos y gerentes demuestren casi todos los atributos conocidos o sospechados del carácter del líder, incluyendo honradez, energía, confianza, integridad, intuición, imaginación, elasticidad, propósito, dedicación, influencia, motivación, sensibilidad, empatía, humor, coraje, conciencia y humildad. Encima de todo, queremos que los líderes en todos los niveles de una organización sean nuestros mentores, entrenadores, consejeros, aliados, guardianes y amigos, siempre alerta a las necesidades de la empresa y a nuestros intereses personales. Por desgracia todavía estamos a oscuras en cuanto a cómo aprender a hacer eso – cómo llegar a ser no sólo gerentes y líderes excepcionales – sino también hombres y mujeres notables. **Y una de las piezas que faltan en el rompecabezas es la inteligencia emocional.**

Introducción

La sabiduría no convencional de la inteligencia emocional

Si la fuerza motriz de la inteligencia en los negocios del siglo XX fue el CI, en el siglo XXI serán el CE y formas afines de la inteligencia práctica y creativa. Naturalmente todavía quedan en administración algunos que desechan del todo las emociones, o las ven como un campo minado que se debe evitar a toda costa.

El modelo de cuatro pilares

Este libro ofrece un plan de trabajo para iniciar la discusión y el desarrollo incremental de inteligencia emocional en el trabajo y en la vida: un modelo de cuatro pilares, *que saca la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas y lo coloca en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación.*

Empieza con el pilar de la *inteligencia emocional*, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

El segundo pilar, *aptitud emocional*, forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo.

En el tercer pilar, *profundidad emocional*, uno explora maneras de conformar su vida y trabajo con su potencial único y propósito, y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad.

De allí se pasa al cuarto pilar, *alquimia emocional*, por la cual extenderá su instinto creador y su capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir – y tener acceso – a soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

Desde hace años la vida organizacional y el liderazgo se han concentrado en análisis, poder externo y racionalismo técnico, lo cual ha servido para opacar otras características humanas, como emoción, intuición, espíritu y experiencia. Nuestras emociones, tanto como el cuerpo y la mente, o aún más, contienen nuestra historia. Comprenden la conciencia de quiénes somos y entran en nuestro sistema como energía. **La energía, como es sabido, no se puede crear ni destruir. Ella fluye.**

Esta energía es una fuente primaria de influencia y poder. No todas las formas son físicas. Un pensamiento es una forma de energía; pero ¿de qué está formado? ¿Luz? ¿Electricidad? También las emociones se componen de energía que continuamente fluye a través del individuo y afecta a todos los aspectos de su vida. Cuando uno aumenta su inteligencia emocional, cambia la forma de esta energía, y esto cambia su experiencia del trabajo, la vida y las relaciones.

Careciendo de inteligencia emocional, cuando se presentan tensiones el cerebro humano se pasa a piloto automático y tiende a hacer más de lo mismo, sólo que más intensamente; lo cual es justamente lo que no se debe hacer en el mundo de hoy.

“Los negocios son hoy tan complicados y difíciles, la supervivencia de las compañías tan incierta en un ambiente cada vez más imprevisible, la competencia llena de tantos peligros, que su vida depende de la diaria movilización de toda onza de inteligencia.”

*Konosuke Matsushita
Fundador, Matsushita Electric, Ltd.*

Emociones

Los estudios revelan también que las emociones son una indispensable “energía activadora” de los valores éticos, tales como confianza, integridad, empatía, flexibilidad y credibilidad, y del capital social que representa la capacidad de crear y sostener valiosas relaciones de negocios. En el centro de estas características **hay algo que todo gran líder tiene que tener: la capacidad de entusiasmar**. Esto es parecido a lo que generalmente se llama la capacidad de motivarse a sí mismo y a los demás.

“Sin la guía de las emociones, la razón no tiene ni principios ni poder”

*Robert C. Solomon
Prof. de Filosofía, Universidad de Texas*

PRIMER PILAR

CONOCIMIENTO EMOCIONAL

Una de las más perjudiciales actitudes que ha perpetuado nuestra moderna cultura de trabajo es que no debemos, en ningún caso, confiar en nuestras voces o percepciones interiores. Nos han criado para dudar de nosotros mismos, para desechar la intuición y buscar validación externa para todo lo que hacemos. Sin embargo, encuestas a millares de ejecutivos, directivos y empresarios que han triunfado indican que la mayor parte de ellos durante años han contado con las corazonadas y otras formas de inteligencia emocional en todas sus decisiones y actuaciones importantes.

1. Honestidad emocional

“Ser honesto” no es un juego mental de poner buena cara a las cosas, de ser políticamente correcto. Es prestar atención a lo que el corazón dice que es verdad.

¿Honestidad de caja registradora u honestidad emocional?

Hay una honestidad de caja registradora que es la que casi todos practican: No se pone la mano en la registradora, se obedecen las reglas; si se descubre un error aritmético, se corrige; si se comete un error, se confiesa, a menos, por supuesto, que afecte a su posición o a su carrera, caso en el cual podría preferir la utilidad a la sinceridad, o a la armonía a la verdad y a la honradez, y culpar de los problemas a otros o a las circunstancias. Si un colega o empleado está fingiendo e informa : “Estoy haciendo lo que puedo”, uno lo acepta y lo pasa. Pero en su fuero íntimo no le cree; sabe que podría hacerlo mucho mejor.

En cambio si valora la honestidad emocional, presta atención a lo que siente en el corazón. Se interesa. Ha comprometido parte de su vida en este empleo, en esta compañía. Siente un potencial no utilizado en sí mismo y en los demás. Tiene el valor de decirlo, de exponerlo. Escucha su intuición.

Ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia, y reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad. La verdad emocional que uno siente se comunica por sí sola, en la mirada y en los gestos, en el tono de la voz, más allá de las palabras. Los sentimientos nos hacen reales.

Los sentimientos son indispensables para la perspicacia y el buen juicio

Gran parte de la sabiduría creativa de cada persona existe en el núcleo de la inteligencia emocional. Ahí está para aprovecharla. Este tipo de intuición práctica es un sentimiento interno y hay buenas pruebas de que lo que uno siente no está reñido con la perspicacia y el buen juicio, sino que es indispensable para ambas cosas. Las emociones nos ofrecen una lógica intuitiva, pre-reflexiva, que puede sacarse a la luz y hacerse explícita. Lejos de ser perturbaciones o intromisiones, sirven de corazón a nuestra existencia, infundiéndole riqueza y proveyendo el sistema de significados y valores dentro de los cuales nuestra vida y nuestro trabajo crecen y prosperan o se estancan o mueren.

Para Pitirim A. Sorokin, un pensador revolucionario ruso, y uno de los grandes sociólogos filósofos del siglo XX, las crisis a que hacemos frente hoy requieren un enfoque distinto de adquirir

conocimientos, más allá de la razón y de los cinco sentidos tradicionales. Para él hay tres formas de verdad: sensorial, racional e intuitiva. La más fundamental, esencial y profunda es la intuitiva. Muchos líderes de negocios llaman a esto instinto o discernimiento. La intuición, dice Sorokin, es el fundamento último de nuestra comprensión de la ética, del bien y de lo valioso de la vida. Está bien entendido en psicología y filosofía que los juicios estéticos y morales se basan en hondos sentimientos subjetivos, no en vagas especulaciones del intelecto. Cuando la intuición se desarrolla activamente, se expande y fortalece nuestra inteligencia emocional y es, como lo descubrió Sorokin, una fuente clave del conocimiento personal. La intuición está íntimamente ligada con la inteligencia emocional, y puede ser de inmenso valor para el éxito profesional y personal. Fue Carl Jung el que nos recordó que el término intuición “no denota algo contrario a la razón, sino algo que está fuera del campo de la razón”. Hasta el vigoroso sostenedor del racionalismo, John Stuart Mill, afirmó: “Las verdades conocidas por la intuición son las premisas originales de las cuales se infieren todas las demás”. La intuición construye sobre este fundamento de honestidad emocional. Requiere que uno se diga a sí mismo la verdad sobre lo que está sintiendo. Sólo cuando pueda mantenerse en contacto con esa fuente interior puede desarrollar una base de conocimiento más allá de sus pensamientos.

“La manera más corta y segura de vivir con honor en el mundo es ser en realidad lo que aparentamos.”

Sócrates

La honestidad emocional lo hace a usted real y sincero con usted mismo

Si podemos ser emocionalmente honestos, encontramos nuestra voz, nos hacemos reales, aprendemos a hacer frente no sólo a los aspectos brillantes y expansivos de los sentimientos humanos sino también a los otros aspectos del corazón de donde provienen nuestras dudas e inconformidades. Sin experimentar poderosos sentimientos que pueden ser catalizadores del cambio, jamás nos veríamos obligados a examinar detenidamente quiénes somos, de qué somos capaces y a dónde vamos.

Una gran simplificadora

No hay duda de que una franqueza total e incondicional traspasaría los límites del absurdo, especialmente si uno le va a contar todo lo que siente a todo el mundo. El quid está en la oportunidad: expresar apropiadamente aquellos sentimientos que sean pertinentes a su propósito y consecuentes con sus valores éticos. A la larga la honestidad emocional sirve como una simplificadora significativa de su vida y su trabajo, comunicando claridad y energía a su camino y sus relaciones.

El lenguaje de las emociones

La idea común es que las emociones son algo que nos sucede. Esto no es cierto. Las emociones son una fuente interna de energía, influencia e información. En sí mismas no son ni buenas ni malas. Lo que vale es lo que hagamos con la información y la energía que ellas producen. Aprender a distinguir sus sentimientos más hondos de otros estímulos e informes que lo bombardean todo el día es un requisito fundamental de su desarrollo personal como líder. Cuando uno tiene conciencia de sus estados emocionales, gana una valiosa flexibilidad de respuesta.

Que su honestidad emocional tenga el espacio para crecer y servirle de fuente de poder personal, depende de su nivel de energía. Esta energía es generadora, encendida y sostenida por sus pasiones.

Esto suena muy sencillo a primera vista, pero hay escollos que se deben conocer. Es necesario explorar diversas maneras de dominar las continuas presiones de la vida y los incesantes ciclos de trabajo, y de aprender a formar un espacio sano de energía duradera en el corazón, suceda lo que suceda.

2. Energía emocional

Conviene prestar atención a dos palabras: energía y tensión, porque hay una situación particular en la que no es conveniente fiarse de las corazonadas: cuando uno está tenso o cansado por largas horas de trabajo. Por ejemplo, a medida que la fatiga y la rigidez muscular aumentan, muchos se deprimen. A menos que uno aprenda a entender y guiar eficazmente sus diarias pautas de energía y tensión, perderá capacidad de vigilancia. Esto produce una declinación de su inteligencia, tanto intelectual como emotiva, y puede sabotear relaciones estrechas.

“Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía, y luego ayudar a orquestar la de los demás.”

Peter F. Drucker

“En la llamada era de la informática una lista de los atributos individuales del poder y la influencia probablemente empezaría con gran ingenio o intelecto, más que con características como energía, fortaleza y resistencia. Pero ese énfasis estaría mal colocado... Las principales características para adquirir y conservar gran poder en las organizaciones son energía, resistencia y vigor.”

Jeffrey Pfeffer

Stanford Graduate School of Business

Relaciones energía-éxito

En la tradicional jerarquía organizacional, un débil compromiso o aporte individual a menudo pasaba inadvertido, o en realidad no importaba, en medio del ineficaz rendimiento de toda la compañía o industria. Los tiempos han cambiado, hoy todo líder y miembro de equipo es personalmente responsable por los resultados. No de vez en cuando sino todo el tiempo. Los aportes insuficientes o hechos a desgano por los individuos se reflejan en los resultados y todos los ven. Pero trabajar casi sin parar en actividades importantes quema una gran cantidad de energía emocional y mental que hay que reponer para no consumirnos.

Einstein reconocía que algunas de sus mejores intuiciones de inteligencia creativa le venían cuando iba de paseo, o estaba conversando o soñando despierto, o aún dándose una ducha. Decía que había llegado a algunas de sus percepciones mediante un “juego combinado” de sentimientos y sensaciones visuales, imaginando, por ejemplo, cómo se sentiría ir montado en un rayo de luz y mirar hacia atrás a un reloj, o si dejara caer una moneda en un ascensor que cae velozmente. Einstein, sin duda, poseía notable energía.

Hermann Simon, presidente de una empresa de consultoría de Alemania, quien dirigió un estudio sobre quinientas de las compañías más conocidas del mundo, expresó: *“Si yo tuviera que escoger una característica sobresaliente común de las “campeonas ocultas”, sería sus líderes, o más específicamente la incesante energía y empuje de esos líderes. Ellos son tan distintos entre sí como lo es la gente en general, pero todos están imbuidos de una fuerza y entusiasmo que impulsa a sus compañías hacia delante... y parecen poseer inagotable energía, vigor y perseverancia.”*

Cuando aumentamos nuestros niveles de energía y vigilancia, capacitamos al cerebro y los sentidos para prestar cuidadosa atención al ambiente y a las personas que están en él, lo mismo que a nuestras propias sensaciones y pensamientos. Igualmente importante es que cuando estamos completamente atentos, las percepciones y la información que recibimos tienden a ser más precisas, creativas y constructivas que cuando estamos tensos y cansados. Las emociones son una fuente vital de información sobre nuestro carácter, relaciones, crecimiento y éxito.

Conexión energía-emoción

Según Robert E. Thayer, profesor de la Universidad del Estado de California, hay cuatro estados primarios de energía humana, dos de los cuales corren un velo sobre nuestras capacidades y prioridades y pueden alterar nuestra inteligencia emocional. Estos son: *energía tensa y cansancio tenso*. Los otros dos son beneficiosos y sirven para aclarar y fortalecer la inteligencia emocional: *energía tranquila y cansancio tranquilo*.

Energía tensa (alta tensión y alta energía) es un estado de ánimo caracterizado por una sensación casi agradable de excitación y poder. La energía física se siente alta, aun cuando uno pueda enfrentarse a altos niveles de tensión por largas horas de trabajo con un programa muy agitado. En el estado de energía tensa uno tiende a forzarse hacia un objetivo tras otro sin parar a reflexionar. Sus esfuerzos van acompañados de un nivel desde moderado hasta severo de tensión física que después que persista este estado de energía tensa, pierde uno su capacidad de prestar genuina atención a sus propias necesidades, a otras personas o proyectos, y de pronto puede encontrarse con que está al borde de un agotamiento total.

Energía tranquila (baja tensión y alta energía) es un estado de ánimo que pocos experimentamos con suficiente frecuencia. Se siente uno notablemente sereno y con dominio de sí mismo. La energía tensa se reemplaza con una presencia de ánimo alerta, más optimista, tranquilas y agradables sensaciones corporales y un profundo sentido de vigor físico y bienestar. Las reservas mentales y físicas son altas. Podría pensarse en la energía tranquila como una especie de estado fluido de conciencia relajada, o una quinta velocidad extra que permite hacer tanto o más que antes pero con menos esfuerzo y menos desgaste.

Cansancio tenso (alta tensión y baja energía) es un estado de ánimo caracterizado por cansancio general. No es agradable, y con frecuencia trae un sentimiento de baja estima personal y de que la vida es una carga, a veces con problemas que parecen insolubles. Durante el día un periodo de cansancio tenso puede ser manejable – con una interrupción del trabajo, una pausa para el café, alguna actividad física, luz extra y otras cosas por el estilo – pero si se termina dando vueltas y vueltas en la cama por la noche, ya se sabe lo difícil que es liberarse de ese cansancio tenso que también puede provocar o empeorar una depresión. El Dr. Thayer afirma: *“Hay muchos indicios de que el cansancio tenso contribuye a crear los estados más indeseables y probablemente está en el fondo de la depresión, la baja autoestima, los pensamientos negativos de toda clase y muchos tipos de conducta disfuncional, incluso el consumo de drogas y alcohol.”*

Cansancio tranquilo (baja tensión y baja energía) es un estado de ánimo generalmente agradable, caracterizado por la sensación de abandonarse y relajarse. Se siente uno cómodo, despierto y a gusto, tal vez leyendo un libro o escuchando buena música sin preocuparse por los problemas del trabajo y la vida. Después de un tiempo puede sentirse somnoliento, pero prevalece la calma y sigue sintiéndose bien. El cansancio tranquilo, dice Thayer, es el estado saludable para relajarse después de haber tenido que cumplir una exigente fecha límite en el trabajo, o al final de la jornada.

Cuando una persona está en un estado prolongado de energía tensa o cansancio tenso, su inteligencia emocional sufre, y los obstáculos y dificultades de su vida y trabajo pueden parecerle insuperables, aún cuando esos mismos problemas le parezcan mucho más manejables cuando se siente tranquila y alerta. Bajos niveles crónicos de energía pueden aumentar nuestra vulnerabilidad a la tensión, la ansiedad y el temor.

Conviene observar, sin embargo, que la energía tensa y el cansancio tenso que afectan el cuerpo, el ánimo y la mente, no son lo mismo que la *tensión creativa*, la energía vital que uno siente cuando se entrega de lleno a una vehemente discusión, por ejemplo, o trabaja para alcanzar una meta clara y estimulante. El punto principal que hay que recordar es que cuando uno se siente lleno de energía y al mismo tiempo tranquilo, las percepciones de sí mismo y del mundo son distintas de cómo se las ve cuando uno está cansado y tenso.

Cuando una persona se ve ante un reto o una situación crítica, su sistema nervioso lo percibe rápidamente por medio del “filtro” sensorial de sus niveles de energía y tensión. Miles de veces al día puede verse en situaciones de diálogo y tareas que requieren recursos mentales, emocionales y físicos, y en cada caso hay una evaluación momentánea, a menudo inconsciente, de la tarea en relación con sus recursos para hacerle frente, que se resume en el interrogante básico: ¿Poseo la energía y flexibilidad para tomar parte en este diálogo, o la fuerza emocional para completar esta tarea cualesquiera sean las dificultades que se presenten?

Hay pruebas de que cómo se sienta uno en su trabajo y cuán abierto sea a tomar parte en el diálogo, a valorar a los demás, a compartir ideas y aprovechar al máximo la colaboración informal creativa, depende cuán eficazmente maneje la energía y la tensión. Sobre esto influye el espacio de trabajo, el ambiente en que uno se encuentre.

Entre las muchas características que según los investigadores mejoran el ambiente de la energía en el lugar de trabajo, y fomentan la colaboración creativa, se encuentran:

- Pocas reglas arbitrarias sobre lo que debe ser “trabajo real” (por ejemplo, sentarse tieso frente a un computador o un escritorio, o movimiento constante para dar la impresión de que uno está muy ocupado, aun cuando su mente y su corazón estén en otra parte).
- Un ambiente que estimule a ensayar cosas nuevas, crear relaciones de colaboración y fomentar nuevas ideas.
- Un sentido de control personal sobre las distracciones e interrupciones.
- Fácil acceso a “puntos magnéticos” centrales diseñados para reunir a la gente, tales como centros de café; espléndida iluminación y vistas naturales; cosas interesantes para mirar, creadoras de ideas, y espacios cómodos para estar de pie o con asientos para fomentar interacciones informales en lugar de la interacción forzada de una sala de conferencias.
- Liderazgo que se manifieste no sólo estimulando a los demás a utilizar los “puntos magnéticos”, sino dando personalmente el ejemplo usándolos uno mismo, de modo que los directivos y empleados no crean que se los va a sancionar por hablar con sus compañeros durante horas de trabajo. El líder debe hacerles sentir que eso es parte de su trabajo.

Ideas adicionales para mejorar el ambiente y fomentar las comunicaciones y la colaboración creativa sólo están limitadas por nuestro ingenio y grado de compromiso. Esto no quiere decir que la interacción interminable en un lugar de trabajo sea deseable. También necesitamos espacios privados y tranquilos, propios para la conversación, la reflexión y la contemplación.

“La fatiga nos hace a todos cobardes.”
Vincent Lombardi

Sentido de genuino interés, participación y oportunidad

Un fuerte sentido de participación creativa en un oficio estimulante, proyecto o discusión, o una nueva oportunidad, aumentan la vigilancia, la energía emocional y el rendimiento. Por el contrario, un oficio demasiado familiar o aburrido reduce la vigilancia y lo expone a uno a cometer más equivocaciones, a merma de creatividad y deficiente rendimiento.

Pausas estratégicas de 10 a 60 segundos

Si se trabaja largo tiempo en tareas mentales, el tiempo de resolver problemas puede aumentar hasta en 500 por ciento. Una pausa estratégica es una desconexión breve y consciente del trabajo cada 20 ó 30 minutos para cambiar de foco mental, dirigir a otra parte la mirada, aflojar el cuello y los hombros y gozar de unos momentos de despreocupación creativa. Si no se hacen pausas planeadas, el cerebro se desconecta por sí solo; hace lo que los fisiólogos llaman pausas espontáneas. Por pura fatiga nos descuidamos, nos dormimos, o dejamos de poner atención en la tarea, o escuchamos a otros.

Descanso de 2 minutos a mañana y tarde

Las pausas para descansar deben ser por lo menos 15 por ciento del trabajo, lo cual en realidad agiliza el trabajo y compensa con creces el tiempo del descanso.

Frecuente actividad física durante el día

Ligera actividad física es una de las mejores maneras de levantar la energía y reducir la tensión, aumentar la creatividad y promover la resistencia – la capacidad de permanecer sano al mismo tiempo que se cumplen programas muy exigentes en lugar de maldecirlos.

Comidas nutritivas

Tomar cinco comidas al día – tres moderadas y un bocadillo a media mañana y a media tarde – es muy recomendable para la salud lo mismo que para la eficiencia en el trabajo.

Despreocupación y buen humor

Son una fuente universal para levantar la energía y suprimir la tensión. Según los científicos, el humorismo puede ser la conducta más significativa para la mente humana, así como aumentar la productividad en el trabajo. Cuando uno se siente despreocupado y de buen humor tiende a ser más abierto emocionalmente, más energizado y dispuesto a ayudar a los demás y a ser generoso. Al mismo tiempo mejoran sus procesos de trabajo tales como buen juicio, solución de problemas y toma de decisiones.

Ajustes en el lugar de trabajo

Se pueden obtener resultados sorprendentes mejorando diversos aspectos del ambiente de trabajo: luces, postura y ergonomía, música de fondo emocionalmente expansiva, colores y olores positivos, y otros que promuevan la creatividad, la salud y la seguridad, y hagan el ambiente personal más relajado y energizante.

Sueño profundo

Cualquier día de la semana 25 por ciento de las personas que no tienen ningún problema clínico no durmieron suficiente la noche anterior y no están alerta. Muchos estados de ánimo negativos son consecuencia inevitable de la falta de sueño. Se recomienda mantener las cuestiones del trabajo fuera del dormitorio, hacer algún ejercicio ligero o tomar un baño caliente o ducha por las noches, generar en el dormitorio un ambiente relajado de descanso, y despertar todos los días a la misma hora. Dormir más de una hora extra desconcierta los relojes del organismo y aumenta la tensión y cansancio, algo parecido a la fatiga del jet.

3. Retroinformación emocional

Toda sensación es una señal. Significa que algo que uno valora es cuestionado, o que hay una oportunidad que se debe aprovechar para fortalecer una relación, por ejemplo, o para efectuar un cambio y crear algo nuevo. Toda emoción es una llamada de atención. Se supone que lo mueve a uno para hacer una pregunta, aclarar las cosas, aprender y ampliar las capacidades, actuar, o adoptar una posición.

Manejo de la impulsividad emocional

Todos sentimos impulsos emocionales, inclusive irritación y frustración. En muchas situaciones estos son valiosos agujonazos. Otras veces, especialmente cuando estamos tensos o cansados, es preciso manejar bien la energía emocional y el impulso de hablar o actuar en forma inapropiada, detectando sus primeros brotes para encauzar la reacción en una dirección constructiva. Es preferible la palabra “manejar” a “dominar”. No se trata de una simple cuestión semántica, puesto que tratar de reprimir los sentimientos por pura fuerza de voluntad no sirve para nada y aun puede ser contraproducente y reforzar más el impulso. Cuando manejamos los impulsos logramos una conexión más clara con las verdaderas razones de nuestro enfado, y vigilamos desde más cerca nuestros niveles de energía y tensión para poder hacer frente a los retos y las dificultades.

Una señal de conocimiento emocional es la capacidad de superar la impulsividad y guiar apropiadamente la reacción a las emociones. Sin embargo, paradójicamente, también es inaceptable reprimirlas en una discusión o una reunión que se ha empantanado. Por el solo hecho de estar presente y oír la conversación uno está tomando parte y tiene influencia en los resultados.

“La mayoría de los ejecutivos tienen una capacidad notoriamente subdesarrollada para entender y tratar las emociones”.

*Manfred F.R. Kets de Vries
INSEAD, Francia*

Responsabilizarse por las emociones

Muchas personas utilizan su índole como una cortina de humo para racionalizar y explicar repetidos ataques de frialdad, una crítica mordaz o una racha de mal humor. Como lo dice el investigador Joshua Halberstam, a menudo nos amparamos en excusas como éstas:

1. *Sí, no debí decir eso, pero ya saben lo celoso que soy.*
2. *Sí, no debí decir eso, pero ya saben el genio que tengo.*
3. *Sí, debí contestar, pero soy un cobarde.*

Nosotros mismos nos ponemos etiquetas emocionales y luego las usamos para justificar nuestra conducta. Las emociones, sin embargo, no son excusa. El que está de mal humor es porque quiere; si muestra celos es porque quiere. Aun cuando no hay duda de que para unas personas es más difícil dominarse que para otras, todas pueden ejercer control. Esto plantea la cuestión de la autogüía emocional que depende en parte de la capacidad de ir más allá de la impulsividad en servicio de una meta valedera.

Es cierto que una tormenta emocional puede a veces aclarar la atmósfera, y que la cólera puede servir como piedra angular del valor; pero si un espíritu tan vivo ha de manifestarse como tal, y no desperdiciarse en inútiles gestos y erupciones, tiene que reconocerse y guiarse.

Obsérvese que todo lo que produce miedo tiende a matar las ideas. Esto incluye miedo a la crítica, al ridículo, al fracaso, a jefes que gritan, a ser despedido. Este miedo acaba con la confianza y la lealtad y crea un clima de incertidumbre, suspicacia y sabotaje.

Las emociones como “sistema de señales”

El enfado, como cualquier otra emoción, es energía. No es ni bueno ni malo; cómo responda cada uno a su mensaje determina el efecto que tenga. Las emociones son un “sistema de señales” que nos dan la información que necesitamos en un momento dado para ordenar nuestra conducta.

El punto es que todos vivimos en una corriente de información emocional e impulsos, algunos de los cuales son brillantes y apropiados, y otros no. Para triunfar tenemos que canalizar esa energía hacia fines constructivos. Todas las emociones tienen su utilidad. Por ejemplo, hay veces en que debemos enfadarnos o entristecernos porque esa es la verdad interior que experimentamos en ese momento. Y hay veces en que tenemos razón de sentirnos ansiosos, preocupados, alegres o celosos. A diferencia de la mente, al corazón le cuesta trabajo mentir. Así lo expresa William Sloane Coffin: *“La capacidad de enfadarse es muy importante, porque el que no se enfada se acostumbra a tolerar lo intolerable... El que no se enfada probablemente es un cínico. Y si uno baja su cociente de enfado ante la opresión, baja también su cociente de compasión por los oprimidos.”*

La voz de las emociones – no sólo del pensamiento – es lo que nos incita a:

- Escuchar
- Aclarar
- Valorar
- Pararnos y avanzar
- Aprender e innovar
- Considerar
- Recordar
- Simpatizar
- Cambiar y motivar

“Si yo me responsabilizara por...”

En los casos en que sentimos un brote de emoción que nos obliga a comportarnos de determinada manera, es sensato hacer una pausa. No es ésta necesariamente un escape del conflicto, sino una proveedora de contexto y posibilidades emocionales y mentales. Cuando nos vemos en un ambiente tensionado, el cerebro tiene la tendencia natural de hacer más de lo mismo, sólo que con mayor esfuerzo, reaccionando ciegamente. Podemos sobreponernos conscientemente a esta tendencia

deteniéndonos un momento. Tales pausas son productivas y nos permiten escuchar mejor los impulsos interiores del corazón y del espíritu.

Además de estas pausas, hay un ejercicio de aplicación. Pregúntese: “Si yo me responsabilizara por todos los sentimientos que experimento y por todas las palabras que pronuncio...” ¿Cómo se podría completar esta oración? He aquí algunas respuestas:

Tendría que estar más alerta y consciente.
Probablemente me tomarían más en serio.
Sería más responsable.
Tendría que poner en práctica todos mis valores.
Sería más honesto emocionalmente.
Tendría que prestar más atención.
No diría cosas hirientes o mal pensadas.

En un caso un ejecutivo afirmó: “*Yo tendría que prestar mas atención y concentrarme*”. Exactamente. Esto subraya el hecho de que la responsabilidad no es un simple estado mental sino que, como nos lo recordaba Ghandi, es la voluntad de prestar cuidadosa atención, por ocupados que estemos, y dar la cara y asumir la responsabilidad cuando se necesite.

Siga su buen criterio

Un profesional es una persona capaz de hacer lo que se debe hacer, aun cuando tal vez no tenga ganas. Esto es una mezcla de autodisciplina, guía interior y empuje emocional. El conocimiento emocional nos exige reconocer y respetar nuestros sentimientos, conservando al mismo tiempo la conciencia y disciplina para no dejarnos llevar por los vientos emotivos del momento; por el contrario, dirigimos activamente nuestra energía emocional para hacer más de las cosas que se deben hacer.

Una vez que uno ha aprendido a reconocer sus corazonadas, a ser emocionalmente honesto consigo mismo, a manejar su energía, a trascender la impulsividad, y a valorar la retroinformación emocional, está preparado para echar mano de la intuición y fiarse de ella como guía en su trabajo y su vida.

4. Intuición práctica

Ver con el corazón. Así dijeron profesionales exitosos. Lo que les permitió a ellos sobresalir en su profesión fue, más que la competencia académica o técnica, la inteligencia emocional. En particular, el desarrollo de la capacidad de intuición y empatía para compenetrarse de corazón, lo mismo que racionalmente con su tarea. Escuchaban la razón y al mismo tiempo también sus voces interiores.

Shoshana Zuboff, Profesora de la Facultad de Negocios de Harvard, dice que las organizaciones que no confían en la intuición comete un error: “*Muchas personas se desorientan porque sólo hacen uso de estériles herramientas analíticas*”.

El lado interior de los negocios

Razonar tiene sentido para ejecutivos y directivos, desde luego. ¿Pero dar valor a nuestras corazonadas e intuiciones? ¿Puede esto ser también útil en los negocios? La respuesta, apoyada en estudios científicos y pruebas empíricas, es sí. La intuición es percepción más allá de las sensaciones

físicas. Está íntimamente vinculada con la inteligencia emocional. Sirve a la creatividad: es la percepción de que una idea que nunca se había ensayado puede funcionar. Descubre posibilidades escondidas. Sirve inspiración; es la respuesta súbita a un interrogante.

La intuición, especialmente cuando es seguida de completo análisis y planeación, ha dado origen a muchos cambios favorables en los negocios en todo el mundo.

La intuición alimenta el razonamiento

Fuera de las muchas otras ventajas que tiene para los negocios, la intuición economiza tiempo en muchas situaciones.

Todas las experiencias que uno ha adquirido en la vida y el trabajo no son hechos estériles arrumbados en anaqueles, sino memorias emocionalmente cargadas que están guardadas en el cerebro. La suma total de tales experiencias, la sabiduría de la vida, no se presenta como una lista limpia, corregida, de “cosas importantes” sino como súbitas corazonadas. Este sentido intuitivo aumenta dramáticamente la precisión y eficiencia del proceso decisorio: primero pasa por la totalidad de los detalles y opera por debajo del nivel de conciencia utilizando lo que podría llamarse el circuito de simulación vinculado al CE, señala los resultados a que pueden llevar determinadas acciones y funciona como un sistema automático de alarma (que lo lleva a uno a rechazar inmediatamente o a elegir entre varias alternativas); o como un fanal de incentivo que lo conduce a uno a resultados beneficiosos. La señal lo protege de pérdidas futuras y le permite elegir entre menos alternativas, agilizando y aclarando así el proceso decisorio. Después es cuando el análisis costo-beneficio y otros aspectos del razonamiento deductivo resultan valiosos.

“Uno de los mayores impedimentos para una eficiente toma de decisiones es que toda la literatura y todos los consultores recomiendan excluir la emoción y la pasión de la administración. Creen que la estrategia des una cuestión puramente analítica.”

C.K. Parlad

Prof. de Administración, Universidad de Michigan

Liderazgo con empatía

La voz secreta de la intuición es la que primero nos llama a interesarnos por los demás, a tener empatía. Tratar al prójimo con empatía es la raíz de la compasión, que literalmente es “sentir con”, y está ligada con dominar los impulsos y asumir personalmente la responsabilidad.

Cuando nos separamos de la empatía pasamos por alto los sentimientos humanos, y entonces inevitablemente hacemos también caso omiso del ser humano que los experimenta. Esa estrategia da por resultado que un amigo, un compañero de trabajo o un empleado deje de ser auténtico, deje de aportar talento y energía a la empresa. Lo que uno hace no tiene que ser correcto desde la primera vez, pero sí tiene que ser real. Cuando se abandonan simulaciones, pretensiones y falsas comunicaciones, las personas quedan libres para sentir, para actuar como son en realidad, y para conectarse a nivel emocional unas con otras y con el propósito central de su organización.

Responsabilidad por las conexiones emocionales

De la empatía, especialmente cuando existe un ambiente de confianza, proviene la conexión de persona a persona. En términos de realización corporativa y profesional puede decirse que todo empieza y termina con las emociones.

Phil Quigley, director ejecutivo de Pacific Bell dice: *“Yo no pienso en el liderazgo como una posición ni como una destreza, sino como una relación.”*

Irwin Federman, antiguo presidente de Monolithic Memories, observa: *“Uno no se interesa en una persona por lo que ella sea sino por lo que le haga sentir a uno. Sostengo que en igualdad de circunstancias, trabajamos más y más eficientemente para una persona que nos gusta. Y nos gusta en proporción directa a cómo nos haga sentir.”*

Investigadores del Centro de Liderazgo Creativo han descubierto que “insensibilidad hacia los demás” es la razón que más se cita para explicar el fracaso de ejecutivos y líderes. La capacidad de extender empatía – de entender el punto de vista ajeno – es la diferencia más pronunciada entre los que triunfan y los que fracasan.

“Un 46 por ciento de los que dejan un empleo lo hacen porque sienten que no se les aprecia.”
Secretaría del Trabajo de los EEUU

Valuación del conocimiento emocional e intuición

Algunas consideraciones prácticas para ayudar a aumentar el poder intuitivo y contribuir a más claras conexiones emocionales:

- **“Momentos de silencio”**. Es difícil oír la voz interior cuando uno está hablando, y también los que lo rodean. En muchos casos el ruidoso ambiente de alta tecnología nos bombardea con estímulos y nos perdemos la sabiduría intuitiva creadora que, como lo han demostrado los neurólogos, puede comunicarse en un instante en virtud de emociones que activan la intuición y las facultades de razonamiento.

Uno puede escuchar conscientemente sus instintos entrañables y hacer preguntas internas para agudizar su intuición, por ejemplo, cuando hace una pausa más larga que de costumbre en el diálogo, o durante un trayecto relativamente silencioso del camino al trabajo. Experimente con una pausa en la conversación unos pocos momentos extra de silencio después de hablar. Es una herramienta notable de comunicación. Proyecta un fuerte sentido de confianza y sirve para lograr más información y franqueza de los demás.

- **Desarrollar percepciones.** Como la intuición se ve a veces como lo contrario del pensamiento analítico, muchas personas suponen erróneamente que usarla significa rechazar el sentido común y la lógica. En momentos de calma se puede observar que estas dimensiones de la inteligencia se relacionan entre sí. Otras consideraciones incluyen la necesidad de:
 - ✓ **Respetar el lenguaje de la intuición.** Muchos descartan la intuición porque rara vez nos habla en oraciones completas. Es cierto que la intuición puede ser nebulosa, pero hábitese a reconocerlo y preste mayor atención a la información de fondo que le proporciona.
 - ✓ **Suspender la voz del juicio.** La intuición agrega al buen juicio, no lo reemplaza. Pero como dice el prof. Michael Ray, de Stanford, si permitimos que *“la voz del juicio intervenga demasiado temprano, borra casi toda percepción intuitiva”*. El punto es que la mente analítica, lógica, insiste en decirle que es una tontería prestar atención a impresiones de cosas que los “hechos” no pueden revelar. Su crítico mental susurra acaso: “Esto no tiene sentido” o “Es sólo su imaginación”, o “Eso no

puede ser cierto”. No cierre los oídos a estos mensajes. Reconózcalos y anote todas las impresiones para futura consideración. Luego siga adelante. Para juzgar espere hasta que haya sentido todo el peso de sus corazonadas.

- ✓ **Hacer preguntas claras.** Hay un viejo dicho que pregunta bien plantada es pregunta medio contestada. Por lo tanto sea lo más preciso posible.

- **Sentir lo inevitables momentos de miedo, y seguir adelante.** En muchas compañías donde la política es la norma y el statu quo se defiende vigorosamente, la única manera de progresar es tener el valor de discutir en forma constructiva las cuestiones difíciles, y eso puede infundirle temor. A diferencia del miedo crónico, que es debilitante, los temores pasajeros (que pueden ser motivados por distintos factores), suelen resultar activadores y valiosos. Los altos administradores tienen el deber de demostrar que para el futuro de la organización es vital que haya debate abierto y franco en el que todos puedan expresar sus corazonadas, preocupaciones e ideas sin temor a represalias.

- **Ampliar la empatía.** Cuando uno no está en contacto con sus propios sentimientos tampoco podrá entender los ajenos porque no domina el lenguaje emocional. Pero mejorando la conciencia de uno mismo, sí lo entenderá, aun cuando la otra persona no le diga que está sintiendo. Esta es una de las razones por las que este **pilar** empiece con **honestidad emocional y retroinformación emocional**.

Disciplina: puente al segundo pilar del coeficiente emocional (CE)

En este primer pilar de Coeficiente Emocional (CE), cada una de las cuatro competencias – **honestidad emocional, energía, retroalimentación y conexión/intuición** – contribuye al conocimiento emocional y crea un espacio interior de confianza. Esto genera un mayor sentido de autoeficacia, de poder personal, que incluye nueva conciencia, guía y respeto de sí mismo, responsabilidad y conexión. **Estas son algunas de las cualidades claves que aumentan la capacidad de acometer difíciles tareas como retos que se deben superar, más bien que como amenazas que se deban evitar. Para llevar a cabo eficazmente a la práctica el conocimiento emocional, se requiere disciplina, la cual puede verse como la característica de conexión, o el “puente” entre los dos primeros pilares del Conocimiento Emocional.**

SEGUNDO PILAR

APTITUD EMOCIONAL

Ser claros y llevarse bien crea inspiración para uno mismo y para los demás, inclusive autenticidad, elasticidad y relaciones de confianza.

Así como la aptitud física crea fuerza, resistencia y flexibilidad en el cuerpo, la aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permite a uno poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad. Éstas a su vez lo capacitan para ampliar su círculo de confianza o “radio de confianza”, que ha sido positivamente correlacionado con rentabilidad y éxito. También es por medio de la aptitud emocional como uno se inspira para ampliar sus capacidades, y cuando se cometen errores, para perdonarse más fácilmente a sí mismo y a los demás. La aptitud emocional fomenta entusiasmo, elasticidad, y una “dureza” altamente constructiva para hacer frente a los retos y cambios, y esto contribuye a lo que se conoce como “fortaleza”, su adaptabilidad emocional y mental en el manejo de presiones y problemas en una forma más abierta y honesta. Por medio de la aptitud emocional empezamos a iluminar nuestros valores básicos y carácter personal y los sentimientos que les dan vida y los impulsan.

5. Presencia auténtica

Últimamente, la autenticidad se ha convertido en una característica admirada y buscada entre los líderes de negocios y los directivos. En esencia es una esfera silenciosa de energía que emana no sólo de la mente sino también del corazón, que transmite momento por momento la verdad emocional de quién es uno en el fondo, y que representa, qué le interesa, qué cree...

Ser real y conectarse por indagación y diálogo

Dice el autor: *“De todas las palabras que he leído de la obra del novelista irlandés James Joyce, recuerdo más vivamente la frase: ‘El Sr. Duffy vivía a corta distancia de su cuerpo’. Hay veces en que, entumecidos por la fatiga del trabajo, nos sentimos un poco separados de nosotros mismos, sin contacto con la inteligencia básica de nuestro corazón”*

El diálogo genuino, no la vacía charla social, empieza por estimarnos mutuamente. Diálogo es una palabra derivada del antiguo griego *dialogos* que significa libre flujo de indagación y creación de significados entre personas.

Jay Conger, prof. de la Facultad de Negocios de Harvard, dice: *“Los líderes que obtengan el mayor apoyo en el futuro aumentarán su capacidad de expresión emocional, ingrediente clave del propósito, persuasión e inspiración”*.

Generalmente pensamos en el lenguaje como palabras proyectadas hacia fuera, dirigidas hacia otros; pero el lenguaje real, el diálogo genuino, es lo contrario. En estas interacciones lo que uno hace es invitar a la otra persona a entrar en su mundo, en su mente y su corazón. Según encuestas, el 70 por ciento de los empleados tienen miedo de hablar en el trabajo.

Según David M. Noer, del Centro de Liderazgo Creativo, una de las mejores maneras de iniciar un proceso de interacciones significativas es que *“los ejecutivos sigan pautas de comunicación que empiezan con el corazón y siguen con la cabeza. El cambio de cabeza a corazón es un cambio de bajo riesgo y algo poder ampliador; un esfuerzo pequeño lleva a grandes ganancias en autenticidad y empatía. La comunicación corazón-cabeza libera al transmisor y al receptor. Los líderes organizacionales que comparten sus sentimientos antes de retirarse al análisis experimentan el efecto catártico de la autenticidad.”*

Tomar en serio la indagación y el diálogo

Ya sea para dirigir o para triunfar, la vida exige que nos esforcemos por aprender y llegar a entender lo que otros sienten y percibe, bajo la superficie, en el fondo de las palabras. En muchos programas se enseña que la “escucha activa” es la clave para ganar amigos e influir sobre las personas. Según el autor, *“Eso está bien, pero algunos sostienen que muchos programas de escucha activa no son otra cosa que un vacío ejercicio teatral para aparentar que uno está prestando atención con ademanes como inclinar el cuerpo hacia delante, hacer contacto visual, hacer inclinaciones de cabeza, o murmurar algo de vez en cuando. Un ejecutivo a quien yo conozco observa que muchos habitantes de un zoológico podrían amaestrarse para hacer tales ademanes.”*

“Lo que falta en todo esto es el hecho de que escuchar es una cuestión de prestar genuina atención con los ojos abiertos para ver, la mente abierta para aprender, el corazón abierto para sentir. Así es como mostramos fundamental respeto por nuestro interlocutor y por el diálogo mismo. Puede ser el paso más eficaz que un directivo puede dar para aumentar la productividad y la innovación.”

El valor de hablar es, en efecto, señal distintiva del líder, y siempre ha inspirado un temor reverente. Algunos políticos y empresarios pueden fingirlo, y aun salirse con la suya para ganar elecciones o conservar su puesto; pero los hombres y mujeres que poseen presencia auténtica no fingen. Están tan cómodos guardando silencio como hablando, y cuando hablan tienen algo que valga la pena decir y lo dicen con una voz que les sale de adentro. En su tono y presencia discernimos su resonancia emocional distintiva que representa su mundo interior y sus convicciones. Sin explicación pero en una fracción de segundo, por el sonido, la voz humana nos dice quién está hablando, y en los negocios quién está hondamente dedicado al trabajo de la organización y quién sólo está fingiendo.

El valor de perdonarse a uno mismo y a los demás

Muchos se aferran tercamente a sus resentimientos, no porque sean malos o indiferentes, sino porque no saben perdonar. Cuanto más nos intereseamos por otros, tanto más penoso y debilitante es no perdonar. Una causa común del temor y la resultante renuencia a entrar en franco diálogo, es persistir uno en rencor y resentimiento por ofensas pasadas.

Es importante entender que perdonar es una cosa que uno hace para liberarse del resentimiento, del enfado, hasta del odio. Perdonar es liberar la energía atrapada que puede destinarse a mejor uso.

Otra manera de ayudarse a sí mismo y a otros a ir más allá de la resistencia y el miedo es mediante sentimientos de gratitud. Los líderes excepcionales dirigen con agradecimiento, se detienen a expresarlo porque han descubierto que esto es una manera esencial de mejorar la vida organizacional, y saben que el agradecimiento se les devolverá con creces.

Ir al fondo de la cuestión

Desarrollar presencia auténtica empieza donde uno esté. Se trabaja en ello en la casa, en todas las interacciones de negocios, en todo proyecto y reunión de trabajo. Es más fácil ser sincero, lo cual ahorra tiempo y ayuda a progresar. He aquí algunas consideraciones:

- **Cuando se inicie una discusión o reunión, escuchar atentamente y aclarar el propósito**
- **Valorar la congruencia y hablar cuando no la haya**
- **Adoptar señales abreviadas para compartir sentimientos y claridad**
- **Responder con interés a nuevas ideas:** ¿Qué ocurre si su reacción inicial a la idea de otra persona es *“Eso es un gran disparate. Aquí no funcionará”*? Puede que usted tenga razón o no. Eso no importa. Pero si dice una cosa así, probablemente jamás volverá a oír ideas de los demás.

Cuando hacemos buenas preguntas y somos auténticos, ganamos tiempo y claridad. Debido a esto, es menos probable que pasemos por alto la intuición y generalmente nos llevamos mejor con los demás, lo cual dispone la escena para extender nuestro “radio de confianza”, que es una característica clave del CONOCIMIENTO EMOCIONAL para forjar y sostener relaciones significativas, productivas en los negocios, en todo el mundo.

6. Radio de confianza

Cuando quiera que nos preparemos para entrar en territorio desconocido, nuestros temores escondidos y debilidades de confianza nos salen al encuentro, la mente toma el timón y empezamos a pensar, a analizar los riesgos, lo cual es una cosa lógica, salvo que con demasiada frecuencia nos parece que el abismo ya no es solamente difícil de cruzar sino imposible, el riesgo demasiado grande y que no debemos aventurarnos sino dar paso atrás y abandonar la esperanza.

Más allá de los puentes de confianza

La confianza es una fortaleza emocional que empieza con el sentimiento del propio valor y propósito, que extendemos a otros como el radio de un círculo que llega a todos los integrantes de nuestro equipo, departamento, división o toda la compañía. El íntimo sentimiento entrañable que uno obtiene de la confianza en uno mismo y de sentir que los demás confían en uno, es uno de los grandes capacitadores en la vida. Con él, tenemos espacio interior para crecer, para hacernos emocionalmente aptos y ejercer y expandir nuestro círculo de confianza para construir puentes de un problema al otro, de una idea a otra, de una persona a otra. Esto nos permite, entre otras cosas, manejar las críticas con ecuanimidad y hasta con una sonrisa.

Esto me recuerda un episodio de la vida de Albert Einstein. Después de que se exilió durante la segunda guerra mundial, cien profesores nazis publicaron un libro para condenar su teoría de la relatividad. Él comentó: *“Si yo estuviera equivocado, con un solo profesor bastaría”*. Eso es confianza en sí mismo, con una pizca de humorismo para hacer frente a la adversidad.

Uno de los puntos esenciales de este capítulo es que la confianza es algo más que una buena idea o actitud. Es una característica emocional, algo que debemos sentir, y actuar de acuerdo. Cuando confiamos en nosotros mismos y podemos extender esa confianza a los demás y recibirla de regreso, se convierte en el aglutinante que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco. La falta de confianza, por el contrario, nos hace gastar tanto tiempo en la protección, dudas, verificaciones e

inspecciones como en hacer trabajo real, esto es, trabajo creativo, de colaboración y que agregue valor.

Investigaciones indican que la confianza tiene una influencia significativa en la eficiencia del grupo, capacitando a los miembros para expresar abiertamente sus sentimientos y diferencias y evitar el sabotaje y las posturas defensivas. Si las personas no confían unas en otras, no hacen caso a los sentimientos y alteran los hechos e ideas que prevén pueden aumentar su vulnerabilidad; en estas condiciones aumenta dramáticamente la probabilidad de malos entendidos y suposiciones equivocadas. La confianza se ha demostrado también que es un medio más útil para predecir la satisfacción individual del profesional con la compañía para la cual trabaja.

“Si no hay sentido de confianza en la organización, si las personas viven preocupadas por cubrirse las espaldas... la creatividad será una de las primeras víctimas.”

*Manfred F.R. Kets de Vries
INSEAD, Francia*

Sin credibilidad no puede haber confianza

Para tener confianza hay que estar absolutamente seguros de que la otra persona es digna de ella. En nuestro trato con los demás, confianza y credibilidad son sinónimos. Necesitamos ambas cosas: ninguna de las dos basta por sí sola. Lo que pocos gerentes entienden es que la intuición, el contacto emocional, la influencia, la confianza y credibilidad son todos procesados en las áreas preconscientes del cerebro, en particular en el sistema límbico que sirve no sólo como puerta de entrada a los sitios donde tiene lugar la cognición o el pensamiento, sino también como centro emocional del cerebro. Mientras que los centros cognoscitivos dedican su tiempo a tamizar palabras, conceptos, análisis, el cerebro emocional explora continuamente en busca de significados y juicios en millares de sutiles matices del tono de la voz, los ademanes, la mirada y muchas otras conductas que los centros cognoscitivos escasamente registran o entienden. El sistema límbico trabaja aproximadamente 80.000 veces más rápidamente que la corteza cerebral consciente. El sistema límbico nos da una “lectura” instantánea de la credibilidad y confiabilidad durante cada interacción con otros. En suma, sin credibilidad ni somos escuchados ni se confía en nosotros.

El prof. Albert Mehrabian, de la Universidad de California, ha llevado a cabo estudios que indican que a menos que el que habla sea altamente creíble – entusiasta, confiado y congruente en voz, palabras y gestos – los que lo escuchan o lo ven hacen un rápido y permanente juicio en cuanto a su confiabilidad. En este caso, sólo el 7 por ciento de las decisiones de creer o confiar en alguien depende de los ademanes (la mirada, el gesto, la postura y factores análogos). Por el contrario, cuando el líder goza de credibilidad y confianza, no hay desacuerdo en palabras, voz y ademanes: mensaje y comunicador son uno. La investigación de Mehrabian también muestra que la voz, su resonancia y entonación, representan hasta 84 por ciento de su influencia emocional y la confianza que inspira cuando los demás lo oyen pero no lo están viendo, como sucede cuando se habla por teléfono.

Superando la infidelidad

Está muy bien trabajar para aumentar uno su credibilidad, y forjar relaciones basadas en la confianza; pero ¿qué pasa cuando las personas son infieles a la confianza que se deposita en ellas? Todos nos hemos sentido traicionados y muchos nos hemos sentido tan heridos por la experiencia que decimos: “Jamás volveré a confiar en nadie”.

Su aptitud emocional depende en parte de encontrar maneras eficientes de reponerse de tales experiencias, construir nuevas líneas de confianza. En muchas organizaciones la gente está mirando por encima del hombro, sintiéndose más vulnerable que nunca, no confiando, sin sobresalir sino simplemente tratando de protegerse y conservar su empleo. Aun cuando no haya una autósfera de confianza en su compañía, a nivel individual uno puede empezar a formar su elasticidad emocional siendo directo y franco con relación a sus equivocaciones (lo cual aumenta su credibilidad), sosteniendo su palabra y aceptando que los tiempos de infidelidad son una parte de formar confianza perdurable, tanto como la duda es la parte de la fe. El punto es continuar en movimiento, extender la confianza a otros en una nueva dirección y buscar la confianza de ellos a cambio.

Confianza y credibilidad tienen que crearse y sostenerse con la demostración permanente de nuestras acciones. Una por una. Ésta ha sido la única manera en que algunas personas han sobrevivido como líderes y han llegado a contarse entre los hombres y mujeres más admirados de la historia.

“Puede que usted sufra una decepción si confía demasiado, pero vivirá atormentado si no confía lo suficiente”.

*Frank Crane
Historiador y sociólogo*

Extender su radio de confianza

En las raras circunstancias en que a los seguidores se les pide arriesgar su libertad y aun la vida, se aprende mucho acerca de lo que son los líderes. He visto hombres y mujeres confiar tanto que todo lo exponían por lo que consideraban era lo correcto. Algunos murieron en la prueba. Su vida nos enseña otra dimensión de la confianza: la habilidad de merecer y conservar la de los extraños.

Francis Fukuyama, analista principal de Rand Corporation, llama a esto el “radio de confianza”, que se expande mediante una combinación de credibilidad y sociabilidad espontánea, aspecto de la inteligencia emocional indicativo de la facilidad del individuo para hablar con extraños y acoger diferencias y desacuerdos de una manera abierta, no rígida, viendo en ellos fuentes de posibles conexiones e ideas que pueden resultar constructivas y valiosas.

Ampliar su círculo de confianza paso a paso

Si le parece que actualmente su radio de confianza es muy pequeño, busque oportunidades de extenderlo, practicando en situaciones en que, si no funciona, nada se pierde. Propóngase no estar metiendo las narices en todo. Dé por sentado que las cosas se van a ejecutar correcta y prontamente, y compórtese de acuerdo. Pase a su siguiente prioridad. Esto lo libra del molesto sentimiento de microadministración que tortura a los que “delegan” con desconfianza pero bajo la superficie nunca ceden realmente la autoridad o el control. Ensaye esto también con sus hijos.

Para sostener la confianza es preciso que en los diálogos haya intercambio de significado, el cual se comparte de distintas maneras. Los científicos han descubierto que cada uno tiene su propio instinto lingüístico, su estilo preferido de percibir nuevas ideas. Para crear y mantener confianza tenemos que aprender a reconocer los diferentes modos sensorios y adaptar a ellos nuestro mensaje.

Confianza es la base desde la cual podemos valorar mejor las posibilidades creativas de la diversidad humana y el conflicto. Cuanto más largo sea el radio de confianza, mayores serán las probabilidades de tener éxito en medio del barullo de la vida de trabajo. Adelantando este aspecto de nuestra aptitud

emocional llegamos a la oportunidad de llevarnos bien y avanzar a pesar de los desacuerdos y conflictos, y en parte en virtud de éstos.

“Es imposible calcular cuántas buenas ideas se abandonan todos los días como resultado de relaciones difíciles de manejar.”

*John P. Kotter
Harvard Business School*

7. Descontento constructivo

Alfred Sloan, Jefe de General Motors, dijo una vez en una reunión de la junta directiva que se preparaba para tomar una decisión muy importante: *“Entiendo que todos están básicamente de acuerdo con esta decisión”*. Todos manifestaron su conformidad. *“Siendo así – agregó Sloan – yo propongo que aplacemos la decisión, pues mientras no haya algún desacuerdo, no entendemos el problema”*.

Cuando nos plantamos y tratamos de negar el cambio u oponerle resistencia, nos hacen a un lado o caemos, sintiéndonos heridos o coléricos o temerosos y reaccionarios. En cambio, si encontramos maneras de anticipar y acoger el cambio – lo cual requiere inteligencia emocional – aun cuando caigamos, la experiencia del cambio nos da vida. Crecemos en lugar de morir. Como dijo William Blaki: *“Sin contrarios no hay progresión”*.

Creo que la cultura de alto CE de las organizaciones prósperas del siglo XXI estimulará a la gente para aceptar que el desacuerdo y el descontento son inevitables, y para aprender nuevas maneras de captar las energías creadoras que surgen cuando abandonamos la obligación de estar de acuerdo. Mire a su alrededor. ¿Cuántas personas aun antes de oír lo que usted va a decir toman una posición defensiva, hasta hostil, y manifiestan desaprobación o dudas, escepticismo y crítica? Groucho Marx dijo una vez: *“Sea lo que sea, yo estoy en contra”*. ¿Hablabá de la vida organizacional? Paradójicamente, los esfuerzos por vencer la resistencia casi siempre terminan por empeorarla.

Los líderes del futuro ya están avanzando en la dirección contraria. Ofrecen respeto y confianza. Frente a la resistencia y la crítica permanecen abiertos: curiosos, receptivos y aprendiendo constantemente. Acogen el desacuerdo como un estímulo para buscar calidad e innovación. Por esta razón muchos gerentes exploran diversas maneras de legitimar el conflicto como parte natural y sana de la cultura de una empresa.

En una acalorada discusión, ejecutivos y directivos encuentran a menudo difícil lograr un compromiso o imponer un consenso. Esto me recuerda la definición que da Ambrose Bierce de *compromiso*, como una solución de un conflicto que deja a todas las partes igualmente *descontentas*. Lo que se necesita aquí es ayuda del líder para que las personas puedan canalizar sus sentimientos en acción práctica, constructiva. Esto requiere el valor de cuestionar los supuestos, propios y ajenos, lo cual no significa no tener razón; significa usar su emoción para iniciar un cambio de atención y luego quitarse de en medio, dejando que todos juntos encuentren la solución, en lugar de sentirse obligado a dar uno mismo la solución.

“Su deber como líder es crear una atmósfera que transforme los antagonismos de energía creadora”.

*John Kao
Harvard Business School*

“En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. El libre flujo de ideas y sentimientos conflictivos es crítico para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones a que ningún individuo habría llegado por sí solo”.

Peter Senge

“Las compañías que crean el futuro son rebeldes. Son subversivas. Quebrantan las reglas. Están llenas de individuos que llevan la contraria en todo, sólo por iniciar un debate. En efecto, están llenas de personas a quienes no les importaba que de vez en cuando las mandaran a la oficina del rector.”

Gary Hamel y C.K. Prahalad

“Seeing the Future First”, Harvard Business Review

Descontento constructivo: punto de partida para aplicarlo

Aprovechar el descontento constructivo requiere práctica. Es una dimensión de la aptitud emocional que crece con el uso. Algunas sugerencias para empezar a desarrollar este aspecto de inteligencia emocional en las organizaciones:

- **Usar el poder de arrastre.** Arrastre es un proceso descubierto en 1665 por el científico holandés Christiaan Huygens, por el cual se ponen en equilibrio productivo los ritmos de la voz y la emoción. Es un principio ya aceptado en la ciencia moderna, y Frederick Ericsson, del Laboratorio de Interacción de la Univ. De Pensilvania, ha mostrado que ocurre también en las conversaciones. Una manera de aplicar este principio es tomar parte en un diálogo **hablando lenta y tranquilamente**, sin negar ninguna de las emociones presentes pero sin dejarse tampoco demoler por ellas. A medida que la discusión se acalora, se cambia el ritmo hablando con calma y más lentamente, lo cual arrastra a los demás a una mayor conciencia del proceso de diálogo y abre mentes y corazones. Los líderes que hacen esto demuestran enorme presencia al permitir que el desacuerdo continúe pero desarmándolo, invitándolo como un catalizador para estimular el diálogo y comprometer las energías creadoras del grupo sin permitir que ningún individuo ataque a otro.
- **Conservar la calma cuando los ánimos se enardecen.**
- **Comprometer el CE de todo el grupo.**
- **Escuchar más intensamente para aumentar la comprensión.**
- **Equilibrar la defensa de una causa con la indagación.**
- **Identificar posibilidades de cooperación.**
- **No ponerse a la defensiva; Hablar por experiencia propia.**
- **Decir no cuando quiere decir no.**
- **Cumplir lo prometido.**
- **Manejar el enojo en forma productiva.**
- **Aceptar que hay cínicos que, por más que uno haga por ganar su voluntad, no quieren cooperar.**
- **Captar el valor de las quejas habituales.**

8. Elasticidad y renovación

De cuántas maneras cambiamos los seres humanos durante nuestra vida. Si tenemos suerte, muchos de los cambios son voluntarios, pero inevitablemente somos también formados por la manera como

sentimos y reaccionamos a los golpes de la fortuna o cambios de circunstancias. Éstos son los más profundos y los que más duran. Siempre son emocionales. Nos anclan y nos liberan.

El carácter de los grandes

La historia nos recuerda que hombres y mujeres famosos han tenido sus épocas de dificultades. Una y otra vez han tenido que vencer obstáculos formidables y sufrir contratiempos y rechazos. La manera como hicieron frente a esas experiencias formó su carácter. Su triunfo al fin se debió a que no sucumbieron a sus errores y derrotas. Todos experimentamos tiempos de dificultades en la vida y el trabajo. Cómo respondemos con instinto e intuición creativa y cómo reflexionamos después, nos transforma el corazón y da forma a nuestro futuro, lo mismo que al de los que nos rodean.

Todos reconocemos que nada que valga la pena se logra sin errores y contratiempos, pero tememos esas experiencias. Los retos difíciles son el “laboratorio vivo” de la inteligencia emocional. La adversidad, no la comodidad, es la prueba del carácter. Winston Churchill decía: *“Triunfar es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”*.

Entusiasmo es una rara cualidad cuyas realizaciones todos admiramos. Adaptabilidad viene a ser el grado en que podamos mantener nuestro entusiasmo. Es también cómo seguimos con la corriente de circunstancias cambiantes, reglas, reglamentos y necesidades. Hay muchas situaciones en que no podemos controlar lo que ocurre, pero siempre podemos modificar nuestro modo de reaccionar a ellas. Esto es adaptabilidad, que a su vez estimula elasticidad.

“Sólo los que se atreven a fracasar en grande pueden realizar en grande.”

John F. Kennedy

Adaptabilidad en acción

Con el correr de los años he venido a apreciar las diversas maneras en que la adaptabilidad emocional activa expande la adaptabilidad física y mental. Esta coordinación de capacidades ocurre en la acción, dándole al individuo una especie de flexibilidad en movimiento que puede verse como un anticipo del flujo. Estos son aspectos aprendidos de aptitud emocional que mejoran con la práctica y ayudan cuando se presiente un súbito cambio de circunstancias o se encuentran obstáculos en el camino.

El optimismo, como la esperanza y la confianza, significan tener un fuerte y duradero sentido de que las cosas saldrán bien a pesar de los tropiezos y pérdidas, las dificultades y frustraciones. *“Mi consejo es encontrar combustible en el fracaso – dice Michael Jordan reflexionando sobre su vida –. A veces el fracaso lo acerca a uno adonde quiere ir... No importa ganar o no, siempre que se ponga todo el corazón en lo que se hace. Yo puedo aceptar el fracaso. Todos fracasan alguna vez. Lo que no acepto es que no se haga el esfuerzo”*.

“Nadie puede hacerlo sentir a uno inferior sin su consentimiento.”

Eleanor Roosevelt

“El éxito es 99 por ciento fracaso”

Soichiro Honda

Fundador de Honda Motor Company

Sentido persistente de curiosidad y elasticidad

Albert Einstein es casi tan conocido por su humildad y compasión como por su genio científico. Aun cuando sabía que se le tenía por el físico más eminente de su generación, este juicio significaba poco para él. Se sentía personalmente obligado a entender el universo y cómo funciona, y frente a esa grandeza su reputación significaba poco. De esta forma, conservaba su humildad y persistente sentido de curiosidad; que es lo que a veces hacen algunos líderes excepcionales de las organizaciones.

Todos hemos experimentado el temor de la desaprobación o rechazo por parte de asociados o de una audiencia que consideramos importante. No es que no nos importe lo que piensen los demás; sí nos importa, pero necesitamos adaptabilidad y elasticidad emocional para tomar las decisiones acertadas y buscar consejo de aquellos en quienes más confiamos, entendiendo que a algunas personas no les gustará lo que vamos a decir o hacer, pero que es importante de todas maneras que lo digamos o lo hagamos.

Otro ejemplo que viene al caso es el de W. Edwards Deming. En los años 50 sus ideas sobre liderazgo en calidad fueron rechazadas de plano en los Estados Unidos. Se fue al Japón, donde en todos los años siguientes ejerció una influencia muy importante. Y tanto, que el más alto premio de calidad en los negocios en ese país es el Premio Deming. En del decenio de los 80 los negocios norteamericanos empezaron a seguir el ejemplo y adoptaron sus “catorce puntos para adquirir calidad” como guía corporativa. A los 90 años de edad, Deming trabajaba jornada completa y su credo optimista era continuo aprendizaje y crecimiento. Creía que toda persona y organización está dotada de un potencial único que define un destino. Terminaba sus cartas para los jóvenes aspirantes diciendo: *“Estoy seguro de que tengo mucho que aprender de usted”*. Deming, hombre elástico y optimista flexible, actuaba con el corazón.

Esto nos lleva a una cuestión que muchas personas de negocios desprecian o pasan por alto: la renovación. Renovación emocional. Que es una dimensión central de lo que comúnmente se llama equilibrio trabajo-familia o integración de la vida. Mary Catherine Bateson nos recuerda: “Mientras uno no esté en su centro en alguna parte, no puede estar en su centro en ninguna parte”.

Crear elasticidad con espacio y renovación

Volviendo a Einstein, una de las cosas que aprendió con los años fue que reponer fuerzas era importante. Creía que esto no sólo lo mantenía en buena salud sino que también lo hacía más receptivo a nuevas ideas, y más ingenioso para implementarlas. Tenía razón. Le encantaba tocar violín y reposar en su bote de vela o dejarse ir a la deriva en su canoa. Si bien se sabe que se dedicaba con pasión a su trabajo, es menos conocido el hecho de que con igual pasión se dedicaba a las actividades que no eran trabajo, como el bote, largas caminatas por la ciudad o el campo, pararse descalzo en los prados, y tareas familiares ordinarias o aventuras infantiles. Valoraba lo que eso significaba para él en términos de descanso mental, y se dedicaba a esas actividades aun siendo ya famoso. Esta es una lección para todos nosotros.

Los escépticos deben tomar nota: las estrategias de renovación y equilibrio trabajo-familia no sólo han entrado en la corriente principal de los negocios, sino que se han convertido en una fuente de ventaja competitiva. Las principales organizaciones reconocen que el trabajo y la familia, y la revitalización tanto en el trabajo como fuera de él no son fenómenos separados. Están interconectados, a menudo íntimamente. Consideraciones del individuo y de la familia tienen que integrarse en el diseño del oficio, en los procesos de trabajo, y en las estructuras organizacionales.

La medida crucial del éxito en la vida tiene menos que ver con dinero que con espacio para respirar. Ese espacio es la habilidad de crear “islas de paz” en medio del ajetreo semanal de tareas, problemas y demandas que compiten por nuestra atención y energía. ¿Cuántas veces nos habremos dicho: si tuviera espacio para respirar? Ahora es el momento de encontrarlo, aun cuando sólo sean cinco o diez minutos aquí o allá, y captar los beneficios, empezando con el mejor sentido de estar bien y con placer.

En cualquier oficio hay una determinada intensidad cuando se trabaja, un ritmo que se puede sentir y es muy distinto, y probablemente más intenso que el que se experimenta cuando uno está tranquilo. Es indispensable que líderes y gerentes encuentren nuevas maneras de descansar en el trabajo y saborear aun cuando sea unos pocos minutos de alivio de las presiones de la diaria rutina.

“Suprimir los límites de lo que una persona puede alcanzar puede ser una perversa invitación a agotarse. Es estimulante verse estirado al máximo de sus posibilidades, pero después de un tiempo, si no se afloja, revienta.”

*Michael Hammer
Estratega de negocios*

Crear alianzas de aprendizaje: inteligencia en su vida

A medida que se amplía y profundiza el sentido de equilibrio entre trabajo y hogar, crea uno para sí mismo una base desde la cual responder y adaptarse no sólo a su propio crecimiento y a las necesidades cambiantes de la familia, sino también a su futuro. La aptitud emocional fortalece nuestro espíritu y condiciona la esencia sensorial del corazón para extender a otros un sentimiento de aprecio y apoyo.

Intención: puente entre el segundo pilar del CE y el tercero

En este segundo pilar del CE, cada una de las cuatro competencias – presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo y elasticidad emocional y renovación – contribuye a la aptitud emocional y crea un fuerte sentido de inspiración. La palabra inspiración significa “respirar hondo, llenarnos de un sentido animador de entusiasmo y confianza íntima”.

TERCER PILAR **PROFUNDIDAD EMOCIONAL**

Crea carácter e influencia, y aviva su potencial, integridad y propósito.

Cuando vivimos en un nivel emocionalmente superficial, las cosas pueden parecer relativamente fáciles y confortables, pero no hay una base sólida en que apoyarse. Acabamos por sentirnos vacíos y perdidos. La inteligencia emocional no puede expandirse sin profundidad emocional, tercer pilar del CE.

Cuando uno vive desde el fondo de su corazón, cumple lo que dice, escucha la voz de la conciencia, y no vacila en adoptar una posición. Su voz tiene el timbre de la verdad y es escuchada. Por la profundidad emocional descubrimos el potencial que define nuestro destino y nos conduce a la realización de nuestro propósito en la vida. Como dijo Emerson: *“El carácter es más que intelecto”*.

Más tarde o más temprano, todo líder se detiene a preguntarse a qué amplitud, profundidad y altura pueden llegar el corazón, la mente y el alma humanas, para parafrasear las elocuentes palabras de Elizabeth Barrett Browning. Se puede decir que los dos primeros pilares del CE tratan de la amplitud emocional y el cuarto se referirá a la altura; pero este tercer pilar se destina a la exploración bajo la superficie de lo que uno es y lo que puede llegar a ser.

9. Potencial único y propósito

Identificar su potencial único

Todos quisiéramos dedicar nuestra vida a las cosas que son importantes, que son profundas. Esto requiere en primer término llegar a conocer nuestros talentos y ponerlos al servicio de nuestra vocación. Es lo que algunos líderes y en particular Joseph W. Gould, autor del *Carácter First*, denominan **potencial único**.

Esto es algo que rara vez se reconoce o explora activamente en los negocios. Lo más común es que se pase totalmente por alto. En muchas organizaciones hay una regla no escrita: tratemos de corregir lo que anda mal, y dejemos que nuestras capacidades se encarguen de sí mismas. La teoría es que si uno trabaja para corregir las debilidades de un individuo o equipo, el individuo o el equipo se harán más fuertes. Esto es como suponer que si usted escribe un ensayo sin errores tipográficos ni gramaticales, automáticamente será una gran pieza literaria. No es así. Análogamente, éxito no es lo contrario de fracaso. No todos pueden realizar lo que se proponen. Naturalmente, es muy bueno aspirar, pero, como nos lo han mostrado varios líderes, la aspiración tiene que vincularse directamente con el potencial único y propósito de uno. Sólo entonces puede uno levantarse para hacer frente a los retos del éxito, pase lo que pase.

¿Cómo define Ud. Las aptitudes que le permiten descubrir su razón de vivir, su potencial único y propósito? Considere estas características:

1. Es un anhelo: Uno lo siente, es algo que lo atrae a usted hacia una actividad más que hacia otra, como un imán.
2. Es algo que lo satisface plenamente: Le encanta hacerlo. Este tipo de satisfacción no se encuentra cuando faltan talentos o aptitudes.
3. El aprendizaje es fácil: Se aprende rápidamente y es emocionante aprender.

4. Se sienten momentos de fluir: Usted siento que es algo natural para usted, y se ve a sí mismo desempeñándose bien en ese campo.

Naturalmente, uno debe tener conciencia de sus lados flacos, pero principalmente para reconocerlos y manejarlos, no porque podamos necesariamente corregirlos. Abraham Maslow nos recuerda que muchos *“tendemos a evadir el desarrollo personal porque nos puede producir cierto temor. Así encontramos otro tipo de resistencia, que es la negación de nuestras mejores cualidades, nuestros talentos, nuestros mejores impulsos, nuestras más altas potencialidades, nuestra creatividad”*. La manera de ir más allá de tal resistencia es desarrollar nuestra inteligencia emocional y valorar y aplicar nuestras capacidades y talentos mejorando al mismo tiempo nuestra habilidad para manejar nuestros lados flacos.

“Nunca es demasiado tarde para ser uno lo que habría podido ser”

George Eliot (Mary Ann Evans)
1819-1880; novelista inglesa

Propósito es su brújula interna

Propósito es más que una buena idea; es un camino emocional en el trabajo y la vida, que ofrece orientación y dirección. Es la conciencia y guía que lo define a uno por lo que es y lo que más le interesa, más bien que por donde se encuentra en el momento. Con esta vocación y propósito, para decirlo con palabras de Mary Catherine Bateson, es *“como uno compone la vida”*. Propósito no es estrategia o meta, aún cuando atrae poderosamente estrategias y metas; es el fin fundamental de la existencia de una persona y de su organización.

Un propósito, en el sentido más lato, es aquello a lo cual usted y las personas de su equipo o de su compañía quieren contribuir. El propósito principal del trabajo es crear una empresa de su propia elección y en la cual uno cree. Como dice Kenichi Ohmae, estratega japonés de negocios: *“Las estrategias de éxito no son el resultado de un análisis riguroso sino de un proceso que es creativo e intuitivo, más bien que racional”*. Y de ahí debemos *“crear constancia de propósito”*, según recomendaba W. Edwards Deming en el primero de sus catorce puntos de transformación personal y corporativa. Él se contaba entre los que comprendieron que sólo identificando su vocación única como individuo y empresa uno puede descubrir su propósito. Sólo cuando nos dedicamos de todo corazón a ese propósito y lo conformamos con nuestro trabajo diario podemos crecer y tener éxito.

Entre las muchas maneras tradicionales de formar carácter y liderazgo, la más profunda de todas es la formación de un propósito, de encontrar su verdadero centro en el trabajo y en la vida. Esto requiere muchísima dedicación y reflexión, pero se puede encontrar.

Así pues, propósito es algo por lo cual siempre se trabaja aun cuando nunca se alcanza. Mientras no reconozcamos y vivamos de acuerdo con nuestro potencial único y propósito, la vida puede parecer un rompecabezas al cual le falta una pieza. Le falta la *“profunda alegría”* y razón de ser. Trabajamos y dormimos, ganamos dinero y lo gastamos, experimentamos nuestra cuota de placeres y dificultades, y hasta podemos ser muy diestros para manejar proyectos y hacer que trabajamos pero llevamos un vacío por dentro y hay un vacío en nuestras organizaciones.

“Vivimos en una época en que la mayoría de las personas creen que no llevan nada por dentro, salvo lo que los maestros, los padres y otros han puesto allí.”

Michael Casio y Stewart Cubley
Life, Paiking, and Passion

“Qué nos espera y qué queda atrás son cuestiones de pequeña monta en comparación con lo que llevamos por dentro. Y cuando sacamos al mundo lo que llevamos por dentro, ocurren milagros.”

Henry David Thoreau

1817-1862. Escritor y naturalista norteamericano

Descubra su potencial único y propósito

Consideraciones para iniciar el proceso y repasarlo de tiempo en tiempo, a fin de aumentar la claridad y el foco:

1. ¿Cuáles creo que son mis mayores capacidades y disposiciones personales, aquellas cualidades que constituyen mi potencial único?
2. Si yo tuviera tiempo y recursos ilimitados, ¿qué elegiría hacer? Cuando reflexiono sobre mi vida personal, ¿qué actividades considero las de mayor valor?
3. ¿Cuáles son las relaciones más importantes de mi vida?
4. ¿Cuáles son los papeles más importantes de mi vida?
5. ¿En qué clase de trabajo reside mi pasión dominante?
6. ¿Quién es la persona que tiene mayor influencia positiva en mi vida? ¿Qué hace excepcional a esa persona?
7. ¿De qué estoy más orgulloso en mi vida?

“Tenga la vista en el cielo, pero no pierda la conciencia de las flores que tiene a los pies.”

Agnew Meek

Vicepresidente, 3M Company

CE EN ACCIÓN

Una vez que usted ha aclarado el potencial y la dirección de su vida y su trabajo, el reto que se le presenta es ponerlos en práctica y concertar su esfuerzo diario con la aguja de su brújula interna. Esto requiere compromiso y valor, evocados y guiados por la voz de la conciencia y respaldados por la responsabilidad. Estas son características de la profundidad emocional que constituyen los temas centrales del capítulo siguiente.

10. Compromiso

Cualquiera que sea el fin que uno persiga, y cualesquiera sus aptitudes, sin una fuerte motivación para llevarlos a la práctica, es decir, sin compromiso emocional, no se llega muy lejos. *“Nada grande en este mundo se ha alcanzado jamás sin pasión”* dijo el filósofo alemán G.W.F. Hegel. Los ejecutivos y los líderes saben que la motivación es más vital que las destrezas intelectuales. Al fin y al cabo, lo que nos mueve es el corazón, no la cabeza.

Ese compromiso y ese ingenio son elementos esenciales de profundidad emocional. Yo creo que inspiran o contribuyen a activar lo que el psicólogo de Yale, Robert Sternberg, denomina *inteligencia práctica*: la capacidad de traducir esperanza o teoría en acción, e ideas abstractas en realizaciones prácticas. Inspiran igualmente la resolución de acometer la dura y peligrosa tarea de dirigirnos y dirigir a los demás en tiempos difíciles, de entrar en territorios inexplorados y aprender cuándo proseguir la acción.

Avanzar con valor y compromiso

Valor es la voluntad de asumir una posición, levantar la voz, afrontar el dolor y el rechazo, actuar con dignidad bajo presión, sostener sus principios contra la oposición y el temor. Es también arriesgarse a fracasar, cometer errores y confesarlos, pedir ayuda reconociendo que uno no lo sabe todo y está dispuesto a aprender.

“Valor es nada menos que el poder de sobreponerse al peligro, el infortunio, el temor y la injusticia, y seguir al mismo tiempo afirmando interiormente que la vida, pese a todas sus penas, es buena; que todo es significativo aun cuando en un sentido superior a nuestra comprensión; y que siempre hay un mañana.”

*Dorothy Thompson
1894-1961, Periodista norteamericana*

“Valor es lo que se necesita para pararse y hablar; valor es también lo que se necesita para sentarse y escuchar.”

Winston Churchill

La transformación empieza por una persona

Hay una vieja teoría según la cual las organizaciones sólo se pueden cambiar de arriba para abajo. Tiene mucho apoyo y por muchos aspectos parece válida. Pero hay una teoría contraria de que el mundo y las empresas las pueden modificar de abajo a arriba un individuo valeroso o un pequeño grupo.

“Sabiduría es saber qué hacer; virtud es hacerlo.”

*David Starr Jordan
En la revista Forbes*

Responsabilizarse por dar lo mejor de sí

Una de las maneras más sencillas y eficaces que conozco de educar o fortalecer nuestro sentido de responsabilidad es hacer promesas y cumplirlas; aprender qué somos capaces de hacer con nuestro potencial único, y qué pueden hacer los demás con el suyo; y luego decir a qué nos comprometemos y comprometernos con lo que decimos. Así nos mantenemos conscientes de cuán profundo es nuestro compromiso emocional permanente y el de los demás. Si vemos que nos estamos descaminando, o simplemente haciendo que hacemos, paramos para considerar dónde estamos. El lado oscuro del compromiso es ciega perseverancia y martirio. Pero si actuamos de propósito y en concordancia con nuestro potencial único, encontramos que está bien renovar rompiendo con las diarias rutinas, superándonos, aceptando el reto de crecer y sobresalir, generando así aprendizaje transformador – no simple repetición de viejos hábitos sino cambio efectivo de quién es uno al crear el futuro.

Este empuje emocional de nada a todo, de intermitente a continuo, determina en gran manera el grado de nuestra conformidad con nuestro potencial único y propósito. Nos llama a mantener el rumbo con valor y firmeza. Esto a su vez nos despierta el sentido de responsabilidad: estamos dispuestos a ser francos con nosotros mismos acerca de dónde estamos, y a ser comprensivos con los demás y esperar también de ellos lo mejor que puedan dar de sí. Esto no significa decirles lo que

deben hacer, cosa que todos rechazamos. Significa interesarnos lo suficiente para entenderlos mejor y compartir con ellos nuestra experiencia de luchar, buscar, comprometerse, caer y volver a subir.

El compromiso emocional es no sólo un barómetro de iniciativa personal, responsabilidad y contratación acertada; es también una de las fuerzas subyacentes que nos ayudan en tiempos difíciles.

Trabajar con la conciencia activa

Responsabilidad es una llamada de su conciencia que se puede considerar básicamente como la voz profunda de su intuición. Sus frecuentes incitaciones se sienten, ya como estímulos internos, ya como agujonazos o punzadas, o por algunas personas como “la voz de Dios en el oído”. Con las corazonadas e intuiciones la conciencia nos manda atender a nuestro potencial único y mantenernos fieles a nuestro propósito e integridad. La conciencia se entrena mediante reflexión personal y exploración de la profundidad emocional. Pero sin compromiso con la honradez emocional, lo que algunos “oyen” en la cabeza no es otra cosa que racionalización.

La conciencia trabaja mejor cuando está respaldada por un sentido de fe, valor y responsabilidad. Cuando uno fracasa y cae o comete un error, la conciencia lo llama a levantarse otra vez, hacerle frente y preguntarse: “¿Qué puedo aprender de esto?” En las cuestiones importantes, para obtener una solución escuche a su conciencia, no sólo a la mente racionalizada.

De propósito, conciencia y compromiso emocional surge en forma natural un sentido de integridad. Esta es una cualidad de la profundidad emocional que sirve como coronamiento del carácter y es esencial para el respeto de sí mismo y credibilidad en los negocios, en la profesión, y en la vida.

11. Integridad aplicada

Casi todos los gerentes creen que se comportan con integridad, pero en la práctica se les dificulta aplicar efectivamente un sentido de integridad en sus actos e interacciones. Algunos suponen que integridad es lo mismo que ciega lealtad y discreción o guardar los secretos. Unos piensan que se necesita una rígida conformidad, aun con una causa falsa o perjudicial. Otros creen que no es otra cosa que honradez, o no decir mentiras. Ninguna de estas ideas da en el blanco. En su esencia, integridad en los negocios significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete, evitar agentes ocultas y tener el valor de dirigirse a sí mismos y dirigir su grupo o su empresa con honor, lo cual implica conocerse a sí mismo y ser fiel a sus principios no sólo en la mente sino de corazón.

¿La integridad se puede cultivar?

Según David Kolb, presidente del departamento de comportamiento organizacional de Case Western University, integridad es un concepto que describe la más alta forma de inteligencia humana. Sostiene que es una sofisticada conciencia integradora y un estado profundo de procesar experiencia en formas que comprenden creatividad, valores, capacidades intuitivas y emocionales, lo mismo que facultades racionales y analíticas. ¿Es posible cultivar la integridad? De acuerdo con los investigadores, la respuesta es sí.

La integridad puede verse como una expansión de la honestidad emocional. Revela un proceso unificador. Funciona. No es sólo una buena idea, es un obligante sentimiento íntimo basado en

nuestros propios principios, más bien que un rígido código de conducta. A menudo se afirma que las emociones no implican juicio, pero yo me cuento entre los que creen, por el contrario, que las emociones y las pasiones son en sí mismas juicios intuitivos del tipo más importante, y de los cuales nace y se nutre nuestra integridad. Haciendo eco a eso, el filósofo Robert Solomon insiste en que nuestras emociones son juicios constitutivos de acuerdo con los cuales se da forma y estructura a nuestra realidad e integridad.

Tres características básicas de la integridad

Según Stephen L. Carter, profesor de Derecho en la Universidad de Yale, la integridad requiere tres elementos centrales:

1. *Discernir* lo que es correcto de lo que es incorrecto.
2. *Actuar* de acuerdo con ese discernimiento, aun a costa personal.
3. *Decir claramente* que uno actúa según su leal saber y entender de lo que es correcto y lo que es incorrecto.

Integridad en la práctica

Una cosa es hablar de integridad, pero ponerla en práctica requiere una fina percepción, intuición y conciencia, con el respaldo de continua reflexión. El Profesor William Torbet, de Boston College, sostiene que el secreto de la eficiencia es crear integridad mediante la observación de la falta de integridad de uno. La integridad no es una característica de la personalidad, sino del carácter. Es fuerte e intencional. Es profunda y reflexiva.

Aspecto sombrío de la integridad y la inteligencia emocional

Una definición de la palabra integridad es “*adhesión a principios morales y éticos; rectitud de carácter moral; honestidad.*” También se define como “*el estado de ser entero, completo y no disminuido.*”

Para empezar, es importante reconocer que todos tenemos una tendencia natural, muy humana, a querer vivir con nuestros valores y virtudes y evitar hacer frente a los contrarios en nuestro carácter. Desde luego, reconocemos esos elementos sombríos, pero hacemos todo lo posible por echarlos a un lado, confiando en que así disminuirán o desaparecerán mientras nosotros atendemos a las cosas urgentes de realizar el trabajo y vivir nuestra vida. Sin embargo, más tarde o más temprano descubrimos que eso no basta.

Tarde o temprano tenemos que investigar nuestro aspecto sombrío tan valientemente como investigamos el luminoso. “*los seres humanos siempre han empleado un gran número de arbitrios ingeniosos para huir de sí mismos – observa John Gardner – . Podemos mantenernos tan ocupados, llenar la vida con tantas diversiones, atiborrarnos tanto la cabeza de conocimientos, tratar con tantas personas y abarcar tanto terreno, que nunca tenemos tiempo para examinar el pavoroso y maravilloso mundo interior. Cuando llegamos a la madurez de edad, ya somos diestros fugitivos de nosotros mismos*”, lo cual limita nuestra inteligencia emocional.

Los que llevan una vida plena y satisfactoria se enfrentan tarde o temprano con áreas de oscuridad o con vacíos dentro de sí mismos. La experiencia nos enseña que cuando nos abrimos a este aspecto de la naturaleza humana no sólo suprimimos gran parte de su poder destructivo sino que liberamos nuevas fuerzas de energía o pasión, creatividad y confianza. Bien puede ser que en lo que al

principio no aceptamos acerca de nosotros mismos – nuestras debilidades, temores y sombras – sea donde al fin descubrimos nuestra humanidad.

Muchos piensan que nuestro aspecto sombrío sólo contiene tinieblas, pero según Carl Jung, la esencia de las sombras es “oro puro”. “No hay luz sin sombra – escribió – y no hay entereza psíquica sin imperfección. Para redondearse, la vida pide no perfección sino entereza. Uno no se ilumina imaginando figuras de luz sino haciendo la oscuridad consciente”.

12. Influencia sin autoridad

La inteligencia emocional ejerce mejor su influencia sin manipulación ni autoridad. Pocos gerentes negarían que la competencia se está intensificando en todo el mundo; pero los medios tradicionales de competir se están reemplazando por competencia mediante influencia.

Su esfera de influencia

La era de inteligencia en los negocios que está terminando estaba dominada por la física, por un modelo matemático que todo lo trata como inanimado y secuencial. El nuevo concepto de inteligencia en los negocios emplea un modelo biológico que trata a las personas, las ideas, las organizaciones y los mercados como únicos y vivos, capaces de cambio, interacción, sinergia y crecimiento. Los que están en sintonía con la información intuitiva y las voces de la inteligencia emocional encontrarán que pueden ejercer más influencia que los demás. ¿Por qué? Porque el ser humano analítico se concentra en ejercer influencia mediante poder externo, control, maniobras y manipulación. Con alta inteligencia emocional, por el contrario, tendemos a ser dirigidos más desde lo interior y tenemos acceso a una gama más amplia de competencias que con sólo el poder cognoscitivo, y esto se expresa en una forma de influencia que sería más propio llamar “resonancia” que autoridad.

En la frontera entre caos y orden

Los buenos sistemas adaptables siempre muestran tensión dinámica entre caos y orden. Según Hock, la esencia del liderazgo es ésta: *“Si usted espera dirigir, invierta no menos del 40 por ciento en autodirigirse: su ética, el carácter, principios, propósito, motivación y conducta. Invierta por lo menos el 30 por ciento en dirigir a los que tienen autoridad sobre usted, y el 15 por ciento a dirigir a sus iguales. Utilice el resto para persuadir a aquellos para quienes usted trabaja de de que entiendan y practiquen esos principios; pero si usted no entiende que su deber es trabajar para sus mal llamados ‘subalternos’, no ha entendido nada”.*

Resonancia emocional: energía, información e influencia

El punto a recalcar es que el problema por lo general no está “allá afuera” sino “aquí”, en nuestro interior. El sistema externo de que tanto nos quejamos existe en realidad dentro de cada uno. Somos, en efecto, transmisores y receptores de energía y valor. Las emociones son corrientes de energía que nacen dentro de nosotros, activan nuestros valores y dan forma a nuestra conducta, la cual emana hacia afuera e influye en los demás.

Tengo sobre mi escritorio una pequeña placa que dice: “Da al mundo lo mejor que tengas, y lo mejor te será devuelto”. Yo creo que cuando trabajamos con un propósito y a conciencia, tengamos éxito o no, ejercemos una influencia significativa; es decir que aun cuando una iniciativa termine en fracaso,

nuestros mejores esfuerzos crean otra dimensión de influencia, algo que los que nos rodean pueden percibir y valorar.

Todo sentimiento y pensamiento influye en nuestro ser e irradia a los demás. Esto es resonancia. Entenderla y responsabilizarse por ella es una clave de la profundidad emocional.

¿Cuáles son sus historias?

Una fuente de influencia permanente son nuestras historias personales; las historias de quiénes somos, qué representamos y qué llegaremos a ser. Una vez contadas y oídas, éstas resuenan dentro de nosotros, nos tocan el corazón, nos cambian.

Una de las ideas centrales en la investigación de Howard Gardner sobre liderazgo, es que líderes son todas aquellas *“personas que de palabra o por el ejemplo influyen notoriamente en la conducta, las ideas y sentimientos de un número significativo de sus congéneres”*.

No hay manera de ser un líder eficaz o un profesional de éxito sin una clara comprensión de la compleja red de personas que lo rodean a uno, los talentos, los verdaderos intereses de cada uno, las diversas perspectivas de individuos y grupos, cómo ven el mundo, qué los hace sentirse apreciados y qué evoca su espíritu creativo y de colaboración. Toda esa información, mucha de ella vinculada con la inteligencia emocional, es vital para una eficiente toma de decisiones. *“Hay un campo de energía entre los seres humanos”*, dice el psicólogo y filósofo Rollo May. *“Existe una resonancia entre líderes y seguidores que los hace aliados en apoyo de una causa común”*, observa Warren Benis.

Sólo podemos crear el futuro si nosotros mismos crecemos mediante comprensión de los principios del cambio y la influencia sin autoridad. Cada uno da forma a una parte de ese futuro pero no podemos controlarlo: es inherentemente incontrolable, en parte misterio y magia, en parte evolución y redes de relaciones. Los grandes líderes dan voz a los anhelos y las necesidades hondamente sentidas de otros. Establecen conexiones por medio de resonancia y crean comunidades de visión, práctica e influencia compartidas. Cuentan historias que captan aspiraciones y ganan los corazones.

En los últimos años muchos líderes de negocios que yo creo que son los más creativos y eficientes han modificado su manera de dirigir. En lugar de fiarse tanto de planeación y predicción, exploran los efectos del diálogo y la influencia, la anticipación de oportunidades y cambios, y acogen iniciativas de responsabilidad y propósito compartidos. Estos notables hombres y mujeres entienden que las ondas de inteligencia (emocional, creativa y práctica) tienen una resonancia que continuamente ejerce influencia en todas direcciones desde el yo hacia fuera y desde el sistema del cual formamos parte, otra vez hasta nosotros. No tejemos esta red de negocios y vida; cada uno es un hilo de ella. Todo lo que sentimos, pensamos o hacemos a los demás o a nosotros mismos, lo hacemos a la red. W. Edwards Deming dice que la mayoría de los problemas de las compañías son los sistemas, no las personas.

CE en acción. Cómo los sentimientos pasan de persona a persona

En virtud del principio de resonancia, las emociones de una persona no sólo son sentidas sino también captadas por otras. Por ejemplo, si se le acerca un individuo con ánimo abatido, usted súbitamente también se siente deprimido; pero si el otro viene entusiasta y vibrante, usted se contagia de ese estado emocional. Esto subraya que uno de los fundamentos de la inteligencia emocional es manejar su nivel de energía: cuando uno está tenso y cansado, los problemas y obstáculos le parecen más grandes de lo que son, y además uno es más susceptible de ser

“infectado” por la depresión anímica de otros. Por el contrario, si renueva sus energías y logra mantenerse tranquilo y alerta, este estado emocional le comunica “inmunidad” natural y puede también contribuir a que los demás se sientan menos agitados y mejore su estado de ánimo.

¿Lo deprime el solo hecho de estar cerca de ciertas personas? Tal vez no sepa por qué pero lo siente desde lejos. Son personas que tienen la manía de describir problema tras problema, agrandando las cosas triviales, exagerando y quejándose. Esta conducta la han llamado varios investigadores “descarga en cadena”.

No se puede negar que todos tenemos nuestros días en que estamos alicaídos. Las razones no faltan, y no hay remedios rápidos. ¿Qué es lo más realista que se puede hacer en tales casos? He aquí algunas consideraciones:

- Reconocer y respetar la distancia emocional: No apropiarse del desánimo de otro.
- Hablar por experiencia propia, sin sermonear ni aconsejar.
- Si el zapato le viene, póngaselo; si no, deséchelo.
- No deje que un problema se agrande en nombre de la “honestidad emocional”.
- Continúe renovándose.

La influencia y el factor equidad

En todas las relaciones, dentro y fuera del oficio, el proceso de toma y daca desempeña un papel importante en la influencia. Establecemos y sostenemos relaciones basadas en obtener influencia mediante intercambios que promueven respeto y valor para todos los interesados. Los que son diestros en esto están siempre preparados para ser los primeros en asumir el riesgo, en extender confianza a los demás sin saber con seguridad si les pagarán con la misma moneda.

No es fácil identificar la injusticia y luchar contra ella, y hacer todo el esfuerzo por ser equitativos. Esto es un gran reto en medio de los prejuicios de la sociedad actual. Hay que observar que la envidia y el resentimiento envenenan cualquier iniciativa o empresa. Muchas repúblicas en la historia han fracasado debido a la envidia: envidia de una facción o familia contra otra, o de los pobres contra los ricos. Para tener larga vida una república tiene que vencer la envidia y el resentimiento. La mejor manera de hacerlo es generar crecimiento económico con diversas industrias, iniciativas y canales de oportunidad, de modo que toda familia tenga la oportunidad real de mejorar de condición. Esta esperanza realista de un futuro mejor es indispensable para todos los miembros de la sociedad. Sólo entonces puede la gente sentir en su corazón que el trabajo, la confianza, la fe, la buena voluntad, la creatividad y la perseverancia traen su recompensa. Sin esta esperanza realista, vienen el cinismo y el pesimismo, a veces hasta la hostilidad y la rabia.

En cualquier organización surgen de tiempo en tiempo cuestiones de equidad. Si no se reconocen y se resuelven, disipan la energía del grupo. Muchos aspectos de la equidad giran en torno del factor equidad, sistema de equilibrio oculto que guía e influye en lo que la gente contribuye a cualquier relación. Estos son algunos de los descubrimientos que se han hecho sobre dicho factor.

No obstante todo lo que se dice en contrario, un principio básico en las relaciones de trabajo es que el individuo da para recibir. Esto no arguye codicia ni egoísmo sino sólo una inconsciente expectativa de equidad y equilibrio. La frase “Después de todo lo que yo he hecho por ustedes...” es una simple expresión de sentimiento interno de que lo que uno ha dado no es igual a lo que ha recibido en cambio. A menudo lo que más cuenta no es nuestra intención o esfuerzo, o el tiempo que hayamos contribuido a una relación, sino la percepción que la otra persona tiene de estas cosas.

La compañía como una comunidad

Más allá de la equidad, hay otra dimensión de la influencia: la comunidad de la cual formamos parte. En épocas anteriores ésta era el pueblo o el vecindario en que vivíamos; pero hoy para muchos el lugar donde trabajamos constituye nuestra principal comunidad. Es allí donde buscamos respuesta a los problemas de la vida; es allí donde hacemos amistades, donde esperamos ser apreciados y pertenecer, y donde podemos contribuir a la sociedad. Es también el principal lugar donde aprendemos a crecer y donde descubrimos el significado de nuestra vida.

En su esencia, una organización puede verse como el reflejo de las creencias, principios, ideas, esfuerzos, sentimientos y conducta de las personas que la integran.

En el curso de los últimos decenios muchos altos ejecutivos han empezado a prestar mayor atención a este sentido de comunidad y a la necesidad de llevar “más calor” lo mismo que luz a sus compañías., especialmente a medida que perdemos mucho contacto cara a cara en el paso hacia oficinas virtuales y trabajo a través de la Internet y las redes internas de las compañías.

Mentores y afectos

Nadie negará que el ascenso hasta la cumbre es largo y penoso. La gente se cansa, se distrae, se descorazona, siente la tentación de darse por vencida. El deber del líder es infundir ánimo a sus seguidores para seguir adelante, guiar de acuerdo con las hondas corrientes de propósito y visión. Esto no sucede sin ejemplo.

Según Robert Vanourek, *“El verdadero líder se preocupa por la gente. Pone el bienestar de sus seguidores a la par con el suyo propio, de modo que el liderazgo iluminado requiere un sentido de inclusión y servicio, no egoísmo. ¿Y por qué se interesa el líder? Porque sabe que cada uno lleva en su interior un potencial. El líder quiere facultar a las personas, desencadenar ese potencial oculto. Esto lo sienten los demás intuitivamente. Saben que un verdadero líder merece su confianza. Así, se comprometen. Voluntariamente. En cuerpo y alma. Las grandes victorias se ganan en el corazón de la gente.”*

“Interesarse por los demás, los más aptos y los menos aptos, sirviéndose los unos a los otros, es la roca sobre la cual se construye una buena sociedad”

*Robert K. Greenleaf
Harvard Business School*

“El ser humano es parte de un todo que llamamos el universo. Se siente a sí mismo, sus ideas y sentimientos, como algo separado del resto – una especie de ilusión óptica de su conciencia —. Esta ilusión es como una impresión que nos limita a nuestros deseos personales y a querer sólo a unas pocas personas íntimas. Nuestra tarea debe ser liberarnos de esa prisión, ampliando nuestro círculo de afectos para abarcar a todas las criaturas vivas y toda la hermosura de la naturaleza.”

Albert Einstein

“Cada uno tiene que resolver si va a andar a la luz del altruismo creador o en las tinieblas del egoísmo destructor. La pregunta más persistente y urgente de la vida es: ¿Qué está haciendo usted por los demás?”

Martin Luther King, Jr.

El puente al cuarto pilar del CE

En este tercer pilar del CE, cada una de las cuatro competencias – potencial único y propósito, compromiso, integridad, e influencia – forma el carácter y genera creatividad. Necesariamente empezamos también a integrar nuestro lado emocional sombrío con el lado luminoso, y a reconocer las voces del temor y la duda que siempre nos acompañan. En el próximo y último pilar del CE, **alquimia emocional**, ampliamos nuestra capacidad de encontrar soluciones, de innovación y transformación, y damos un paso al frente para crear el futuro. Esas competencias no se pueden obtener por cognición y fuerza de voluntad únicamente. Requieren que fluyamos con la intuición, que nos dejemos llevar y permitamos que crezca nuestra capacidad de inteligencia emocional. En este sentido, fluir se puede ver como el vínculo o el “puente” entre el tercer pilar y el cuarto pilar del CE.

CUARTO PILAR

ALQUIMIA EMOCIONAL

Presentir *oportunidades*” y crear el futuro produce confluencia – incluso innovación intuitiva, transformación situacional e inteligencia fluida.

El filósofo francés Jean-Paul Sastre escribió que las emociones son el origen de “transformaciones mágicas del mundo”. En este cuarto pilar iniciamos una discusión exploratoria de la forma en que pueden verificarse tales transformaciones en el trabajo y en la vida. Por *alquimia* entendemos “cualquier facultad o proceso de transmutar una sustancia común que se considere de poco valor, en otra cosa de gran valor.”

En virtud de una mayor concientización y aplicación intuitiva de inteligencia emocional, nos convertimos de hecho en alquimistas. Aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias que sentimos en nosotros mismos o en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Aprendemos a aplicar nuestras corazonadas, entusiasmos, descontento y otras energías emocionales como catalizadoras del cambio y crecimiento, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento personales o de nuestras organizaciones. Es aquí donde empezamos a experimentar uno de los resultados claves de la alquimia emocional: la **confluencia**, que es la reunión de intuiciones y talentos dispares, propósitos y competencias, personas y posibilidades, en un todo unificado.

En este último pilar del CE, siguiendo nuestra exploración de la vida y el trabajo, introducimos algunas de las maneras útiles en que la inteligencia emocional nos capacita para *fluir* con los retos, *transformar* situaciones difíciles, *sentir* oportunidades, *explorar* territorios desconocidos, *cambiar* las reglas y *crear* el futuro. Seguimos reuniendo los hilos de la inteligencia emocional en formas que adelanten nuestra vida y trabajo, nuestro propósito y relaciones, nuestro aprendizaje y legado.

“En el límite florece la vida.”

*James Gleick
Chaos*

“El trabajo es un esfuerzo por encontrar una alquimia adecuada que despierte y al mismo tiempo satisfaga las raíces mismas de nuestro ser.”

*Thomas Moore
Careo of the Soul*

13. Flujo intuitivo

Cuando la intuición se ha desarrollado grandemente, uno no necesita activarla: permanece activa, fluye. Es parte de la manera como el corazón reacciona ante toda experiencia y circunstancia. En medio de cambiantes ocupaciones, de un millar de detalles, un centenar de discusiones, una montaña de informes e incontables megabytes de datos de computador, apelamos a un sexto sentido para que nos lleve al sitio preciso donde debemos actuar – el punto clave en esta trama movediza que llamamos el trabajo, donde tenemos la mayor fuerza y donde nuestra presencia puede ser decisiva.

Ese sexto sentido es el flujo intuitivo. Casi todos lo hemos experimentado en algún momento, al dar nuestro máximo rendimiento o forzarnos hasta el límite de lo posible – en el arte, la literatura, la

música, el atletismo, el liderazgo, o persiguiendo metas que nos son caras en los estudios, las relaciones o los negocios. Son momentos que suelen recordarse como los mejores de la vida. Un compositor los describe así: Uno entra en un estado de éxtasis, al punto en que se siente como si no existiera. Yo he experimentado esto muchas veces. Mi mano parece que no me pertenece, que yo no tengo nada que ver con lo que está ocurriendo. Yo sólo observo, lleno de admiración. Y la música fluye por sí sola.

Centenares de descripciones por el estilo recogió en veinte años de investigación sobre flujo intuitivo el psicólogo Mihaly Csikzentmihalyi, de la Universidad de Chicago. Montañistas, bailarines, campeones de ajedrez, cirujanos, científicos, ejecutivos, deportistas, ingenieros, contadores y hasta oficinistas cuentan experiencias de flujo intuitivo. Entre sus síntomas figura un espontáneo sentimiento de júbilo y a veces hasta de raptó. El individuo se está desempeñando a un alto nivel de realización y alerta, se siente recompensado y aumenta su confianza. Está más allá de las diarias rutinas y preocupaciones. El flujo intuitivo le da un elevado sentido de mérito personal y satisfacción. Y hay pruebas de que podemos experimentar este estado a voluntad.

Yo creo que esos instintos intuitivos están al alcance de todos, en todos los campos.

Conocimiento directo, sin uso de la razón

Los líderes se refieren a la intuición de distintas maneras: como su modo interior de conocer; su sexto sentido; una corazonada; su ser profundo o su instinto; mientras que otros hablan de guía interna. El diccionario la define como la *“facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin razonamiento”*. Como se observó en el capítulo 4, es una de las cualidades más apetecibles en un empresario o un líder. Se relaciona íntimamente con la inteligencia emocional y va más allá. Nos mueve, y en un nivel avanzado aprendemos a entrar en un estado de flujo intuitivo a voluntad, no por casualidad. Nos ayuda a escuchar el corazón para distinguir oportunidad de vulnerabilidad, verdad de política, profundidad de movimiento. Intuición es una dimensión superior de la inteligencia emocional.

A lo largo de la historia, muchos de los grandes científicos, filósofos, músicos, artistas, empresarios y líderes, incluso individuos como Einstein, Churchill, Gandhi, Elanor Roosevelt, Rachel Carson, Beethoven y Mozart, han reconocido que debieron sus mayores realizaciones a la intuición. Ya no es ésta un privilegio de unos pocos; hoy se reconoce como una habilidad humana natural y una dimensión clave del proceso creativo, la solución de problemas y la toma de decisiones.

“Lo que es realmente valioso es la intuición.”

Albert Einstein

“La sabiduría primaria es la intuición. En esa profunda fuerza, detrás de la cual el análisis no puede penetrar, todas las cosas tienen su origen.”

Ralph Waldo Emerson

Situaciones Tipo 2 y Tipo 2

Muchas personas de negocios todavía ven la gerencia como una serie de circunstancias que se repiten y se pueden analizar por anticipado, con soluciones que se pueden planear antes de que los hechos ocurran. Estas situaciones, llamadas de Tipo 1, constituyen el núcleo de los programas de entrenamiento gerencial. Pero encuestas y estudios sobre la materia sugieren que hoy los ejecutivos,

directivos y profesionales tienen que enfrentarse constantemente a un sinnúmero de problemas y oportunidades que están fuera del alcance de lo que aprendieron en la facultad o en el oficio.

Debido al acelerado cambio social, político y tecnológico, la incidencia de las situaciones Tipo 2 están aumentando considerablemente y las compañías sólo podrán seguir teniendo éxito si sus líderes pueden dominar las circunstancias siempre cambiantes, que no se pueden tratar con las soluciones administrativas estándar. Estas condiciones requieren más que análisis técnico: requieren inteligencia emocional y, concretamente, flujo intuitivo.

Lo cual no es una cosa que se pueda conectar y desconectar. Es algo natural y continuo que le permite a uno, con algo de práctica, manejar en forma más fluida los retos del Tipo 2. El flujo intuitivo consiste, en su esencia, en dejarse guiar por sus sentimientos íntimos en lugar de tratar de controlar o forzar el flujo. Emerson llamaba a la intuición el “*impulso bendito*”, y el neurólogo Antonio Damasio la llama “*el misterioso mecanismo por el cual llegamos a la solución de un problema sin razonar sobre él*”. Es una forma valiosa de conocimiento que fácilmente reconocen y aprovechan muchos ejecutivos.

Todo esto está muy bien, dirán ustedes, ¿pero no tiene también su lado flaco el flujo intuitivo? En general, no; pero lo mismo que cualquier otro aspecto de la inteligencia emocional, tiene que desarrollarse en la práctica y aplicarse con discreción. Dicho lo anterior, agreguemos una palabra de cautela: en psicología social varios estudios cuestionan el valor de las intuiciones cotidianas referentes a las intenciones, pensamientos y sentimientos de otras personas. En otras palabras, percibimos a los demás a través del filtro de nuestros propios pensamientos, hábitos y sentimientos.

“Hay algo en nuestro interior que sabe mucho más de lo que nosotros sabemos”

Rochelle Myers

Coautora de Creativity in Business

“Si usted quiere ir de aquí a allá en los negocios, no hay ninguna línea recta que lo lleve”.

William Ahmanson

Presidente, Nacional American Life Ins. Co

Ejercitar su flujo intuitivo

Una de las cosas que se deben recordar es que en la mayoría de los casos uno no necesita más intuición, sino mejor intuición. A ésta hay que cultivarla y observarla, cuestionarla, extenderla y respetarla. No hay un “tiempo perfecto” para aplicarla, así que no espere; empiece en el punto donde se encuentre y siga adelante. Kabir dice: “*Dondequiera que usted está, ese es el lugar de entrada*”. Yo encuentro que esto no es sólo cierto sino que me economiza mucho tiempo en mi trabajo y mi vida. He aquí algunas maneras documentadas de facilitar la entrada al flujo intuitivo.

- **Sumérjase en la experiencia** con los sentidos sintonizados. Un estado mental y emocional muy atento es indispensable para el flujo intuitivo.
- **Estire sus capacidades.** La entrada en estado de flujo ocurre cuando uno se dedica a tareas que está aprendiendo a dominar, y luego aumenta el reto de manera que exija más de sus capacidades.
- **Permanezca abierto a todas las posibilidades y no tenga miedo.** No se preocupe porque sus impresiones sean correctas o no. Recuerde que el flujo intuitivo es un proceso interno de recoger información que lo acerca a uno a la verdad o el éxito. Las primeras impresiones que reciba no tienen que concordar unas con otras, bien pueden ser contradictorias. Espere antes

de emitir juicio; más tarde puede evaluar sus corazonadas y modificarlas. Los que más experimentan flujo intuitivo son los que han aprendido a separarse de posiciones rígidas, creencias, prejuicios y opiniones sobre cómo son o como debieran ser las cosas. El miedo nos hace imaginar males que rara vez ocurren.

- **Identifique el obstáculo y elimínelo.**
- **Extienda sus sentido más allá de los negocios.**
- **Preste atención a su primera reacción.**
- **Observe cómo se comunica la intuición.** La intuición parece que entra por tres canales: palabras, imágenes y sentidos corporales. Casi todos los recibimos por los tres, pero mejor por uno de ellos que por los otros dos.
- **Agregue un nivel de confianza.** La intuición agrega al buen juicio, no lo reemplaza.

A medida que se desarrolla su flujo intuitivo, otro de los sentimientos que puede experimentar es el de intemporalidad, de estar totalmente absorbido por lo que está haciendo. Pero ¿qué decir de aquellas ocasiones en que lucha por terminar una docena de tareas dispares y hacer frente a frecuentes interrupciones? En esas circunstancias debemos apelar a otra dimensión de la inteligencia emocional que yo llamo desplazamiento reflexivo en el tiempo, y que constituye el tema del capítulo siguiente.

14. Desplazamiento reflexivo en el tiempo

En el mundo de los negocios, cuando alguien sale con una idea novedosa o creativa, o propone una manera no convencional para aumentar la eficiencia o resolver problemas, no falta quien pregunte: “¿Cómo se podría poner eso en práctica en esta compañía?” Es una buena pregunta. La respuesta es que cuando uno hace algo excepcional, casi nunca lo hace como administrador. Algo embarga su atención, siente más energía, se responsabiliza y exige también el mejor aporte de los demás. Explora nuevos terrenos hasta el último minuto posible y acaba creando algo más grande o aprendiendo algo valioso. A partir de allí se van instrumentando las medidas tendientes a poner en práctica la innovación.

Liberarse en el tiempo

El punto anterior ilustra lo que yo llamo *desplazamiento reflexivo en el tiempo*. Este se basa en el hecho de que todos tenemos un sentido del tiempo, y usándolo podemos dirigir a voluntad nuestra intuición creativa, llevándola de experiencia pasada a experiencia futura, y luego a experiencia presente. De esta forma cambiamos de perspectivas y podemos alternar entre prever nuevas oportunidades futuras, tomar conciencia de experiencias pasadas y lecciones aprendidas, o atender totalmente al presente. Con algo de práctica podemos hacer tales ajustes sensoriales en cuestión de minutos. Esto nos hace más sensibles y adaptables. Innovamos más fácilmente. Nos atascamos con menos frecuencia. Fluimos.

Albert Einstein era un experto en estos desplazamientos de reflexión intuitiva. El físico Banesh Hoffman, que fue su ayudante en 1937, cuenta lo que ocurría cuando encontraban un obstáculo en su trabajo:

“Hacíamos una pausa. Einstein se ponía de pie y decía: ‘Lo voy a pensar un poco’. Diciendo esto empezaba a pasear de arriba abajo o en círculos en la pieza. En tales momentos de gran drama todos guardábamos absoluto silencio, sin atrevernos a hacer el menor ruido por temor de interrumpir a corriente de su intuición o su pensamiento. Pasaban así algunos minutos y luego, de pronto, Einstein se relajaba, sonreía y el rostro se le iluminaba...”

Entonces nos daba la solución del problema, que casi siempre era la acertada. A veces era tan sencilla que nos podíamos tirar de los pelos por no haberla pensado nosotros mismos. Pero la magia actuaba invisible en lo recóndito de la inteligencia de Einstein.”

Desplazamiento reflexivo en el tiempo es la capacidad de experimentar a fondo un momento específico y captar intuitivamente las conexiones y los sentimientos evocados durante ese momento. No es sólo la idea de algo futuro o pasado; es sentir – e imaginar aun cuando sea muy brevemente – que uno está realmente allí, sentir la experiencia por uno mismo o imaginarse que es la otra persona, y reflexionar sobre ello y posicionarse para hacer algo más eficaz ya tal vez innovativo en el presente, algo basado en valores interiores más bien que en reacción u oportunidad.

El desplazamiento reflexivo en el tiempo es una dimensión de la alquimia emocional porque lo capacita a uno para afrontar lo mismo que otros en su alrededor están afrontando, pero con más fino instinto, y así responder con más cordura y originalidad porque sus sentimientos y sus pensamientos no están confinados en el tiempo. Desarrolla también una excepcional tolerancia por la ambigüedad y se mantiene abierto e imaginativo más tiempo que sus compañeros.

Proyección cronológica creativa

En las próximas páginas voy a cambiar de foco, del individuo al grupo, y a examinar algunas de las herramientas que he utilizado para ayudar a ejecutivos, gerentes y profesionales a desarrollar la capacidad de desplazarse en el tiempo y mantenerse abiertos más tiempo a los impulsos creativos. Varias ideas geniales han surgido de un proceso llamado diagrama de flujo o proyección cronológica creativa. En algunas compañías se emplea software muy sofisticado para exponer y vincular nuevas ideas. En otras se usan carteleras que se colocan en lugares centrales para que cualquier miembro del grupo pueda hacer su aporte anotando allí ideas para mejorar el negocio, o una queja o una inquietud intuitiva. Corresponde luego a la administración dar respuestas claras y comprensivas. Es un método sencillo pero muy eficaz de expresar sentimientos y captar la creatividad del grupo.

En los negocios se necesitan papelógrafos, o un bloc grande sobre la mesa de conferencias, o grandes pliegos de papel que se fijan en la pared de la sala de juntas. Se escoge un problema del trabajo o una idea creativa, y se escribe como encabezamiento de la hoja en letras grandes. Luego se empieza a hacer el diagrama. En hojas cuadradas o hexagonales autoadhesivas se escriben, por ejemplo, los elementos de un proceso reformado de trabajo, un diagrama de tiempo o una manera mejor de entrar en un mercado o implementar y probar una nueva idea. Las notas Post-It se van pegando una por una en el diagrama, conectándolas por los bordes.

Entonces todos empiezan a observar relaciones inesperadas, incluso eslabones perdidos, áreas de vulnerabilidad u oportunidades ocultas. La razón para emplear notas Post-It es que son movibles. Le permiten a uno salirse de pensar en líneas y casillas. Todo el que tenga que ver con un proyecto puede cambiar la posición de diversas notas, planteando interrogantes o insertando ideas, o estimulando desplazamientos multidireccionales en el tiempo, y sacando a la luz las corazonadas. A medida que el diagrama se amplía, se van sintiendo, visual y emocionalmente, vínculos y posibilidades ocultas, y esto acerca más a grupos e individuos para dar forma al futuro.

El diagrama nos estimula a ser flexibles no sólo en proceso sino en tiempo, y facilita enlaces inesperados entre una idea y otra, un problema y una posibilidad.

Como actividad personal, varios jefes han colocado una pequeña pizarra blanca en un área de oficinas comunes, y están usando proyección cronológica para sus proyectos prioritarios e ideas creativas individuales o compartidas.

Extender su horizonte de tiempo

Como vemos, el tiempo es muy importante. Hay pruebas de que cuanto más lejos en el futuro uno pueda situarse e imaginar a su organización, más competente se vuelve para manejar la complejidad y las miles de responsabilidades, e integrar tareas.

El neurocirujano ruso A.R. Luria descubrió que los lóbulos frontales del cerebro toman parte en un *“programa que asegura no sólo que el sujeto reaccione a estímulos reales, sino que, dentro de ciertos límites, prevé el futuro sintiendo la probabilidad de que ocurra un determinado suceso, está preparado por si ocurre, y como resultado prepara un programa de conducta.”* Esta “ventana de tiempo” es de gran significado en las realizaciones humanas, dice Elliot Jaques, médico y psicólogo que ha pasado más de treinta años estudiando el desarrollo ejecutivo y las relaciones entre tiempo y competencia en el oficio. Sus investigaciones establecen una relación significativa entre el horizonte de tiempo de una persona y su capacidad en el trabajo.

Con un horizonte de tiempo limitado, digamos menos de un año, el cerebro parece rígido y anclado en las reglas. El individuo tiende a las reacciones exageradas ante problemas pequeños, y le cuesta trabajo prever las consecuencias a largo plazo de su conducta actual. En cambio, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años o más, aumenta considerablemente su capacidad de funcionar en forma creativa y reflexiva durante períodos de caos, complejidad y paradoja.

En muchos casos no usamos la inteligencia emocional para encender la imaginación y situarnos en el futuro experimentando diversas situaciones imaginarias y presintiendo un amplio panorama de posibilidades ocultas. Si la planeación es abstracta y se limita a hacer una lista de ideas, nos podemos engañar más fácilmente y más a menudo que si extendemos la intuición y los sentimientos mediante imaginación al pasado o al futuro, y usamos la inteligencia emocional para experimentar activamente dichas ideas y probarlas en hipótesis.

Vistazo al futuro y retorno

Para estirar sus capacidades y desplazamiento reflexivo en el tiempo, le sugiero que empiece con los tres ejercicios siguientes, que he encontrado en mi trabajo con ejecutivos y personal de dirección. Siéntese cómodamente con lápiz y papel en mano.

Primer ejercicio de aplicación: Muchos directivos y compañías se consideran líderes del mercado. Pero estar hoy a la cabeza no garantiza que esa posición se conserve en el futuro, antes bien, se puede dificultar. Conteste las siguientes preguntas para hoy, y cómo se imagina que las contestaría dentro de 10 ó 15 años (Hay una serie de preguntas de “desplazamiento en el tiempo”). Compare sus dos listas de respuestas. ¿Encuentra en ellas diferencias razonablemente detalladas y sustanciales? Si no es así, se puede creer que usted no realizará su potencial único ni su compañía podrá alcanzar o sostener una posición de liderazgo en el mercado.

Segundo ejercicio: Relájese, cierre los ojos y extienda sus sentidos hacia atrás en el tiempo, trayendo a la memoria alguna experiencia en que usted pensó, sintió y actuó en su mejor forma. Tal vez se sintió excepcionalmente entusiasta, o agradecido, o muy confiado y tranquilo. Practique a ver cuán rápidamente puede volver a entrar en ese estado emocional y traerlo al presente.

Tercer ejercicio de desplazamiento en el tiempo: Siéntese en una silla cómoda y descanse, imaginando que todas las limitaciones se han suprimido, incluso las financieras, lógicas, científicas, de comunicaciones y racionales. Traslade al futuro su imaginación. Tome lápiz y papel. Elija varias de las experiencias siguientes (se detallan distintas posibilidades). Ahora regrese al presente y reflexione sobre sus notas o bocetos. ¿Cuáles son los que más lo intrigan, intuitivamente? ¿Cuáles podrían tener aplicación en su trabajo en los años venideros? Repita este ejercicio con regularidad: “vistazo al futuro y retorno”, como lo llaman algunos de mis colegas. Fije sus ideas en algún lugar visible, donde puedan generar otras ideas, o téngalas a la vista en un cuaderno de apuntes en su oficina.

Nadie puede predecir el futuro con seguridad, pero sí puede darle forma y ayudar a crearlo con su participación. El acto de extender la intuición y los sentidos progresivamente le permite ser más creativo y adaptable. Tal es el poder del desplazamiento reflexivo en el tiempo.

Vale la pena recordar que los computadores tienen una tecla de “pausa”. El médico Stephan Rechtschaffen sugiere que todos tengamos también un botón de pausa. Cuando empiece a sentir ansiedad o presienta una oportunidad, haga una pausa. En una fracción de segundos decida adónde dirigir la atención. Por ejemplo, si una cuestión o posibilidad parece no tener futuro, eche un vistazo adelante – un día, un mes, un año, diez años, o lo que intuitivamente le parezca apropiado – y en seguida retorne. Haga una pregunta inesperada. Establezca un nuevo sentido de ritmo en el trabajo.

Resulta que nuestra capacidad de desplazamiento reflexivo en el tiempo puede ser en parte cuestión de ritmo. Bill Gates se sienta en una mecedora durante las juntas y crea su propio ritmo y flujo creativo, arrastrando a los demás consigo. Tom Jackson, presidente de Equinos, inicia las reuniones con un minuto de silencio y reflexión. Utiliza este método para salir del ritmo del trabajo, de distracción y urgencia, y hacer la transición a un espíritu más creativo y de colaboración para la reunión que va a comenzar.

Al aumentar su capacidad de extender su inteligencia emocional intuitiva a cualquier punto de su horizonte de tiempo, una de las primeras recompensas que notará será un más elevado sentido del gran número de oportunidades que estaban ocultas y que ahora están a su alcance. Este es el tema del capítulo siguiente.

“Mejor es para la mayoría de nosotros, a pesar del riesgo, saltar al futuro; y mejor más pronto que más tarde.”

*John P. Kotter
Harvard Business School*

15. Percepción de la oportunidad

Cada problema o posibilidad genera una línea principal de fuerza que, o bien está dirigida hacia usted, como es el caso si se trata de un problema, crítica personal o ataque de un competidor, o bien es dirigida por usted, como cuando usted está activamente buscando conocimientos, soluciones u oportunidades.

Considere que la fuerza está dirigida hacia usted. Si se mantiene en un alto grado de alerta (capítulo 2) y opera en un estado de flujo intuitivo (capítulo 13), dispondrá de un eficaz “sistema de alarma temprana” para detectar a tiempo muchos quebraderos de cabeza, antes de que se le vengán encima.

Y una vez que los sienta venir, es más fácil cambiar de posición o actitud y moverse en cualquier dirección, excepción hecha de la que trae la línea de fuerza contra usted.

Con sólo hacerse a un lado deja de ser el blanco y se convierte en guía, pasando a moverse al lado de la línea de fuerza y extendiendo sus sentidos para detectar todas las posibles maneras de resolver el problema o contestar honradamente la queja. Si es necesario, tal vez prefiera desviar la fuerza que viene, alterando su línea de movimiento, respondiendo tal vez con algo tan sencillo e inesperado como una buena pregunta, y desplazando el resultado hacia nuevas opciones en vez de viejas complicaciones.

Percibir las oportunidades es extender uno su conciencia a la mayor distancia que pueda, usando sus tradicionales cinco sentidos e incorporando igualmente su “sexto sentido” intuitivo (capítulo 13) y sus instintos, junto con todas las demás modalidades de percepción e inteligencia humana de que disponga. De esta forma puede permanecer completamente atento al presente, pero al mismo tiempo presentir más allá.

“El descubrimiento consiste en ver las mismas cosas que ven todos los demás y percibir algo diferente.”

*Albert Sent.-Györgyi, M.D., Ph.D.
Dos veces Premio Nobel*

Ampliando el campo sensorial

La verdad es que todos estamos más cerca de lo que pensamos de nuevas oportunidades de aprender, innovar y triunfar. Yo creo que una de las características de los hombres y mujeres de alto CE es su capacidad de sentir más lejos y más profunda y rápidamente que los que se valen sólo del CI.

He oído suficientes informes de primera mano para creer que con la práctica se pueden ampliar otros sentidos, no sólo para obtener más información sino también para percibir más allá del campo normal de enfoque, para leer entre líneas e ir más allá de las palabras en las conversaciones. Por la intuición y los instintos aprendemos a observar cuándo necesita atención una persona que está luchando, a fin de ofrecerle una palabra amable de reconocimiento y asistencia.

Extender su horizonte de oportunidad

James Kackley, alto ejecutivo de la firma Arthur Andersen, hablaba hace un tiempo de lo que había aprendido en el curso de los años acerca de la necesidad de distinguir claramente entre concentrarse en problemas y buscar oportunidades, y entre repetir hábitos arraigados e inventar conscientemente nuevas cosas, por ejemplo en la manera como enfocamos un reto o tratamos a otra persona o aprendemos.

Todos somos muy hábiles para encontrar las fallas de otra persona y nombrar problemas existentes, o para completar tareas y tomar decisiones de rutina. En los negocios nos enseñan a hacer esto. Pero nos podemos quedar allí empantanados.

Peter Drucker llama “el pecado mortal de los negocios” relegar a las mejores personas a corregir problemas. Dice que las oportunidades producen crecimiento mientras que resolver problemas es más bien como controlar daños.

Si bien entienden que se debe ir hacia toda fuente posible o dirección de nuevo crecimiento y valor que dé a los organismos una ventaja competitiva, como una manera de percibir una amplia variedad de posibles futuros, la mayoría de las personas siguen trabajando por rutina. Se resisten al cambio. No ven por ejemplo, que es preciso comprender los problemas económicos más amplios que se están organizando a nuestro alrededor, y a los cuales es preciso encontrar manera de contribuir, pues de lo contrario estamos desapareciendo o ya hemos desaparecido, sólo que no nos damos cuenta todavía.

Einstein decía que la luna no desaparece cuando cerramos los ojos. Piense un momento en cuántos inventos y servicios de la actualidad tomamos como cosa común y corriente, pero que hace pocos años se consideraban imposibles. Las pocas personas que mantuvieron abiertos los sentidos explorando las oportunidades, los encontraron.

Afectar al futuro

Según mi experiencia, cuando se pregunta a las personas en qué actividades se sienten más comprometidas y entusiastas, cuando desarrollan sus mejores esfuerzos en una serie de tareas desde las más humildes hasta las creativas, la tarea que obtiene la más alta calificación es: “**diseñar o descubrir algo nuevo**”. No es el control de procesos estadísticos, ni generar informes, ni revisar lo viejo. Cuando se le da la oportunidad, y quizá algún entrenamiento o incentivo adicional, el individuo se lanza con brío, escucha su propio sentido interno de posibilidades y se apasiona por ejercer alguna influencia significativa en el futuro.

En esto la historia nos apoya. Recuérdese, por ejemplo, que hasta 1543 todos daban por sentado que el sol y sus planetas giraban alrededor de la tierra, hasta que Copérnico, siguiendo su intuición, se preguntó: ¿Qué tal si viéramos el universo desde una perspectiva distinta? ¿Qué tal que pusiéramos el sol en el centro en lugar de la tierra? Explorando otras posibilidades y dejando aun lado lo que en su día se tenía por sabido, Copérnico concibió un modelo mucho más útil y preciso de lo que hoy llamamos el sistema solar.

Al comenzar el siglo XX, Albert Einstein efectuó un cambio de percepción científica preguntándose: “¿Cómo sería correr al lado de un rayo de luz, a la misma velocidad de la luz?” Apelaba a su sentido intuitivo de que, al contrario de lo que generalmente se aceptaba, podía haber una relación distinta y más fundamental entre tiempo y espacio, y demostró que el paso del tiempo es relativo y que las propiedades de un objeto no son absolutas y fijas, sino relativas a la posición del observador.

La inteligencia emocional era parte de la creatividad de Einstein. Según dice Robert Dilts, autor de *Strategies of Genios*, “Einstein sostenía que él pensaba principalmente en función de imágenes visuales y sentimientos... y que la expresión verbal y matemática de su pensamiento venía después de que se había realizado el importante pensar creativo”. Einstein atribuía sus realizaciones científicas a lo que llamaba un “vago juego” con sentimientos, señales, imágenes y otros elementos. “Este juego combinatorio – escribió – parece ser la característica esencial del pensamiento productivo”. La energía emocional es el estímulo para buscar oportunidades ocultas y el combustible de la imaginación creativa.

Einstein desafió la física newtoniana. Los antiguos vikingos desafiaron los mares. Los colonos norteamericanos desafiaron la dominación feudal y las restricciones estultas de la sociedad europea. Galileo, Copérnico, Kepler, desafiaron la teoría geocéntrica del universo. Beethoven desafió su sordera como Milton su ceguera y Hellen Keller ambas cosas a la vez.

“El único activo fabril de Microsoft es la imaginación humana”, observaba el escritor Fred Moody en el New York Times.

Exploración de posibilidades

Como vimos en la anterior ecuación, hay varias competencias de inteligencia emocional que se pueden aprovechar cuando a uno se le atraviesan obstáculos en el camino.

Muchos cambios importantes se han iniciado en la ingeniosidad y dedicación de un individuo.

Percepción de oportunidades

Para aumentar su capacidad de percibir oportunidades considere:

- **Propóngase dejarse sorprender todos los días por algo nuevo.** Si se ciñe a la rutina, nunca percibirá la riqueza de posibilidades que lo rodean. Haga preguntas que no habría hecho antes o exprese una honda creencia. Camine entre grupos distintos o por un parque o corredor. Perciba lo que es único en ellos.
- **Propicie disconformidad creativa.**
- **Lleve un “diario de posibilidades”.** Imite a Leonardo da Vinci cuyos cuadernos de notas fueron una continua fuente de inspiración para imaginar lo “imposible”.
- **Suprima todos los “candados mentales” que inhiben el proceso creativo.**
- **Aproveche la conexión ejercicio-CE-innovación.**
- **Codéese con gente muy creativa.**
- **Cambie de actitud.**
- **Evoque los favores recibidos.**

16. Creando el futuro

Cuando hablamos de cambio, nos referimos por lo general al incremental, resultado de análisis racional y planeación ordenada.

El cambio incremental es a corto plazo, su alcance es limitado y tiende a ser reversible. Lo podemos abandonar y volver a las viejas maneras de hacer las cosas. Controlándonos a nosotros mismos y a los demás, y controlando las circunstancias, nos quedamos del lado de sombra de este pilar del CE. Robert Quinn, de la Escuela de Administración de la Universidad de Michigan, llama a esto “el dilema de la muerte lenta”.

Es más fácil quedarse en la zona de confort y certidumbre. Buscamos un arreglo indoloro. Nos conformamos. En el mejor de los casos y si todo va bien, acabamos siendo mediocres. Hacemos los ademanes pero en el fondo hemos dejado de afrontar los retos más hondos y las posibilidades. Recibimos la paga y no hacemos caso de los mensajes urgentes del instinto que nos llama a hacer cuanto sea posible por transformarnos nosotros mismos y las circunstancias.

Los buenos líderes, por el contrario, cuestionan permanentemente los supuestos que otros aceptan. Estos hombres y mujeres no actúan en una forma fija cuando se enfrentan al statu quo: lo desafían percibiendo los riesgos y limitaciones, y en muchos casos encuentran la manera de superarlo. Tienen el valor de asumir riesgos creativos. Se permiten y permiten a los demás cometer errores y explorar nuevos territorios. A veces caen pero se vuelven a incorporar y siguen explorando. Saben que el

futuro no es algo que esperamos, sino algo que debemos contribuir a crear activa y apasionadamente. Y la inteligencia emocional desempeña un papel vital.

“El futuro no ocurre porque sí; es creado.”

*Will y Ariel Durant
The Lessons of History*

Principio unificador de la transformación

El crecimiento es el proceso que unifica los sentimientos, pensamientos, acciones y energías de todos los seres vivos. El ser humano se determina a sí mismo por la manera como elige crecer – en virtud del principio unificador de la transformación, como lo llama el biólogo George Land. Por eso uno de los principales resultados de este cuarto pilar del CE es la confluencia: la reunión de nuestras capacidades, talentos, sueños e impulsos en una fuerza unificada para el cambio y crecimiento como persona, miembro de familia, profesional, empresario y ciudadano de la humanidad.

En las organizaciones, cuando los líderes les piden a los empleados que cambien y sean más creativos, eso puede parecer una buena idea, pero en el fondo puede ser desconcertante o asustador porque ser creativo es reconocer que así como se puede tener éxito, también existe la posibilidad de fracasar. Se necesita inteligencia emocional para emprender el proceso conocido como transformación creativa.

La transformación creativa, que en su esencia es un cambio en la formación de uno mismo, de una idea, un producto, un servicio o toda una organización, puede influir significativamente en el futuro y tiene poco que ver con creatividad en los buenos tiempos que depende de largos períodos de pacífico aislamiento y por lo general desaparece sin dejar huella en presencia de un conflicto. Nosotros sostenemos que la verdadera, honda creatividad relacionada con CE requiere simultáneamente pensar y no pensar, y suele tener su origen en alquimia emocional. Ocurre progresivamente a lo largo del tiempo y del espacio. Es allí donde puede ocurrir el verdadero crecimiento de las personas y su espíritu. Es allí donde se necesita su sentido del humor. Es allí donde uno encuentra hasta dónde se pueden extender sus capacidades prácticas y creativas.

“Lo que necesitamos es más gente que se especialice en lo imposible.”

*Theodore Roethke
1908-1963, poeta y educador norteamericano*

Puntos de cambio

En el transcurso de los años he oído a muchos líderes hablar sobre lo que aprendieron de los “puntos críticos” en su carrera, o la de su compañía – aquellos momentos en que todo parecía perdido, en que se había acabado el impulso o el dinero, o las ideas chocaban contra una muralla incomprensión. Un número sorprendentemente grande de tales situaciones acaban en triunfos. No es que aquellos hombres y mujeres hayan tenido menos problemas que los demás, sino que encontraron más soluciones.

Lo que aprendemos de la transformación creativa es que aunque no logremos hacer *esta* venta o cerrar *este* negocio, o aun cuando perdamos algo de dinero y tiempo, no debemos desanimarnos. Sentimos que si aplicamos nuestra inteligencia creativa podemos encontrar la manera empresarial de superar las dificultades, reformándonos a nosotros mismos y nuestras organizaciones para quedar mejor que antes. Y tenemos el instinto de saber cuándo perseguir una meta solos si es necesario.

“Al futuro no le dan forma personas que realmente no creen en el futuro”

*John W. Gardner
On Leadership*

“Escuche a todo el que tenga una idea original. Estimule a la gente, no la hostilice. Déjela que avance con sus ideas.”

*William McKnight
Gerente General de 3M
1914-1955*

“Lo que lo hizo a usted tener éxito en el pasado no le servirá en el futuro.”

*Lew Platt
Presidente Hewlett-Packard*

“Siempre es divertido hacer lo imposible”

Walt Disney

Creación de un futuro emocionalmente inteligente

Todos los hombres y mujeres notables a quienes ha conocido en el curso de los años encontraron su propia manera de mantenerse en contacto con el pulso de la vida, la chispa interior que los mantiene extendiéndose, moviéndose, adaptándose, creciendo y aceptando retos. Por medio del buen humor y el entusiasmo, lo mismo que de las dificultades y las dudas, y con el valor de cambiar, se nos da la oportunidad de aprender de las experiencias de la vida e interactuar con ellas en formas que nos permiten crecer y aprender, escuchar y dirigir, y vivir con espíritu creativo.

El significado no es una cosa que uno se encuentre por casualidad, como la respuesta a un rompecabezas o el premio en una busca de un tesoro. Es algo que uno mismo construye dentro de su vida. Lo construye de su propio pasado, de sus afectos y lealtades, de la experiencia de la humanidad que le ha sido traspasada, de su propio talento y comprensión, de las cosas que cree, de las cosas y personas que ama, de los valores por los cuales está dispuesto a sacrificar algo. Los ingredientes están allí. Usted es el único que puede reunirlos en ese patrón único que será su vida. Que sea una vida con dignidad y significado para usted.

La inteligencia emocional es una fuente primaria del impulso que nos despierta y nos inspira para avanzar hacia lo desconocido. Pero hay ejecutivos que a cada paso quieren cubrirse contra todo riesgo y preguntan: *“¿Quién más está ya haciendo semejante cosa nueva y haciéndola con éxito?”* Es una pregunta razonable, sin duda. Un punto que se puede averiguar, ciertamente. Pero para iniciar la marcha, es un callejón sin salida. Segundo violín. Nunca primero. Y en esta forma muchos esperamos a que otros tomen la iniciativa, asuman la responsabilidad, creen el futuro. David J. Wolpe escribe: *“Hay un cuento maravilloso de un individuo que se presenta ante Dios con el corazón dolorido por las injusticias del mundo. ‘Dios mío, exclama, mira todos los sufrimientos, la angustia, las penas del mundo. ¿Por qué no mandaste ayuda?’ Y Dios le contesta: ‘Sí mandé ayuda. Te mandé a ti.’”*

Albert Camus escribió en 1961: *“Las grandes ideas, se ha dicho, vienen al mundo tan suavemente como palomas. Tal vez, entonces, si escuchamos atentamente oiremos en medio del estruendo de imperios y naciones y débil aletear, el blando despertar de la vida y la esperanza. Algunos dirán que esta esperanza está en una nación, otros que en un hombre o una mujer. Yo creo más bien que es*

despertada, revivida, nutrida por millones de individuos solitarios cuyos hechos y obras día tras día niegan las fronteras y las más crudas implicaciones de la historia. Como resultado, brilla brevemente la verdad siempre amenazada, y cada persona, sobre los fundamentos de sus propios sufrimientos y gozos, construye para todos.”

Recuerdo las palabras del sabio Hillel en el primer siglo: **“Si yo no estoy por mí mismo, ¿quién estará por mí? Y si yo estoy únicamente por mí, ¿qué soy yo? Y si no ahora, ¿cuándo?”**

Como lo declararé al comienzo, el propósito de escribir este libro ha sido plantear y explorar algunos interrogantes potencialmente útiles relativos a las características de la inteligencia emocional y el valor de desarrollarla y aplicarla en el liderazgo, el aprendizaje organizacional y la vida. Abrigo la esperanza de que estas páginas sirvan de punto de partida para un viaje muy personal. Los ingredientes básicos están ahí, dentro de su corazón y su cabeza. Usted es el lector. Usted es el proceso. Como dijo Mahatma Gandhi: **“Uno tiene que ser el cambio que quiere ver en el mundo.”**

Si no ahora, ¿cuándo?

FIN

COMENTARIOS FINALES AL RESUMEN:

PÁRRAFOS DEL TRABAJO REFERIDOS A “ASESINATO DE IDEAS”, PERO TAMBIÉN A “DESCONTENTO CONSTRUCTIVO”.

Página 19:

Ir al fondo de la cuestión

Página 22:

Descontento constructivo

Página 23:

Descontento constructivo: punto de partida para aplicarlo

Página 49:

“Escuche a todo el que tenga una idea original. Estimule a la gente, no la hostilice. Déjela que avance con sus ideas.”

***William McKnight
Gerente General de 3M
1914-1955***