



COMPETENCIA EMOCIONAL

Inteligencia es la capacidad de aprender rápidamente.
Competencia es la capacidad de actuar con sabiduría
sobre la base de lo aprendido

Alfred North Whitehead

Nuestra inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las competencias emocionales prácticas. Nuestra competencia emocional en el trabajo muestra cuánto de nuestro potencial hemos traducido en capacidades concretas. Tener simplemente una gran inteligencia emocional no garantiza haber aprendido las competencias emocionales que interesan para el trabajo. Por ejemplo, una persona puede ser sumamente empática, pero no haber aprendido aquellas habilidades que, basadas en la empatía, se traducen en servicios superiores al cliente, management excepcional o liderazgo compartido. El paralelo con la música sería alguien con un timbre de voz perfecto que, habiendo tomado lecciones de canto, se ha convertido en un tenor de ópera sobresaliente. Sin dichas lecciones no hubiera hecho carrera en la ópera; no obstante todo su potencial, sería un Pavarotti sin oportunidad de florecer.

Daniel Goleman

HAY CINCO COMPETENCIAS BÁSICAS para trabajar con las emociones propias: *auto-conciencia objetiva*, *auto-aceptación comprensiva* (o compasiva), *auto-regulación teleológica* (en aras de un resultado), *auto-análisis racional* y *expresión íntegra*. Estas competencias pueden aplicarse también al interactuar con las emociones de los demás. Al tratar con otros, la autoconciencia se convierte en *reconocimiento empático*, la autoaceptación en *aceptación compasiva*, la auto-regulación en *influencia y contención*, el autoanálisis en *indagación*, y la expresión en *escucha respetuosa*.

Aplicadas a uno mismo

Aplicadas en la relación con los demás

Auto-conciencia (objetividad)

Reconocimiento (empatía)

Auto-aceptación (compasión)

Aceptación (compasión)

Auto-regulación (motivación)

Influencia (contención)

Auto-análisis (racionalidad)

Indagación (racionalidad)

Expresión (integridad y efectividad)

Escucha (respeto)

COFGUAD05-P65-63

Nota técnica elaborada en base al capítulo 23 del libro Metamanagement de Fredy Kofman.
Ediciones Granica.

Reproducido para efectos de enseñanza.

Analizaremos el uso de estas competencias básicas una a una.

Auto-conciencia

El primer paso para adueñarse de las emociones es tener el suficiente «espacio mental». Para no ser su esclavo, es necesario permitirles que se expandan en toda su amplitud, pero sin dejar que ocupen más que una pequeña porción del terreno disponible de la conciencia. Esto requiere ampliar la conciencia para *contener las emociones sin reprimirlas*.

La conciencia es el espacio en el que ocurre todo *darse cuenta*, todo percatarse de algún aspecto de la realidad (externa e interna). Esta capacidad de experimentar y responder al entorno y a la propia condición interior es una herramienta básica para la supervivencia de todo organismo, desde la ameba hasta el ser humano. La particularidad del ser humano es que en él, la conciencia se vuelve autoconsciente; vale decir, consciente de sí misma. El ser humano no sólo puede prestar atención y percatarse de su situación interna y externa sino que, gracias a su capacidad lingüística, puede desdoblar su conciencia y usarla para auto-observarse, y auto-dirigirse.

Por ejemplo, un perro puede darse cuenta de la comida que hay en su plato, la situación externa. También puede darse cuenta de que tiene hambre, la situación interna. Pero no puede meditar sobre si es conveniente comer o no en ese momento: actuará de acuerdo con sus instintos. Un humano puede darse cuenta de la comida que hay en su plato y de su hambre, pero además puede darse cuenta de la significación (que yace en su conciencia) que tiene no empezar a comer hasta que todos estén servidos. A partir de tomar conciencia de sus valores personales, puede posponer la gratificación del hambre, subordinándola a un valor superior. Esta capacidad es la fuente de la autonomía y del libre albedrío humano.

Como dice Nathaniel Branden, «Vivir conscientemente implica prestar atención a nuestro entorno, tratando de entender al mundo que nos rodea, buscando evidencia que nos indique si estamos en lo cierto o equivocados en nuestros supuestos (...) acerca del mundo externo. Pero la otra mitad del vivir conscientemente tiene que ver con la auto-conciencia, con el interés de entender nuestro mundo interior de necesidades, motivos, pensamientos, estados mentales, emociones y sensaciones».

El ser humano tiene capacidad para aumentar la intensidad de su conciencia según su voluntad. Como un escenario que puede ser iluminado de manera más o menos resplandeciente, la conciencia y la auto-conciencia acontecen a lo largo de un continuo. Uno puede estar más o menos consciente, más o menos atento. La conciencia puede ser más o menos nítida, sutil, sensible, delicada, impresionable, clara. Cuanto más indefinida sea su conciencia, menos alerta

estará uno, y mayor será la probabilidad de vivir una vida mecánica, gobernada por impulsos inconscientes y respuestas automáticas. Cuanto menos consciente sea, menor capacidad tendrá para recibir las situaciones y elegir respuestas. La conciencia es la materia prima de la libertad y la responsabilidad. Y la auto-conciencia es la materia prima de la libertad interior, que incluye el manejo de las emociones.

Para percatarse de los sentimientos, es necesario desapegarse de ellos y adoptar un punto de vista más alejado, o sea mirarlos en perspectiva. Cuando alguien está embargado («secuestrado», en palabras de Goleman) por una emoción, es imposible ser consciente de ella, puesto que no hay *quien* pueda ser consciente. El sujeto capaz de observar la emoción está desaparecido, ya que no hay espacio para la auto-conciencia objetiva. En vez de tener la emoción, es la emoción la que lo tiene a él. Por ejemplo, cuando uno toma conocimiento de un hecho que le causa enfado, la primera reacción (automática) es quedar preso de la emoción. Gráficamente:

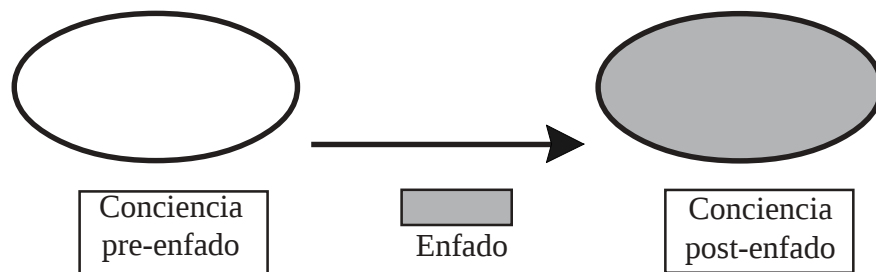


Diagrama 1. La conciencia completamente «secuestrada» por el enfado.

Si el enfado se adueña de alguien, sus impulsos destructivos pueden disparar acciones que luego este lamentará. Por eso, la estrategia usual es intentar reprimirlo, haciéndolo más pequeño, como ilustra el Diagrama 2.

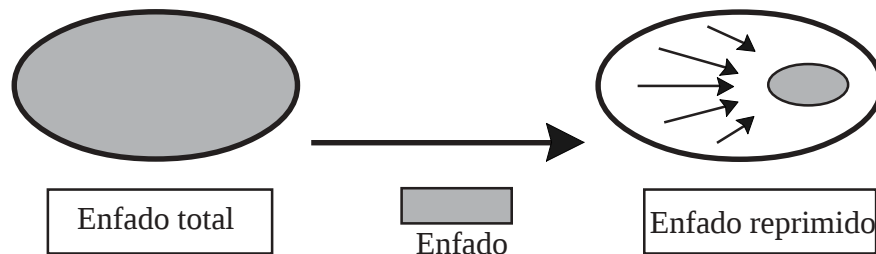


Diagrama 2. Enfado reprimido para hacer lugar en la conciencia

El problema de reprimir una emoción es que genera estrés y un desequilibrio peligroso para el organismo. Pero el problema de no reprimirla es que genera acciones nocivas. Si no es conveniente sucumbir a la emoción, ni es conveniente reprimirla, ¿qué se puede hacer? La respuesta está en el Diagrama 3.

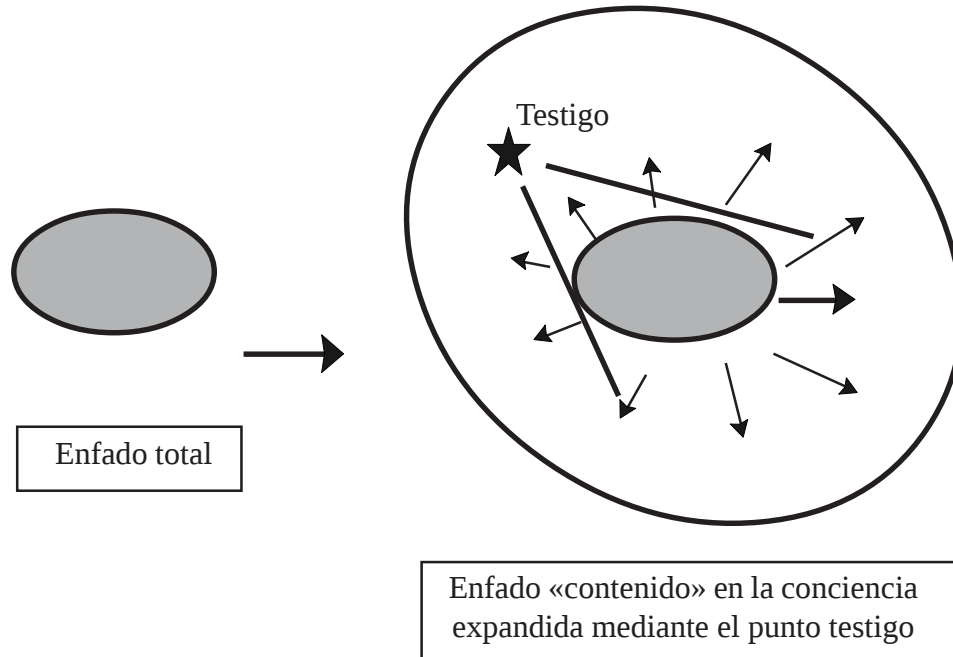


Diagrama 3. Enfado contenido

La manera productiva de manejarse con una emoción es expandir la auto-conciencia para hacerla más grande que la emoción. Tal cosa puede lograrse mediante la creación de un punto de vista «testigo» (la estrella) desde el cual observar en forma desapegada la emoción y evaluar cómo responder a ella, sin traicionar los valores y objetivos que uno sostiene.

Para expandir el territorio consciente interno basta con hacer una inspiración profunda y generar un punto de observación objetiva o «testigo». Desde allí, uno es capaz de observar con ecuanimidad la parte de sí que ha sido capturada por la emoción. La capacidad de auto-observarse con desapego es fundamental para abarcar dentro de sí mismo tanto a la emoción como al raciocinio, tanto al impulso como la capacidad de descubrir, regular, analizar y expresar ese impulso en forma honorable.

En una primera instancia, parece que el «testigo» estuviera fuera de la conciencia, pero si uno reflexiona, se da cuenta inmediatamente de que el testigo es tan parte de la conciencia como el enfado que el mismo observa de manera objetiva. La conciencia es suficientemente grande como para abarcar a ambos.

Para ver al observador (el testigo T1) y a lo observado (la emoción de enfado) como partes de la misma conciencia (C1, quizás sea necesario situarse fuera del sistema observador-observado, creando un segundo testigo (T2). De la misma forma uno puede crear un testigo-3 el cual puede percatarse de que el testigo-2 es tan parte de la conciencia como el sistema compuesto por el testigo-1 y el enfado que el testigo-2 observa. Y continuar con este proceso hasta el infinito, como ilustra el Diagrama 4. El ser humano cuenta con una conciencia infinita, capaz de contener todas sus emociones y pensamientos, de manera similar a la forma en que es capaz de comprender las magnitudes infinitas de las matemáticas.

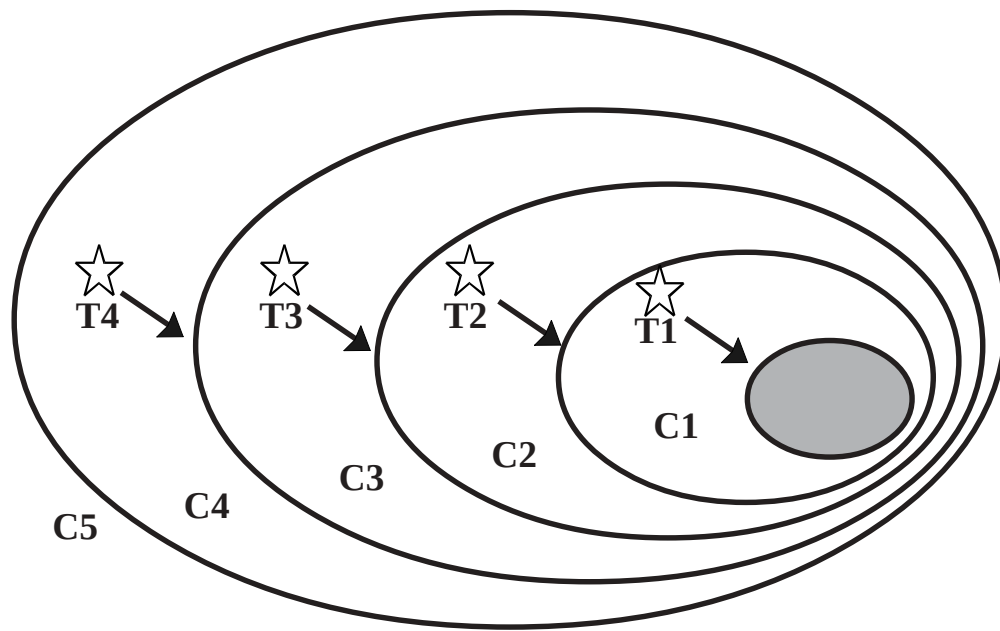


Diagrama 4. Expansión infinita de la conciencia usando el testigo repetidamente.

Reconocimiento de la emoción del otro

Aunque uno no puede observar los estados internos de los demás, puede observar ciertas manifestaciones de esos estados. Las emociones tienen un componente físico (rubor en las mejillas, por ejemplo) y un componente de comportamiento (como puños apretados). Basado en las «pistas» emocionales observables, en la comprensión de la situación en que se encuentra la persona observada, en la atribución (asignación) al otro de valores y objetivos, y en la proyección en el otro de las dinámicas emocionales internas que uno experimenta en sí mismo (empatía), uno es capaz de hacer inferencias sobre los sentimientos del otro.

Es absolutamente importante ser consciente de que lo que se infiere que

el otro piensa y siente, *no* es lo que en realidad el otro piensa y siente. Creer que se puede leer la mente de los demás y saber qué piensan y sienten es una seria distorsión cognoscitiva. Por otro lado, renunciar a interpretar los estados internos de los demás es una desventaja insalvable en la vida de relación. Para vivir en sociedad, los seres humanos debemos hacernos una composición de lugar sobre el mundo que nos rodea; un mundo que incluye a otros seres humanos y sus estados interiores. La manera habilidosa de trabajar con atribuciones (inferencias sobre el estado emocional y mental que atribuimos a otra persona) es: a) hacerlas en base a la mejor evidencia disponible, y b) verificarlas con el otro exponiéndolas en forma productiva.

Por ejemplo, al notar que un miembro del equipo se mantiene sentado, con los brazos cruzados, silencioso y apartado de la mesa de reuniones, un líder alerta podría constatar con él: «Pablo, te veo silencioso, de brazos cruzados y sentado lejos de la mesa. Me pregunto si hay algo que te tiene preocupado o distraído». O viendo que un cliente mira repetidamente el reloj, un vendedor sensible podría decirle: «Lo he visto mirar su reloj varias veces, lo cual me hace pensar que tal vez este no sea un buen momento para conversar. ¿Le gustaría posponer la reunión?».

La clave para hacer inferencias acertadas, estriba en ser capaz de ponerse en el lugar del otro. Esta capacidad empática requiere un cierto desarrollo cognoscitivo y emocional. En uno de sus experimentos, el psicólogo Jean Piaget se sentaba frente a un niño. Le mostraba un panel que tenía un lado pintado de rojo y el otro pintado de verde (información conocida por el niño que había visto con anterioridad los dos lados del papel). Orientado el panel para que el lado rojo quedara a la vista del niño, le preguntaba: «¿De qué color es la cara del panel que yo estoy viendo?». La respuesta de un niño de menos de siete años era invariablemente, «rojo». La respuesta de un niño de más e ocho años (a menos que tuviera problemas evolutivos) era «verde».

El desarrollo de la capacidad empática no termina a los siete años. Uno puede ir haciendo distinciones más y más sutiles acerca de las energías emocionales que se presentan en sus congéneres y, hasta en otras especies, como atestiguan los dueños de animales domésticos. Junto con la empatía, se desarrollan la comprensión y la compasión. En vez de juzgar, uno puede comprender los pensamientos, las emociones y el comportamiento del otro ya que nota que, de estar en su lugar, probablemente pensaría y sentiría lo mismo. Hay un dicho de los indios norteamericanos que conecta la empatía con la compasión: «No juzgues a un hombre hasta que hayas caminado con sus mocasines».

El crecimiento de la persona puede entenderse como un progresivo desapego de su egocentrismo infantil para incorporar el punto de vista del otro a su conciencia.

Auto-aceptación

El segundo paso para manejar con inteligencia las emociones es aceptarlas con compasión, sin reprimirlas ni censurarlas. Esto implica suspender los juicios, a sabiendas de que la emoción es una reacción automática y que es posible abstenerse de actuar en forma impulsiva. Como dice Branden, «Las emociones no necesitan ser representadas cuando uno ve que eso sería improductivo, pero si son consideradas con respeto, pueden convertirse en fuentes valiosas de información. El proceso de atención y respeto por las emociones, generalmente produce mayor integración de la personalidad y un más alto nivel de bienestar. Por eso es que tantos terapeutas enfatizan la potencia curativa de la auto-aceptación (...) Es una señal de sabiduría y madurez entender que tenemos capacidad para ser testigos neutrales de nuestras emociones, pensamientos y memorias, sin ser controlados por ellas ni conducidos a actuar en formas autodestructivas».

El trabajo con las emociones requiere operar en dos niveles distintos de conciencia de manera aparentemente contradictoria: primero, es necesario aceptar la emoción incondicionalmente, tal como aparece; en segundo lugar, es necesario analizar en forma crítica su origen cognoscitivo y las posibilidades de responder de manera consciente. Uno de los errores más comunes es confundir estos dos niveles e intentar analizar o criticar la emoción directamente. Esto siempre trae malas consecuencias, desde una leve irritación, hasta la esquizofrenia.

Por ejemplo, al sentirse triste, uno se dice: «¡Vamos hombre!, no te pongas triste. Arriba ese ánimo; al mal tiempo buena cara». Uno quiere sentirse mejor, pero ese autoconsejo sólo puede traer malas consecuencias. La represión de las emociones y el intento de forzarse a sentir algo que no se siente, es totalmente contraindicado. Mucho más efectivo es aceptar la tristeza, preguntarse qué la causa y qué puede hacer uno para sobrellevarla. Lo mismo cuando tiene miedo, ira, o cualquier otra emoción. El único resultado de auto-juzgarse en forma negativa por sentir lo que uno siente, es agregar un sentimiento de culpa al sentimiento de miedo original. ¡Ahora los problemas son dos! (Por supuesto, uno puede empeorar aún más las cosas pensando: «No debería sentirme culpable por mis sentimientos», entonces estará asustado, culpable por sentirse asustado y culpable por sentirse culpable por sentirse asustado).

Lo fundamental es recordar que la emoción *siempre* está válidamente fundada en los pensamientos que subyacen a ella. No hay tal cosa como emociones malas o inconsistentes. Lo que puede suceder es que los pensamientos fundantes estén equivocados o sean destructivos. Pero para llegar a esos pensamientos, primero hay que abrir el capullo de la emoción. Un capullo que se abre solamente con gentileza y aceptación, no con coerción y reproche. Una vez que los pensamientos son revelados, es posible encarar su análisis. Nunca

antes. Algunos ejemplos familiares pueden ilustrar el proceso.

Uno está en su cama, cuando aparece su hijo de cuatro años y dice: «Papá, tengo miedo de los monstruos». La respuesta equivocada es «Ve a dormir, no hay nada que temer», que invalida la emoción del niño sin resolver nada. En cambio se podría decir: «Te entiendo. Si yo creyera que hay monstruos en mi habitación, también estaría asustado. Pero no es eso lo que creo. ¿Tú piensas que hay monstruos en tu habitación?». «Sí», dice el pequeño. «Ah, entonces conviene investigar. Vamos a ver». Padre e hijo buscan por debajo de la cama, en los armarios, detrás de la puerta y en los rincones, sin encontrar nada. «¿Estás satisfecho?», pregunta el padre. «Mmmmmmmmm», contesta el hijo inseguro. «¿Qué tendríamos que hacer para que te quedes tranquilo?», pregunta el padre nuevamente. «No sé», dice el hijo. «Bueno, entonces, por ahora vamos a afirmar que no hay monstruos y, mientras tanto, piensa si hay alguna otra comprobación que podamos hacer, que sirva para asegurarte».

El hijo va llorando a los brazos de su madre, «¡Mamá, mis compañeros no quieren jugar conmigo!». La respuesta equivocada es «Bueno, bueno, no es para tanto». ¡Si no fuera para tanto, el niño no estaría llorando! La respuesta invalida la emoción del hijo y además lo hace dudar de su percepción interna. Esa duda es la base de toda pérdida de poder personal (riesgo de subordinar el criterio propio a las presiones externas de un grupo o al de un líder carismático) y de la esquizofrenia (quedar atrapado en un dilema entre lo que siente y lo que «debería» sentir, en relación a una figura con poder, como es la de la madre). En cambio, la madre podría decir: «Entiendo que te duela cuando los demás te rechazan. Cuéntame, ¿qué ha sucedido?». La respuesta valida la emoción del hijo, y a la vez abre la puerta para un diálogo, en el que ambos podrán analizar hechos, pensamientos, emociones y posibles acciones correctivas.

Si quiere trabajar sus emociones en forma inteligente, uno debe tratarse a sí mismo con la misma bondad, comprensión y compasión con que trataría a su hijo. Donde hay enjuiciamiento, no puede haber entendimiento. Y donde no hay entendimiento, no puede haber resolución saludable.

Para comprender la emoción, es necesario trascender la idea de que hay emociones buenas (aceptables) y emociones malas (rechazables) o impulsos buenos y malos. Toda emoción puede ser una oportunidad para el crecimiento y toda emoción puede ser una oportunidad para el desastre. Es fundamental aceptar las emociones y los impulsos sin enjuiciarlos, ya que aquello que es rechazado o juzgado con todo rigor, suele ser reprimido. Los sentimientos que ponemos «en la lista negra» quedan relegados a la inconciencia y, como hongos en la oscuridad, crecen y se multiplican. Para trabajar estos sentimientos difíciles (normalmente considerados no aceptables) es necesario recibirlos primero.

También es necesario echar por tierra la noción de que uno puede controlar

la aparición de estas emociones e impulsos. Los pensamientos, las emociones y los impulsos automáticos están tan fuera del poder de la conciencia como la lluvia o las mareas. Que los fenómenos subjetivos ocurran «adentro» mientras que los objetivos ocurran «afuera», no implica en absoluto que uno tenga más control sobre unos que sobre los otros. Lo que sí se puede controlar es la manera de expresar estos pensamientos, sentimientos e impulsos automáticos en acciones voluntarias.

Como explica Branden, «Los deseos y las emociones como tales, son involuntarios; no están sujetos al control volitivo directo de la persona. Dado que son el resultado de evaluaciones subconscientes, no pueden ser comandadas para aparecer y desaparecer. Sin embargo es imposible calcular la cantidad de culpa y sufrimiento producido por la noción de que ciertos deseos y emociones son prueba de bajeza moral. La auto-conciencia requiere la libertad de acercarse al contenido de la experiencia interna como un observador neutral, un observador interesado en observar hechos, no en pronunciar juicios (...) Evaluarse a sí mismo basado en el hecho de tener tales y cuales pensamientos y emociones, implica, necesariamente, una autocensura».

La capacidad para observar las emociones y pensamientos sin juicio, demanda auto-compasión. Esta compasión nace de comprender que las pulsiones automáticas no están bajo el control de la persona. En vez de evaluarse de manera crítica, el auto-compasivo intenta comprender qué siente y piensa y por qué lo siente y lo piensa. La compasión es la pre-condición de toda indagación abierta y genuina. Para poder entender sus impulsos, uno necesita tratarlos con bondad y aceptación. Sólo así puede acceder a sus raíces y buscar formas saludables, íntegras y efectivas para resolverlos.

En la doctrina católica hay una distinción entre tentación y pecado, análoga a la que establecemos entre emociones (involuntarias) y actos o pensamientos conscientes (voluntarios). Los movimientos autónomos de la mente y el cuerpo no son considerados pecado, ya que no están sujetos a la voluntad. Por ejemplo, tener la tentación de abrir la correspondencia dirigida a otra persona en un ataque de curiosidad, no es un pecado, al igual que no es pecado tener hambre. El pecado (de pensamiento) ocurre cuando uno planea la forma de violar la intimidad del otro y el pecado (de acción) ocurre cuando uno lee la carta. Todos los seres humanos (hasta Jesús, según la Biblia) estamos sometidos a la tentación. La diferencia entre «justos» y «pecadores» está en la respuesta que cada uno elige darle a la tentación: mientras que los segundos subordinan su conciencia y se dejan llevar, los primeros mantienen su mente clara y eligen su curso de acción en coherencia con sus valores.

Aceptación de la emoción del otro

En la relación con los demás, es igualmente importante aceptar las

emociones sin hacer juicios. No sólo es inútil castigar a alguien por sentir lo que siente, también es contraproducente. Por ejemplo, al ver a un compañero de trabajo decaído, usted se acerca y le dice «¡Arriba ese ánimo!, no te pongas así, que no es para tanto». Tal vez tengas buenas intenciones, pero el resultado de tales acciones suele ser funesto. La persona decaída ahora no sólo se siente decaída, sino que además se cree invalidada, alienada, incomprendida, menoscabada y, por lo tanto, probablemente se enfade con usted. O uno nota que los empleados están asustados frente a cierto cambio y les dice: «¡No se preocupen!, no hay nada que temer». De nuevo, puede tener buenas intenciones, pero el resultado suele ser nefasto. La gente del equipo no sólo sigue sintiendo temor, sino que ahora además debe ocultar el temor y aparentar que no pasa nada. Esta represión genera estrés, incomunicación, resentimiento y más miedo.

Incluso para enfrentar el enfado, lo fundamental es aceptar la emoción ajena en forma incondicional, para luego poder indagar en las razones del enojo. Por ejemplo, alguien se acerca a uno y le dice: «¡Eres un desconsiderado!». La primera reacción es defensiva. Uno quisiera decir «¡Cómo desconsiderado?! ¿Quién te dio permiso para venir a increparme de esa manera? ¿Quién te crees que eres?». Aunque encuentre cierto alivio en reaccionar y dejar salir presión, esta estrategia rara vez tiene resultados felices. Mucho más productivo sería contestar «Veo que estás enfadado conmigo, ¿qué te hace pensar que soy un desconsiderado?». Una pregunta de esta clase comienza el proceso de regulación y habilita un diálogo en el que se pueden indagar (y analizar) las interpretaciones del otro, sin invalidar sus emociones.

Veamos una muestra de «aikido verbal» ante una demanda de un amigo a quien le pedí comentarios y sugerencias sobre este texto:

Mariano: Fredy, estoy enfadado contigo.

Fredy: Lamento escuchar que estás enfadado conmigo, Mariano, ¿qué sucede?

Mariano: Me hiciste trabajar para nada.

Fredy: Mira, nunca fue esa mi intención. Cuéntame; ¿qué te pedí que hicieras que crees que fue para nada?

Mariano: Me pediste que te hiciera sugerencias sobre tu libro.

Fredy: Efectivamente, te estoy muy agradecido por tu esfuerzo. Lo que no comprendo es qué te hace pensar que tus comentarios no fueron significativos para mí.

Mariano: Desechaste muchos de ellos.

Fredy: ¿Desechar? No recuerdo haber desechado ninguno. Todos me parecieron relevantes; consideré cada uno de ellos cuidadosamente.

Mariano: Vi la versión corregida de tu libro y muchas de mis sugerencias no estaban allí.

Fredy: ¡Ah! Ahora comprendo el problema. Déjame explicarte. Cuando te pedí ayuda, lo que esperaba -y lo que me aportaste- eran ideas para

mejorar el libro. Muchas de tus ideas me parecieron excelentes y modifiqué el texto consecuentemente. Otras de tus ideas no me parecieron tan efectivas. Pero las ideas que consideré inefectivas me parecieron tan valiosas como las que consideré excelentes. Cada una de tus sugerencias me hizo pensar cuidadosamente en lo que quería decir y cómo quería decirlo.

Mariano: Admites, entonces, que desechaste muchas de mis ideas.

Fredy: Si por «desechar» entiendes «no modificar el texto de acuerdo con ellas», sí, admito que lo hice.

Mariano: ¡Eso es exactamente lo que yo llamo trabajar para nada!

Fredy: Lamento que pienses eso. Entiendo tu punto de vista; es razonable. Al mismo tiempo, quiero reservarme el poder editorial sobre mi libro. Tomo tus sugerencias -y las de todos los otros amigos que me están ayudando- como una posibilidad, no como un requerimiento. Si no me siento cómodo con una recomendación, ¿no te parece que tengo el derecho (y la responsabilidad) de escoger de acuerdo con mi criterio?

Mariano: Después de todo, es *tu* libro.

Fredy: Es cierto, pero mucho de lo bueno que pueda haber en él es consecuencia de la ayuda de amigos como tú. Realmente aprecio el esfuerzo y cuidado con el que has leído el material y hecho recomendaciones para mejorarlo. ¿Cómo podría manifestarte mi aprecio incluso por aquellas sugerencias que decidí no incorporar?

Mariano: Hmmm. Es una buena pregunta. Tal vez si me hubieras explicado por qué no las aceptaste, qué te pareció inefectivo de ellas, yo me habría sentido mucho más reconocido en mi esfuerzo.

Fredy: ¡Tienes razón! Es una idea estupenda. Lo menos que puedo hacer para apreciar el esfuerzo de quien me prepara comentarios es darle feedback sobre mi opinión y razonamiento. Me comprometo a hacerlo de aquí en adelante. Te ofrezco disculpas por no haber sido más cuidadoso y te agradezco tu trabajo . . . y esta conversación.

Mariano: Vamos, hombre. No es para tanto. ¡Qué menos podría hacer por un amigo como tú!

Auto-regulación

El tercer paso en el trabajo con las emociones es la regulación de impulsos, la disciplina para mantenerse consciente frente a la presión de los instintos. Regular significa tener control y dar dirección a la energía emocional. Según Goleman, la capacidad para subordinar la gratificación inmediata a objetivos y valores trascendentes, es la principal habilidad psicológica. «No hay, tal vez, disciplina más importante que la de resistir los impulsos. Esta disciplina está en la raíz de todo auto-control emocional, ya que todas las emociones, por su propia naturaleza, generan un impulso a actuar. Recordemos que la raíz de la palabra emoción, es ‘mover hacia afuera’»

Goleman ilustra la importancia de esta auto-disciplina con la historia de los bombones. Un grupo de niños de cuatro años participó en un experimento de la Universidad de Stanford. Los psicólogos introdujeron a cada uno de los niños a un cuarto, lo sentaron frente a una mesa con un bombón y le hicieron la siguiente oferta: «Puedes comer este bombón ahora, si quieres, pero si no lo comes hasta que vuelva de hacer un trámite, podrás comer dos bombones a mi regreso».

Catorce años más tarde, al graduarse de la escuela secundaria, los niños que se habían comido el bombón inmediatamente, fueron comparados con aquellos que habían esperado para obtener dos. Los impacientes eran mucho más proclives a perder el control en situaciones de estrés, tendían a irritarse y pelear más a menudo y eran menos capaces de resistir las tentaciones que los desviaban de sus objetivos. Pero, como comenta Goleman, «lo más interesante para los investigadores fue que los niños que habían esperado sin comerse de inmediato el bombón, en el examen estandarizado de ingreso a la universidad (SAT), tenían calificaciones muy superiores a los que no se habían podido contener (una puntuación 13% más alta)».

Goleman relata que cuando los niños de Stanford empezaron a trabajar, sus diferencias se hicieron aún más pronunciadas. Los que habían controlado su tentación, seguían teniendo mayor capacidad intelectual, atención y concentración. Además, eran más diestros para desarrollar relaciones íntimas y genuinas, eran más confiables, responsables y mostraban mayor auto-dominio en situaciones de frustración. En contraste, los que se habían comido el bombón enseguida, eran mucho menos capaces emocionalmente que sus compañeros más pacientes. Usualmente eran más solitarios, menos confiables, más distraídos, e incapaces de posponer alguna gratificación en aras de un objetivo de largo plazo. En situaciones de estrés tenían poca tolerancia y auto-control. Respondían a la presión en forma inflexible, utilizando una y otra vez las mismas respuestas explosivas, que no les daban ningún resultado.

Para condicionar la acción de corto plazo a los intereses de largo plazo, es fundamental sentarse en el «asiento del conductor» de la propia vida. Cuando uno observa sus emociones en forma desapegada, puede utilizar su voluntad consciente para elegir qué hará y qué se abstendrá de hacer. Esto le permite controlar (sin reprimir) los impulsos contraproducentes y auto-motivarse para perseguir fines que le resulten importantes. La misma técnica consciente de auto-observación objetiva y auto-aceptación compasiva sirve a esos efectos. Para regular los impulsos, es necesario separarse de ellos y al mismo tiempo «abrazarlos». Así, uno puede contenerlos dentro de sí y elegir maneras adecuadas de expresarlos luego de analizar la situación, los objetivos y valores personales.

En resumen, el problema no es que uno tenga ganas de quedarse en la cama en lugar de ir a trabajar; el problema es que las ganas de quedarse en la

cama lo controlen a uno de tal manera que lo lleven a destruir su carrera. Del mismo modo, el problema no es que uno tenga miedo de hacer el ridículo durante la presentación; el problema es que el miedo lo tenga a uno y lo inmovilice. Si uno se adueña de su miedo, puede usarlo para motivarse y ensayar cuidadosamente lo que dirá, practicar con ayuda de compañeros y prepararse emocionalmente para mantener la calma.

Influencia en las emociones de otros

Al mantenerse centrado, calmado y consciente, uno crea un campo de resonancia empática que ayuda a que la otra persona también encuentre su centro, su calma y su conciencia. De la misma forma que una cuerda de guitarra puede hacer vibrar a otra en resonancia, una persona puede influir en otras evocando emociones en ellas. Basta ver filmaciones de líderes movilizadores para comprobar el poder enorme (y el peligro) de este tipo de influencia. De la misma manera que un líder como Martin Luther King puede orientarse hacia la conciencia, otro como Adolph Hitler puede orientarse hacia la inconciencia.

Al igual que en la regulación de las emociones internas, la regulación e influencia de las emociones en los demás requiere ayudar al otro a compatibilizar el impulso expresivo de la emoción con sus objetivos e intereses de largo plazo. Este requerimiento de compatibilización es análogo a una negociación entre dos partes: «¡Quiero expresar mis impulsos!», dice una; ¡Quiero hacer lo correcto!», dice la otra. La clave es encarar esta negociación con la filosofía ganar-ganar. Mediante la consideración de los intereses que están por debajo de las posiciones, se pueden encontrar modos de expresar (y de que otros expresen) sus emociones en forma compatible con la situación y con los valores.

El principio básico de la negociación creativa es que nadie, a nivel fundamental, está equivocado, aunque la posición superficial que sostiene sea conflictiva. Por ejemplo, el ataque de alguien que increpa: «¡Eres un desconsiderado!», no es la mejor manera de iniciar una conversación. Pero como vimos antes, se puede responder a ese ataque buscando el ángulo constructivo. Decir, por ejemplo: «Veo que estás irritado por algo que hice. ¿Qué te hace pensar que soy un desconsiderado?». Más allá de que uno crea o no haberse comportado con desconsideración, es inútil tratar de oponerse directamente a la energía emocional del atacante. La manera de regularla es desviarla en forma lateral. Veamos cómo se hace esto en la continuación del diálogo con el crítico interlocutor.

-¡Eres un desconsiderado!

-He escuchado eso de otros. Tal vez me esté comportando de forma desconsiderada sin darme cuenta. ¿Qué te hace pensar que soy desconsiderado?

-Todo lo que haces. Nunca me prestas atención.

-Seguramente podría ser más atento. ¿Cuándo no te presté la atención que hubieras querido?

-No me vengas con tus preguntas capciosas. Eres un pedante y no te importo en absoluto.

-Reconozco que a veces me creo mejor de lo que soy. Preferiría ser más humilde.

-Eso no es cierto. Eres un pésimo líder y es imposible que yo pueda trabajar en tu equipo.

-Lamento que pienses así y estoy de acuerdo contigo. Con esas opiniones sobre mí, sería imposible trabajar juntos en forma efectiva.

Sin el combustible de la defensa, el ataque no puede durar mucho tiempo. Por eso, la mejor manera de recibir la emoción del otro es con empatía; sin juicios ni alegatos. Para dispersar la energía agresiva, es muy útil buscar la forma de concordar con el crítico, no importa cuán incorrectos uno crea que son sus conceptos. Conviene buscar aunque sea un granito de verdad con el cual acordar, para responder con honestidad, sin sarcasmo ni defensividad, en armonía con la energía crítica. Una vez que la emoción pierde presión, es posible pasar al siguiente paso: el análisis.

Auto-análisis e indagación de la emoción del otro.

El cuarto paso es entender la emoción y considerar la racionalidad de sus pensamientos fundantes. Como vimos, toda emoción está validada por los pensamientos que la subyacen. Por eso no tiene sentido desafiarla o analizarla. Pero no hay ninguna garantía de que esos pensamientos estén bien fundados en la realidad (no hay datos para creer que hay un monstruo en la oscuridad), o que estos pensamientos lo ayuden a uno a perseguir sus objetivos (no sirve para nada enfocarse en los aspectos incontrolables de la situación). En la etapa de análisis, uno usa su razón para indagar en las fuentes de la emoción y en su validez. También considera las posibles vías de expresión que utilicen la energía emocional en forma productiva, es decir, que operen con efectividad, en armonía con los objetivos de largo plazo y en integridad con los valores.

Para hacer un buen análisis, es necesario mantener alerta la conciencia testigo desarrollada en los pasos anteriores. El observador desapegado, además de aceptar y regular la energía emocional, ahora se convierte en un analista reflexivo. Es necesario distinguir la reflexión racional, de la recriminación. Analizar no significa invalidar ni censurar; significa considerar la validez de los pensamientos y la conveniencia relativa de las diferentes acciones posibles.

Por ejemplo, uno puede estar irritado por no haber sido invitado a una reunión. Si tuviera una actitud reprobadora, podría auto-increparse. «Pero cómo te enfadas por una pequeñez así. ¡Vamos!, no le des tanta importancia. Esos imbéciles no saben lo que hacen, así que no es de extrañar que te dejen afuera.

No seas tonto como ellos». El problema es que este monólogo sólo sirve para reprimir la rabia, convirtiéndola en resentimiento culposo (contra los demás por «ser imbéciles»). Para operar inteligentemente, luego de percatarse del enfado, habrá que hacer un par de respiraciones para reducir la tensión, y aceptar que uno se siente como se siente y eso está bien; después preguntarse: «¿Qué me molesta de esta situación?», y «¿Qué podría hacer para responder a esta molestia con integridad y efectividad?».

A cada emoción corresponde una serie de preguntas que sirven para investigar sus orígenes y guiar su expresión consciente. Estas preguntas pueden ser parte de un diálogo interno (preguntarse a sí mismo) o externo (preguntar al otro).

Tristeza. ¿Qué te entristece? ¿Qué crees que perdiste? ¿Qué te lleva a pensar que lo perdiste? ¿Qué valor tenía eso para ti? ¿Se te ocurre alguna forma de recuperarlo, o de reducir la magnitud de la pérdida? ¿Cómo podrías hacer un duelo para elaborar la pérdida y celebrar lo importante que eso fue para ti? ¿Hay algo más que necesitarías hacer para estar en paz?

Miedo. ¿Qué te preocupa (o asusta)? ¿Qué te imaginas que puede suceder? ¿Qué pérdida te ocasionaría que eso sucediese? ¿Qué te hace pensar que eso puede suceder y que si sucede te causará daño? ¿Se te ocurre alguna forma de reducir la responsabilidad de que eso suceda? ¿Se te ocurre alguna forma de reducir la magnitud del daño que sufrirías en el caso de que eso suceda? ¿Hay alguna otra cosa que necesitarías hacer para estar en paz?

Enfado. ¿Qué te hace enfadar? ¿Qué daño sufriste? ¿Quién crees que te lo provocó? ¿Qué límite crees que transgredió esa persona? ¿Qué evidencia tienes? ¿Se te ocurre alguna forma de reducir el daño u obtener alguna reparación? ¿Se te ocurre alguna forma de expresar tu reclamo en forma efectiva? ¿Hay algo más que necesitarías hacer (como, por ejemplo, elaborar tu duelo y perdonar) para estar en paz?

Culpa. ¿Qué te remuerde la conciencia? ¿Qué daño crees que has causado? ¿Quién piensas que sufrió ese daño? ¿Qué límite crees que transgrediste? ¿Que te lleva a pensar que causaste tal daño? ¿Se te ocurre alguna forma de reducir la magnitud del daño ofreciendo alguna reparación? ¿Se te ocurre alguna forma de expresar tu disculpa en forma efectiva? ¿Hay algo más que necesitarías hacer (como, por ejemplo, pedir perdón y perdonarte a ti mismo) para estar en paz?

Vergüenza. ¿Que te avergüenza? ¿Qué piensas que hiciste (si hay alguna transgresión concreta, el proceso debe ocuparse primero de la culpa)? ¿Qué crees que puede ser descubierto sobre quién y cómo eres? ¿Te parece que eso es cierto? ¿Qué te lleva a pensar que eres realmente así? ¿Qué piensas que pasaría si los demás descubrieran eso de ti? ¿Puedes encontrar algo más en tu

personalidad que ese aspecto? ¿Se te ocurre alguna forma de recordar que tu auto-estima es incondicional? ¿Hay algo más que necesitarías hacer para estar en paz?

Deseo. ¿Qué quieres conseguir? ¿Que te parece que obtendrías por medio de eso, que es más importante para ti que eso en sí mismo? ¿Qué quieres conseguir realmente si buscas en lo profundo de tu ser? ¿Qué te lleva a creer que satisfacer tu deseo superficial te llevará a satisfacer tu deseo más profundo? ¿Qué podrías hacer para maximizar tus oportunidades de conseguir lo que quieres? ¿Se te ocurren otras formas de satisfacer tu deseo más profundo (aunque no puedas conseguir lo que quieres)? ¿Hay algo más que necesitarías hacer para estar en paz?

Aburrimiento. ¿Qué te aburre? ¿Qué oportunidades ves en la situación? ¿Qué oportunidades podrías crear en la situación? ¿Podrías hacer algo para aumentar tu nivel de interés? ¿Podrías retirarte y buscar algo más satisfactorio en que ocupar tu tiempo (si crees que es más conveniente quedarte)? ¿Puedes resumir la responsabilidad de elegir quedarte conscientemente y no culpar a nadie por tu aburrimiento? ¿Hay algo más que necesitarías hacer para estar en paz?

Expresión

De acuerdo con el Dr. David Viscott, «Si uno viviera de manera honesta, su vida se arreglaría sola. Si uno actuara con total honestidad, expresando sus verdaderos sentimientos a la persona que más necesita escucharlos (tal vez, uno mismo), estaría haciendo su parte [para ayudar al proceso de curación natural]. Los beneficios que recibiría serían: estar en paz con su conciencia, sentirse saludable y estar conforme con uno mismo, siendo tal como es. También uno envejecería más lentamente, porque la energía que usaba para reprimir las emociones quedaría disponible para mantenerlo joven».

Viscott informa haber encontrado estas consecuencias positivas en todos los pacientes que se embarcaron en lo que él llama «el proceso terapéutico natural». Este proceso se basa en que la persona:

- a) exprese sus sentimientos con honestidad
- b) haga su duelo, perdone, y sane sus heridas;
- c) admita las mentiras y distorsiones que cuenta (y se cuenta);
- d) comprenda por qué las cuenta;
- e) comprenda y responda de manera efectiva a sus verdaderas necesidades;
- f) abandone sus falsas expectativas;
- g) se acepte a sí mismo como quien es;
- h) se haga responsable de crear su vida en libertad, prosperidad y felicidad.

Para expresar las emociones en forma consciente, es absolutamente necesario pasar por los cuatro pasos anteriores: conciencia, aceptación, regulación y análisis. Uno de los errores más comunes es creer que la inteligencia emocional significa el desborde y la expresión inconsciente de instintos automáticos. Esta es una tremenda confusión. Goleman comenta que en sus conversaciones con gente de negocios en todo el mundo, ha encontrado dos equivocaciones generalizadas: «Primero, la inteligencia emocional no significa ser simpático, agradable o suave. Por el contrario, a veces demanda confrontar a alguien con una verdad importante y desagradable que trata de evitar. Segundo, la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos. En lugar de eso, significa administrar las emociones para expresarlas en forma apropiada y efectiva, lo cual permite que la gente trabaje en conjunto en aras de sus objetivos».

Recalcando la relación entre la auto-conciencia, la expresión responsable de las emociones y la humanidad, Branden comenta que «Ser movidos por impulsos que no entendemos no es una prerrogativa de los humanos; los animales inferiores viven de esta manera en forma natural. Pero evaluar e integrar los mensajes provenientes de nuestro cuerpo, nuestras emociones, nuestro conocimiento, nuestra imaginación, la realidad externa y, tal vez, la experiencia de millones de personas que han vivido antes que nosotros es una capacidad exclusivamente humana llamada ‘pensar’ (...) La razón es un desarrollo evolutivo. Es el instrumento de la conciencia elevado al nivel conceptual. Es el poder de integración inherente a la vida, hecho explícito y auto-consciente».

El último paso del trabajo emocional es decidir conscientemente la manera de canalizar las experiencias, pensamientos y emociones hacia acciones (donde se incluyen las conversaciones) efectivas e íntegras. Para ello uno debe considerar cómo decir la verdad de manera habilidosa, indagar en la verdad del otro con respeto, establecer y honrar compromisos con integridad y resolver los conflictos creativamente. Si responde a estas preguntas durante la acción, uno puede fluir de manera segura hacia el «proceso terapéutico natural».

Escuchar la expresión de las emociones de otros.

De la misma manera en que uno puede expresar conscientemente sus emociones, puede ayudar al otro (mediante preguntas habilidosas) a expresar conscientemente sus emociones. La clave de la escucha es comprender las necesidades e intereses del otro y encontrar una manera de lograr que, el otro contribuya también a la satisfacción de las necesidades e intereses de uno. Se trata de influir, no de manipular. La gran diferencia entre influir y manipular es la preocupación, en el primero de los casos, por honrar la libertad y la responsabilidad del otro, dándole información válida para que pueda tomar sus decisiones con conocimiento de causa.

Conclusión

El énfasis en nuestra sociedad está puesto en la inteligencia racional. Pero aparentemente, la clave del éxito, la felicidad y la paz interior está en la inteligencia emocional. Estas dos inteligencias no sólo son compatibles, sino necesariamente complementarias. Como dice el filósofo Robert Solomon, «sin la guía de las emociones, la razón no tiene principios ni poder». Pero sin la guía de la razón, las emociones no tienen límite ni propósito superior. La inteligencia racional y la inteligencia emocional deben ser cultivadas en forma armoniosa. El factor común a ambas es el desarrollo de la conciencia y la auto-conciencia del ser humano, su capacidad de darse cuenta, aceptarse, comprenderse, analizarse y expresarse con honestidad, efectividad, propósito e integridad. Esta es la fuente primigenia de la responsabilidad, la libertad y la autoestima. En definitiva, esta es la fuente primigenia de aquello que le da al hombre su humanidad.