



**CIIDECH**

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

INTELIGENCIA EMOCIONAL

# Sobre el CIIDECH

El Centro Internacional de Investigación y Desarrollo del Capital Humano, S. C. (CIIDECH), está conformado por una red de asesores, consultores, facilitadores, instructores y ponentes nacionales e internacionales. Profesionales de amplios conocimientos y experiencia tanto didáctica como práctica en cada una de las áreas en que intervienen.

2 Nuestros facilitadores, además de ser profesores distinguidos en diversas universidades de prestigio, también son asesores de empresas e instituciones gubernamentales.

Lo anterior nos permite proporcionar a cada uno de nuestros clientes, las herramientas que sirven como base para el diseño de sus estrategias de negocio, a través de Capacitación y Desarrollo (presencial in house, cursos abiertos al público); Asesoría y Consultoría para la

Transformación de la Arquitectura Social de las Organizaciones.

En el CIIDECH estamos convencidos de la importancia que tienen los servicios de Asesoría y Desarrollo para las Organizaciones modernas, motivo por el cual hemos desarrollado diversos programas y apoyos en las áreas que enunciamos a continuación:

- Dirección y Calidad.
- Recursos Humanos
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Proyectos.

- Ventas.
- Asesoría y Consultoría
- Coaching Ejecutivo.

Para mayor información le invitamos a visitar nuestro portal:

[www.ciidech.com.mx](http://www.ciidech.com.mx)

Atentamente,  
Diana Santana.  
Directora General.

## **Victoria Aguilar Rivera**

Estudió Licenciatura en Psicología Clínica, Maestría y Doctorado en Psicología en la Universidad Iberoamericana.

Tiene una Certificación Nacional como Instructora en el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y una Certificación Internacional en Coaching por Lambent Do Brasil International Coaching Certification.

Es consultora independiente en psicometría y psico-diagnóstico clínico e industrial.

Ha colaborado como Consultora independiente y como Instructora externa en el área de Capacitación y Desarrollo Humano en diferentes empresas e instituciones de los sectores público y privado desde 1983.

Su experiencia docente ha sido, hasta la fecha, como Profesora de la División de Educación

Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México y como Profesora de la Dirección de Educación Continua de la Universidad Iberoamericana.

## **Sandra Haddad Lahud**

4

Su experiencia como consultora independiente data desde 1977. Es especialista en proponer e implantar soluciones específicas y actualizadas en Diseño de perfiles, Diagnóstico y evaluación de competencias laborales; Capacitación significativa; Coaching e Intervenciones a Culturas Organizacionales.

Ha colaborado con varias empresas de diversos giros tanto en la iniciativa privada como en Instituciones Públicas.

Es coach de ejecutivos y de equipos directivos desde hace 20 años.

Su historial académico incluye Licenciatura en Psicología, Maestría en Psicoterapia Gestalt, Certificaciones

internacionales como Coach Ontológica y como Coach de Equipos Directivos, Diplomados en Desarrollo Organizacional, Desarrollo Humano, Terapia Corporal y Polaridad, Maestría en Psicología transgeneracional y en Constelaciones organizacionales (en proceso), además de un sinnúmero de cursos de actualización profesional y de crecimiento personal.

Estructura programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de sus clientes, en temas relacionados con competencias cualitativo-profesionales: Liderazgo, Coaching, Comunicación efectiva, Manejo de conflictos, Integración de equipos de alto desempeño, Inteligencia Emocional, Asertividad, Enfoque sistémico, Sensibilización al

cambio y ruptura de paradigmas, entre otros.

Ha diseñado programas y ejercido la docencia en licenciaturas, diplomados y maestrías para Instituciones y Universidades prestigeadas en México y en Latinoamérica: Universidad Iberoamericana, ITESM –Sedes Lima y Quito-, Universidad La Salle, Institutos de especialización en psicoterapia.

Es coautora del libro “Parejas ¿Parejas?”, publicado por Editorial Pax, autora de varios artículos en revistas especializadas, relacionados con Cultura Organizacional y con Coaching.

De manera paralela, ejerce la psicoterapia.

## Genérico

Los participantes aprenderán a reconocer y a manejar sus emociones de manera proactiva y en concordancia con sus razonamientos, para que los comportamientos que de ahí se deriven, generen mejores resultados en su ámbito laboral y personal.

## Específicos

La participación activa por parte de cada uno de los integrantes propiciará que éstos:

- Identifiquen el nivel de dominio existente contra el requerido en las competencias consideradas en este taller.
- Visualicen y propongan las ventajas que el uso de una inteligencia holística (intelectual y emocional) puede aportar a la salud personal y organizacional, el trabajo en equipo, la innovación, la productividad y la rentabilidad.
- Conozcan herramientas y ensayen técnicas para profundizar y/o desarrollar sus aptitudes emocionales.
- Aprendan respuestas proactivas, para conciliar intereses en situaciones difíciles.
- Concienticen el nivel de impacto que su postura ética tiene en la interacción con los grupos y, por ende, en la cultura organizacional.
- Evalúen el impacto de su influencia emocional en su ámbito laboral y decidan acciones a implantar con base en sus aprendizajes.

## CONTENIDO TEMATICO

### 1. Inteligencia emocional

- El coeficiente intelectual y la inteligencia emocional se complementan
- ¿Por qué es imprescindible el uso de la Inteligencia emocional en el ámbito de trabajo?
- Emociones y Estados de ánimo

### 2. Los cuatro niveles de la inteligencia emocional

- Autoconocimiento
- Apertura
- Enfoque
- Práctica

### 3. Emociones que prevalecen en el ámbito laboral

- Resentimiento versus Paz
- Resignación versus Ambición
- Frustración versus Motivación
- Angustia versus Fe
- Estrés versus Armonía

### 4. Respuestas proactivas para conciliar desacuerdos emocionales.

- Desacuerdos emocionales
- Impacto personal

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

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

ROBERT C. SOLOMON

## El coeficiente intelectual y la inteligencia emocional se complementan.



8

Para cualquiera de nosotros que hubo vivido los finales del siglo XX y los inicios del XXI, resulta evidente que el enfoque del estudio sobre la vida en las organizaciones para corregir sus problemas o para maximizar su crecimiento -dependiendo del estado de la empresa-, se focalizaba en el análisis lógico, las relaciones externas del poder como fenómeno social y las capacidades que permiten la mejor explotación de la tecnología, independientemente del giro de la empresa. Este enfoque, si bien es necesario, llegó a opacar el estudio de otras características fundamentales de la gente que conforma las organizaciones: su intuición, su experiencia, sus emociones... su espíritu.

Los estudios y las recomendaciones siempre se quedaban cortas, porque si bien es posible corregir formas de trabajo que provocan

montañas de reglas y papeleo, o remediar sobrecargas de trabajo por recortes injustificados (de personal o de recursos) *¿Cómo recomendar acciones para evitar la hostilidad, el resentimiento y el descontento generados por ambientes de incertidumbre e injusticias, si no se toman en cuenta los desgastes personales?*

Reflexionemos por un momento. ¿Cuánto tiempo y cuánta energía hemos desperdiciado protegiéndonos de personas en las que no confiamos?, o evitando problemas de los que “no se puede hablar”, o fingiendo aceptar decisiones que no compartimos, guardando silencio a pesar de que la intuición nos dice que si aceptamos, nos va a pesar en el futuro. En suma, ¿Cuánto tiempo hemos gastado nuestra energía vital en dominarnos y reprimirnos a nosotros mismos? y esto, se nota: andamos cabizbajos, sin más esperanza que ir la pasando y cobrar el sueldo.

¿Por qué no cambia la gente esta situación? No es porque no quiera o porque sea tonta. No se necesita ser una firma de consultoría especializada para identificar que cuando esto pasa, a la gente le queda muy, pero muy poca energía para llevar su carrera, su empresa o su vida a un futuro próspero.

Y ¿de dónde sacar la energía que se necesita para reemprender nuestra vida, ya sea cambiando de camino o cambiando el camino? Sí, ése que ya recorrimos y en el que hemos depositado nuestro esfuerzo, nuestras esperanzas, nuestra vida.

La respuesta está en nuestras emociones. Las emociones son energía pura, y como toda energía, no puede ser creada ni destruida. Únicamente puede transformarse. Cuando somos capaces de utilizar adecuadamente las emociones, potencializamos nuestra capacidad de razonamiento, análisis y síntesis.

Al combinar nuestra Inteligencia Racional con la Inteligencia Emocional, somos capaces de transformar y de transformarnos.

**La gente que es capaz de lograr lo anterior normalmente es líder. No nos referimos a aquellas personas a quienes, cuando se les pide que compartan algo de su historia, hablan sobre sus logros académicos, lo que ha adquirido o a dónde ha viajado.**

10

Más bien son aquellos que, al contar su historia, nos permiten saber quiénes son en el fondo; cuál creen que es su potencial único; su vocación, cómo la descubrieron. Son las personas que nos comparten con qué han tenido que luchar para alcanzar lo que han logrado, para aprender lo que han aprendido... en suma, para abrirse ante nosotros y mostrarnos sus sueños y lo que han arriesgado para alcanzarlos.

**Una noticia es que nadie nace siendo líder.** Es una facultad susceptible de ser aprendida. Es posible aprender a ser líder... pero no puede enseñarse a ser líder.

La razón es muy simple. Comprendemos que un líder, es “aquella persona que tiene el poder para que las cosas sucedan”, y para que algo suceda, se requiere haber tomado una decisión, y cualquiera que sea la posición, título o estado en que actualmente te encuentres, tú eres responsable del rumbo que ha tomado y tomará tu vida en cualquier ámbito: familiar, afectivo, social, espiritual, de pareja, laboral, por mencionar algunos.

Esto significa que todos los días de tu vida tomaste o dejaste de tomar decisiones cuyas consecuencias son tanto inmediatas, como de largo plazo; luego entonces, eres líder absoluto de la historia que quieras escribir acerca de tu paso en este mundo, incluido el tipo de trabajo que quieras realizar.

12 ¿Cómo hacerlo de una mejor manera? en principio, aceptando que hoy por hoy, esperamos que los líderes muestren amplios conocimientos y pericia analítica en distintas disciplinas: finanzas, estadística, administración, tecnología, informática, prestación de servicios, mercadotecnia; se les exige que también sepan hablar y escuchar para poder negociar; lo que previamente requiere que disfruten no sólo de la lectura, sino la práctica de la escritura para formular estrategias y lograr influencia.

Pero más allá, queremos que sean honrados, entusiastas, íntegros, imaginativos, sensibles, empáticos, dedicados, conscientes, humildes, propositivos, intuitivos: con energía para movilizar a los demás.

Recordemos que la energía vital proviene de las emociones (motus ánima: “el espíritu que nos mueve”). No basta tener sensaciones; deben ser reconocidas y valoradas tanto en lo personal como en las demás personas, para actuar apropiadamente cuando se presentan, utilizando adecuadamente la información que nos dan las emociones para tomar decisiones más certeras: esto es, desarrollar nuestra Inteligencia Emocional.

Todo indica que los valores y el carácter fundamental de una persona, provienen de capacidades profundamente relacionadas con las emociones, pues éstas son una indispensable energía activadora de principios éticos, tales como la confianza, la integridad, la empatía, la flexibilidad y la credibilidad, todo lo cual representa en una persona, la capacidad de crear y sostener valiosas relaciones.

En el centro de estas características hay algo que todo gran líder debe tener: la capacidad de entusiasmar. Más allá de lo que se entiende por “capacidad de motivar”, hablamos de ese fuego interno que se requiere para construir grandes proyectos y competir para el futuro.

Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o un profesional técnicamente eficiente, pero que además cuenta con un elevado Coeficiente Emocional (CE) -esto es el indicador de la Inteligencia Emocional-, es una persona que percibe más fácil y rápidamente a los demás: los conflictos que deben atenderse, los puntos vulnerables de los equipos, las áreas críticas que afectan los resultados en términos de distancias entre personas, vacíos en las comunicaciones y conexiones ocultas en las interacciones que pueden transformarse en oportunidades de mejora y crecimiento.

Hay hombres y mujeres privilegiados que poseen altos índices de Coeficiente Intelectual (CI) y de CE; algunas otras personas tienen un poco de ambos; otras tantas tienen mucho de uno y muy poco de otro, pero sea cual sea el caso lo más importante es darse cuenta de que ambos tipos de inteligencia se fortalecen y refuerzan recíprocamente.

Las emociones favorecen la creatividad, el espíritu de colaboración, la iniciativa arrojada y el ímpetu transformador, mientras que el razonamiento lógico frena los impulsos descarriados y da forma al propósito con el proceso. Suma “el toque” con la tecnología.

Pero sin creatividad, espíritu de colaboración, iniciativa, arrojo o ímpetu transformador ¿qué se coordina? o ¿a qué se le da propósito?: Necesitamos pues, en términos generales, re-aprender a escuchar nuestra energía vital, nuestra voz interior, nuestra intuición. En síntesis, necesitamos “desempolvar” y “hacer brillar” nuestro CE.

Por fortuna, el CE se puede aprender, desarrollándose en cualquier tiempo y a cualquier edad. Muchos aspectos que revisaremos en este módulo, son de sentido común, pero no de práctica común.





¿Por qué es imprescindible el uso de la inteligencia emocional en el ámbito del trabajo?

15

*“Los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones,  
dado que señalan la dirección que deben tomar.  
Para que haya armonía entre razón y emoción,  
debe alcanzarse un equilibrio interdependiente entre ambas”.*

**DANIEL GOLEMAN**

Nunca ha habido duda de que en ciertas circunstancias la emotividad altera el raciocinio, pero la investigación indica que una reducción de las emociones puede constituir una fuente igualmente importante de comportamiento irracional. Cuando las emociones se reconocen y se guían en forma constructiva, refuerzan el rendimiento intelectual.

Hemos pagado un precio demasiado elevado, no sólo en nuestras organizaciones sino en nuestra propia vida, por tratar de desconectar las emociones del intelecto.



## ENFOQUES LABORALES RESPECTO A LAS EMOCIONES

CONVENCIONAL	DE ALTO RENDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Señal de debilidad.</li> <li>▪ No tiene lugar en los negocios.</li> <li>▪ Evitar emociones.</li> <li>▪ Confunden.</li> <li>▪ Suprimirlas.</li> <li>▪ Evitar a personas emotivas.</li> <li>▪ Atender sólo a la idea.</li> <li>▪ Usar palabras no emotivas.</li> <li>▪ Obstaculizan el buen juicio.</li> <li>▪ Nos distraen.</li> <li>▪ Señal de vulnerabilidad.</li> <li>▪ Obstruyen o retardan la razón.</li> <li>▪ Forman una barrera al control.</li> <li>▪ Debilitan actitudes fijas.</li> <li>▪ Inhiben el flujo de datos objetivos.</li> <li>▪ Complican la planeación administrativa</li> <li>▪ Socavan la autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Señal de fortaleza.</li> <li>▪ Indispensable en los negocios.</li> <li>▪ Inician aprendizaje.</li> <li>▪ Explican (aclaran).</li> <li>▪ Integrarlas.</li> <li>▪ Buscar personas emotivas.</li> <li>▪ Buscar la emoción.</li> <li>▪ Usar palabras emotivas.</li> <li>▪ Indispensables para el buen juicio.</li> <li>▪ Nos motivan.</li> <li>▪ Nos hacen reales y vivos.</li> <li>▪ Fortalecen o aceleran la razón.</li> <li>▪ Crean confianza y conexión.</li> <li>▪ Activan valores éticos.</li> <li>▪ Proveen información vital y retroinformación</li> <li>▪ Generan creatividad e innovación</li> <li>▪ Generan influencia sin autoridad.</li> </ul>

## Emociones y estados de ánimo

*“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

Emoción: motus ánima (latín)



El espíritu que nos mueve

Las emociones son:

- Fuente de energía humana, de autenticidad y empuje.
- Manantial de sabiduría intuitiva.
- No son en sí mismas ni positivas, ni negativas.

*Según cuenta un antiguo relato japonés, un belicoso samurái desafió en una ocasión a un maestro zen a que explicara el concepto de cielo e infierno. Pero el monje respondió con desdén: “No eres más que un patán. ¡No puedo perder el tiempo con individuos como tú!”*

*Herido en lo más profundo de su ser, el samurái se dejó llevar por la ira, desenvainó su espada y gritó: “Podría matarte por tu impertinencia”.*

*“Eso”, repuso el monje con calma, “es el infierno”.*

*Desconcertado al percibir la verdad en lo que el maestro señalaba con respecto a la furia que lo dominaba, el samurái se serenó, envainó la espada y se inclinó, agradeciendo al monje la lección.*

*“Y eso”, añadió el monje, “es el cielo”.*

指  
庄

El súbito despertar del samurái a su propia agitación ilustra la diferencia crucial que existe entre quedar atrapado en un sentimiento y tomar conciencia de que uno es arrastrado por él.

EMOCIONES	ESTADOS DE ÁNIMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Son generadas por circunstancias particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viven en el trasfondo desde el cual actuamos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Son específicas y reactivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No lo elegimos ni controlamos, simplemente nos encontramos en él.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Son temporales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son prolongados y a veces permanentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifican nuestro horizonte de posibilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condicionan nuestras acciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto, vergüenza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son constitutivos de la existencia humana y se encuentran por doquier: ciudades, ciclos de vida, estaciones del año, empresa, familia, etc.</li> </ul>

## 20 Pautas para el diseño de estados de ánimo

*“El sufrimiento no es un mal necesario y es posible reducirlo, minimizándolo o sobrellevándolo constructivamente, sobre todo cuando no sea factible eliminarlo en su totalidad”.*

Podemos si queremos:

- Aprender a gozar y acrecentar las cosas potencialmente agradables de la vida.
- Aprender a reducir o eliminar la insatisfacción de las experiencias potencialmente desagradables.

Sin embargo, existen ideas emocionales que crean malestares, tales como:

FALSAS	▪ Aunque pueden ser lógicas, no se apoyan en evidencia real.
DEMANDANTES Y ABSOLUTISTAS	▪ Piensan en realidades de TODO o NADA.
CATASTRÓFICAS	▪ Se tiende a exagerar la gravedad de los acontecimientos.
IRRESPONSABLES	▪ Se piensa que uno es la víctima de la situación ambiental o personal.

# LOS CUATRO NIVELES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

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

THEODORE ROETHKE

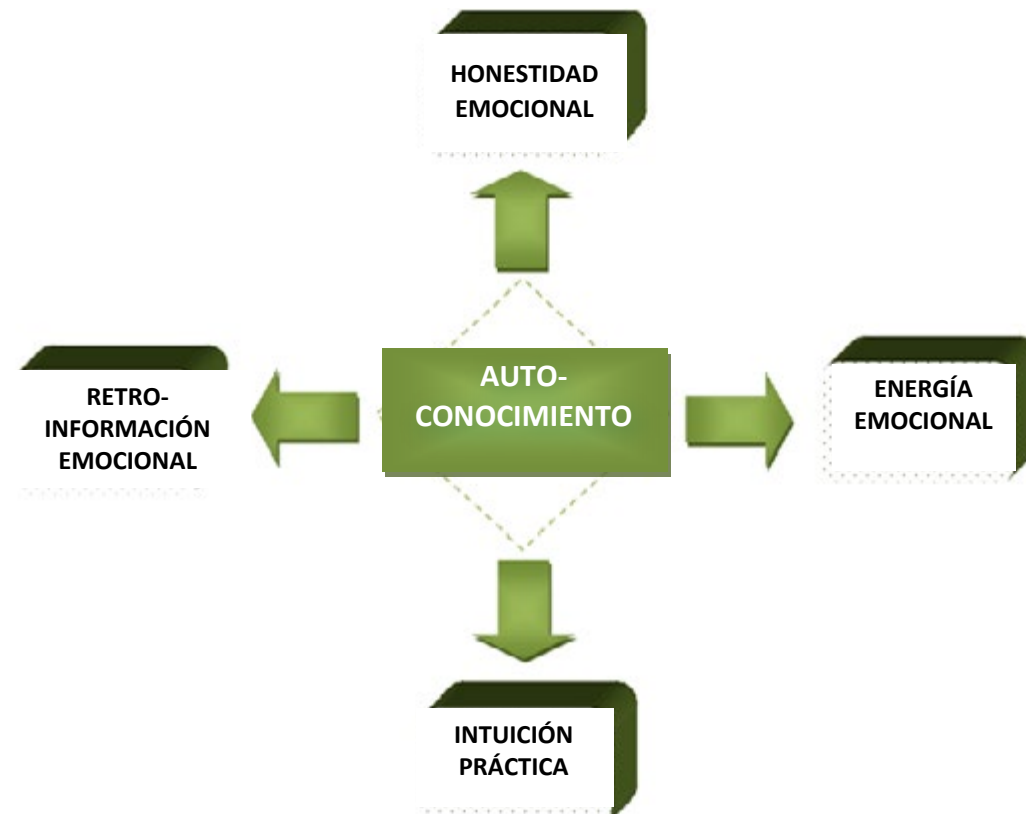
22



## I. Auto-conocimiento

Se concentra en aprender, reconocer, respetar y valorar la sabiduría inherente de nuestras sensaciones.

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 a todo lo que hacemos.



## Honestidad Emocional

Requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen, en su mayor parte de la intuición y de la conciencia para reflexionar sobre ellos y actuar a consecuencia.

Necesitamos valor para conocer lo que sentimos, sobre todo cuando estamos reñidos con lo que el pensamiento trata de racionalizar. El reto está en aprender a permanecer conscientes de nuestros pensamientos y reconocer, al mismo tiempo, la voz interior de nuestros sentimientos y de nuestras sensaciones.

Las emociones son una fuente interna de energía, influencia e información.

Cada emoción se localiza en alguna parte de nuestro cuerpo; por ejemplo: una pesadez en el pecho, un nudo en la garganta, una rigidez o temblor en el abdomen, un peso en los hombros, un nudo en la espalda o una tensión en la nuca o en la mandíbula. Cuando localizamos una sensación en el tiempo y en el espacio se nos hace menos amenazadora y más accesible. Cuando describimos nuestras emociones como sensaciones corporales, quedamos libres de juicios o críticas de nosotros mismos o de otros.

25

## Energía Emocional

A menos que aprendamos a entender y a guiar eficazmente nuestras pautas diarias de energía y tensión, perderemos capacidad de prestar atención cuidadosa a cualquier cosa o persona.

26 Existen cuatro estados primarios de energía humana. Dos de ellos corren un velo sobre nuestras capacidades y prioridades y alteran nuestra inteligencia emocional: energía tensa y cansancio tenso. Los otros dos son benéficos y sirven para aclarar y para 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. Tendemos a forzarnos hacia un objetivo tras otro sin parar a reflexionar. Nuestros esfuerzos van acompañados de un nivel de tensión física que puede pasar inadvertido. Perdemos, también, la capacidad de prestar genuina atención a nuestras propias necesidades y a otras personas o proyectos; de pronto, podemos encontrarnos

con que estamos al borde de un agotamiento total.

Energía tranquila: Baja tensión y Alta energía. Nos sentimos notablemente serenos y con dominio de nosotros mismos. 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. Sus reservas mentales y físicas son altas. Tiene la mejor combinación de sana vitalidad y aumento de inteligencia creativa.

Cansancio tenso: Alta tensión y Baja energía. Se caracteriza por cansancio general. No es nada agradable y con frecuencia trae un sentimiento de baja estimación personal y de que la vida es una carga, a veces con problemas que parecen insolubles.

Cansancio tranquilo: Baja tensión y baja energía. Es un estado de ánimo agradable, caracterizado por la sensación de abandono y relajación.

Cuando sentimos energía y al mismo tiempo, tranquilidad, las percepciones de nosotros mismos y del mundo son distintas de cómo se ven cuando estamos cansados y tensos.

$$(C \times E) - (T \times F) = M$$

$$(\text{TRANQUILIDAD} \times \text{ENERGÍA}) - (\text{TENSIÓN} \times \text{CANSANCIO}) = \text{MOTIVACIÓN}$$

Estrategias para mejorar el rendimiento:

- Sentido de genuino interés, participación y oportunidad
- Pausas estratégicas de 1 a 2 minutos
- Frecuente actividad física durante el día
- Comidas nutritivas
- Despreocupación y buen humor
- Sueño profundo

27



## Retroinformación Emocional

Toda emoción es una llamada de atención porque nos mueve para hacer una pregunta, aclarar las cosas, aprender y ampliar capacidades, actuar o adoptar una posición.

28

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 nuestra reacción en una dirección constructiva.

Si intentamos dominar, trataremos de reprimir los sentimientos por pura fuerza de voluntad y eso no sirve para nada; inclusive puede ser contraproducente y reforzar aún más el impulso. Cuando manejamos los impulsos, logramos una conexión más clara con las verdaderas razones

de nuestra emocionalidad y vigilamos más de cerca nuestros niveles de energía y tensión para poder hacer frente a los retos y las dificultades.

Una estrategia para aprender a manejar la energía emocional puede ser como sigue:

- Reconocer y sentir las emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.
- Escuchar la información retroinformación que la emoción da.
- Guiar o canalizar la energía emocional hacia una respuesta constructiva apropiada.

**Cualquier emoción es energía.** No es ni buena ni mala. La manera como respondemos a su mensaje determina el efecto que tenga. Las emociones son un “sistema de señales” que nos otorga la información que necesitamos en un momento dado para ordenar nuestra conducta.

La responsabilidad ante las señales emocionales es la voluntad de prestar cuidadosa atención, por ocupados que estemos, y dar la cara y asumir la responsabilidad cuando se necesite.

## INTUICIÓN PRÁCTICA

Los neurólogos han identificado un sistema nervioso entérico, una red de neuronas, neurotransmisores y proteínas en el intestino, y confirman que la inteligencia no tiene su asiento únicamente en el cerebro. En efecto, hay toda una clase de neurotransmisores, mensajeros químicos cerebrales conocidos como péptidos, descubiertos primero en el intestino. Están apareados con las células receptoras cerebrales.

29

El reto al que nos enfrentamos hoy es el de, simultáneamente, escuchar la razón y al mismo tiempo las voces interiores de la intuición que sirve a la creatividad. Es una idea que nunca se había ensayado y puede funcionar; descubrir posibilidades escondidas; sirve de inspiración porque es la respuesta súbita a una interrogante; nos acerca a otros y nos ayuda a aclarar la confusión acerca de lo que más nos importa y de quiénes podemos llegar a ser.

Consideraciones prácticas para ayudar a aumentar el poder intuitivo:



- Momentos de silencio.
- Desarrollar percepciones.
- Sentir los inevitables momentos de miedo y seguir adelante.
- Ampliar nuestra empatía.
- Hacer claras conexiones emocionales. Una de las razones más comunes del fracaso es que no expresamos claramente lo que sentimos ni qué pensamos. Aparte de las conductas agresivas, las ambiguas son las que causan mayor tensión.

Dos afirmaciones emocionalmente francas pueden ser muy útiles:

- 30
1. Esto es lo que yo experimenté y sentí
  2. Esto es lo que yo quiero o necesito

## II. APERTURA

Fomenta el entusiasmo, la elasticidad y una “dureza” altamente constructiva para hacer frente a los retos y a los cambios. Esto contribuye a lo que se conoce como “fortaleza”, pues nuestra adaptabilidad emocional y mental para el manejo de presiones y problemas es de una forma más abierta y honesta. 31

## Presencia Auténtica

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 quiénes somos en el fondo, y lo que representamos, nos interesa y creemos.

La vida exige que nos esforcemos por aprender y llegar a entender lo que otros sienten y perciben, bajo la superficie, en el fondo de las palabras.

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.

Los hombres y mujeres que poseen presencia auténtica no fingen. Están tan cómodos guardando silencio como hablando, y cuando hablan tienen algo que vale la pena decir, y lo dicen con una voz que les sale desde adentro. En su tono y presencia discernimos su resonancia

emocional distintiva que representa su mundo interior y sus convicciones.

Algunas sugerencias:

- Cuando inicies una discusión o una reunión, escucha atentamente y aclara el propósito.
- Valora la congruencia y habla cuando no la haya.
- Responde con interés a nuevas ideas.
- Escribe una carta de tu yo privado a tu yo público.

## Radio de Confianza

¿Cuánta confianza necesitaremos para reparar las grietas, dejar los viejos hábitos y volver a llenar cada copa con nuevas ideas y relaciones más fuertes? Cuando confiamos lo suficiente para verter el corazón en las copas de la vida, nos inspiramos e inspiramos a los demás. Llegamos hasta los extraños y reconocemos su valor, sin esperar nada a cambio. Esta extensión de confianza trae muchas recompensas; por lo menos nuestros esfuerzos diarios nos hacen sentir más conectados con la humanidad, y, por tanto, más valiosos.

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. Con el sentimiento entrañable que obtenemos de la confianza en nosotros mismos y de sentir que los demás confían en nosotros tenemos espacio interior para crecer, para hacernos emocionalmente aptos y ejercer y expandir nuestro círculo de relaciones y 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.

La confianza tiene una influencia significativa en la eficiencia del grupo, propicia que expresemos abiertamente nuestros sentimientos y diferencias y evita el sabotaje y las posturas defensivas. Si las personas no confían unas en otras, no hacen caso de los sentimientos y alteran los hechos e ideas que suponen puedan aumentar su vulnerabilidad, entonces aumenta dramáticamente la probabilidad de malos entendidos y suposiciones equivocadas.

En nuestro trato con los demás, confianza y credibilidad son casi sinónimos.

33

## Descontento Constructivo

34 Cuando nos plantamos y tratamos de negar el cambio u oponerle resistencia, nos hacemos a un lado o caemos, sintiéndonos heridos, coléricos, temerosos o reaccionarios. En cambio, si encontramos maneras de anticipar y acoger el cambio -lo cual requiere inteligencia emocional-, aún cuando caigamos, la experiencia del cambio nos da vida. Crecemos en lugar de morir en vida.

Algunas sugerencias de cómo empezar a desarrollar el descontento constructivo:

- Usa el poder de arrastre: Toma parte en un diálogo hablando lenta y tranquilamente, sin negar ninguna de las emociones presentes pero sin dejarte tampoco demoler por ellas.
- Conserva la calma cuando los ánimos se enardecen.
- Reconoce lo que otros sienten y piensan, aunque no estés de acuerdo con ellos.
- Escucha más intensamente para aumentar la comprensión.
- Equilibra la defensa de una causa con la indagación.
- Identifica posibilidades de cooperación.
- No te pongas a la defensiva; habla por experiencia propia.
- Di no cuando quieras decir no.
- Cumple lo prometido.
- Maneja el enojo en forma productiva. Expresado apropiadamente, genera enorme cantidad de energía.
- Acepta que hay cínicos que, por más que uno haga por ganar su voluntad, no quieren cooperar.
- Capta el valor de las quejas habituales.

## Flexibilidad y Renovación

*"Triunfar es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo".*

WINSTON CHURCHILL

La adversidad, no la comodidad, es la prueba del carácter.

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 la elasticidad.

35

Mary Catherine Bateson nos recuerda: "Mientras uno no esté en su centro en alguna parte, no puede estar en su centro en ninguna parte".

### III. ENFOQUE

Por el enfoque emocional descubrimos el potencial que define nuestro destino y nos conduce a la realización de nuestro propósito en la vida.

Potencial único y propósito

“El dolor obliga a meditar, el pensamiento revela la vanidad del mundo y la belleza señala el camino de lo eterno. En los intervalos en que no es posible meditar ni gozar la belleza, es preciso cumplir una obra, una obra terrestre, una obra que prepare el camino para otros y nos permita seguir a nosotros mismos”.

**JOSÉ VASCONCELOS**

Tenemos que conocernos, conocer nuestros retos y saber dónde estamos y adónde vamos.

Esto requiere, en primer término, llegar a conocer nuestros talentos y ponerlos al servicio de nuestra vocación.

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”.

Un propósito es más que una buena idea; es un camino emocional en tu trabajo y en tu vida, que te ofrece orientación y dirección. Es la conciencia y guía que nos define por lo que somos y lo que más nos interesa. 37

Propósito es el fin fundamental de nuestra existencia.

Propósito es tirar el sombrero por encima de la cerca al futuro, para inspirarnos a seguirlo. Hay aquí dificultad y magia.

Joseph Campbell escribe: “Puede que usted tenga éxito en la vida, pero pregúntese ¿qué clase de vida fue? ¿De qué le sirvió si nunca hizo las cosas que quería hacer ni fue adonde su corazón y su alma querían ir? Cuando encuentre ese propósito, sígalo y no permita que nadie lo desvíe de él”.

## Compromiso, Responsabilidad y Conciencia

*"Nada grande en este mundo se ha alcanzado jamás sin pasión"*

F. HEGEL.

38 No son muchos los que tienen el valor de asumir riesgos y de hacer las cosas que quieren hacer aunque sientan miedo, flojera o quisieran evadir la realidad.

Valor es la voluntad de asumir una posición, levantar la voz, afrontar el dolor y el rechazo, actuar con dignidad bajo presión, sostener nuestros 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.

Una de las maneras más sencillas y eficaces que existen de educar o fortalecer nuestro sentido de responsabilidad es hacer promesas y cumplirlas; aprender de qué somos capaces y comprometernos con lo que decimos. Así, nos

mantenemos conscientes de cuán profundo es nuestro compromiso emocional permanente y el de los demás.

La conciencia trabaja mejor cuando está respaldada por un sentido de fe, valor y responsabilidad. Cuando fracasamos y caemos o cometemos un error, la conciencia nos llama a levantarnos otra vez, hacerle frente y preguntarnos: "¿Qué podemos aprender de esto?"

## Integridad Aplicada

*“El principio único que yace detrás de la Creación, nos enseña que el verdadero beneficio a todos bendice y a nadie disminuye.”*

LAO TSÉ

Es frecuente creer que uno se comporta con integridad. 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 significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete, evitar agendas ocultas y tener el valor de dirigirse a sí mismos y dirigir a su grupo con honor, lo cual implica conocerse a sí mismo y ser fiel a sus principios, no sólo en la mente sino de corazón.

En el trabajo la integridad requiere

comprometerse a dialogar y evaluar lo que es correcto, no lo rutinario. Equivale a ser auténtico consigo mismo y con los demás, y a hacer las cosas que uno dice que va a hacer.

La integridad 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.

Es, en virtud de este sentido fuertemente interior e intuitivo de integridad, como surge una resonancia, o campo de fuerza, de energía, creatividad, orgullo y posibilidad. La integridad es también inter-actuante pues comprende el manejo de las relaciones entre un individuo y los que lo rodean, entre un grupo dentro de otros grupos.

La integridad aplicada se puede ver como consultar uno con su conciencia y tener el valor de actuar de acuerdo con ella y requiere tres elementos centrales:

40

ELEMENTOS CENTRALES	COMENTARIO
Discernir lo que es correcto de lo que es incorrecto.	Este criterio implica la idea de que la integridad requiere un grado de reflexión moral.
Actuar de acuerdo con ese discernimiento, aún a costa personal.	Este criterio trae el ideal de una persona íntegra como firme, que hace claros compromisos y los cumple aún a riesgo personal, permitiéndonos confiar en que dirán lo que en realidad creen y sienten.
<i>Decir claramente</i> que uno actúa según su leal saber y entender, de lo que es correcto y lo que es incorrecto.	En este criterio, se subraya el hecho de que una persona íntegra no se avergüenza de hacer lo que considera verdadero, correcto y bueno, mostrando una firme devoción a sus principios y, sin embargo, estando dispuesta a suavizar esto con compasión, según las circunstancias.

Poner en práctica la integridad requiere una fina percepción, intuición y conciencia, con el respaldo de continua reflexión, por lo tanto, la integridad no es una característica de la personalidad sino del carácter. Es fuerte e intencional. Es profunda y reflexiva.

Una cosa es hablar de integridad, pero ponerla en práctica requiere una fina percepción, intuición y conciencia, con el respaldo de una continua reflexión.

Como decía Mahatma Gandhi: “Los únicos demonios del mundo son los que nos corren por el corazón. Ahí es donde hay que dar la batalla”.

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 fuentes de energía o pasión, creatividad y confianza. Puede ser que en lo que al principio no aceptamos acerca de nosotros mismos –nuestras debilidades, temores y sombras- sea donde al fin descubramos nuestra humanidad.

## INFLUENCIA SIN AUTORIDAD

Una metáfora que se ha empleado para esto desde la antigüedad es la de círculos concéntricos, con el yo en el centro, rodeado de círculos que son la familia, amigos, grupo de trabajo, comunidad de trabajo, comunidad más amplia y el resto de la humanidad.

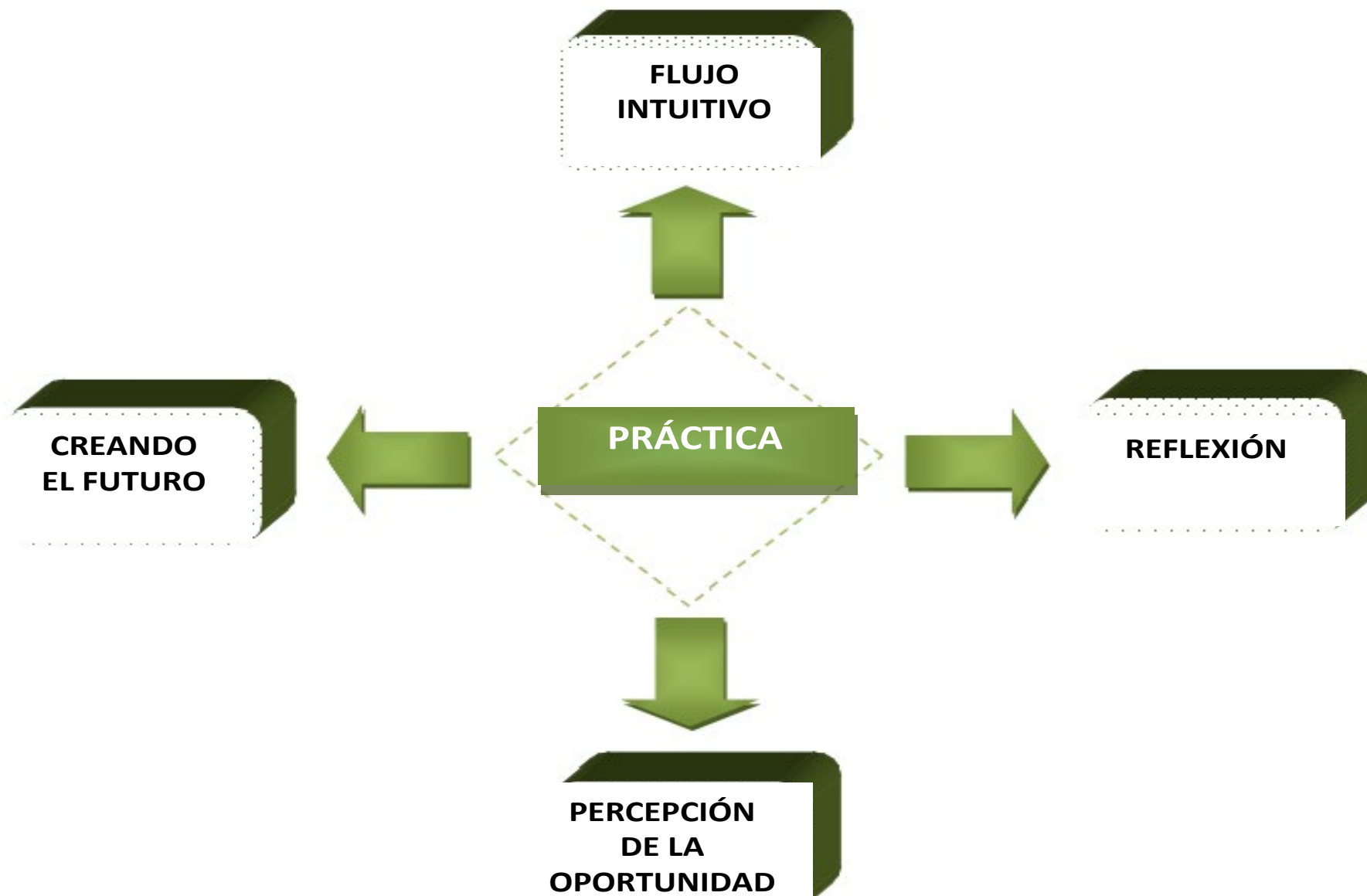
Establecemos y sostenemos relaciones basadas en obtener influencia mediante intercambios que promueven respeto y valor para todos los interesados.

41

## IV. PRÁCTICA

42

Tiene que ver con cualquier facultad o proceso de transmutar lo común o lo que se considere de poco valor, en una opción de gran valor. Simplemente es hacer que las cosas sucedan.



## Flujo Intuitivo

Cuando la intuición se ha desarrollado grandemente, uno no necesita activarla, simplemente permanece activa, fluye.

El flujo intuitivo es un sexto sentido. Casi todos lo hemos experimentado en algún momento, al dar nuestro máximo rendimiento o forzarnos hasta el límite de lo posible. 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”.*

El flujo intuitivo da un elevado sentido de mérito personal y satisfacción. Y hay pruebas de que podemos experimentar este estado a voluntad.

El flujo intuitivo es, en su esencia, “el misterioso mecanismo por el cual llegamos a la solución de un problema sin razonar sobre él”.

He aquí algunas maneras de facilitar la entrada al flujo intuitivo:

- Sumérgete en la experiencia.
- Estira tus capacidades.
- Permanece abierto a todas las posibilidades y maneja tu estrés.
- Identifica el obstáculo y elimínalo.
- Extiende tus sentidos más allá del trabajo.
- Presta especial atención a tu primera reacción.
- Observa cómo se comunica la intuición. La intuición parece que entra por tres canales: palabras, imágenes y sentidos corporales.

## Reflexión

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. En 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.

## Percepción De La Oportunidad

Percibir las oportunidades es extender nuestra conciencia a la mayor distancia que podamos, usando los cinco sentidos e incorporando el "sexto sentido" intuitivo, junto con todas las demás modalidades de percepción e inteligencia humana de que dispongamos. En esta forma podemos permanecer completamente atentos al presente, pero al mismo tiempo sentir más allá.

45

La verdad es que todos estamos más cerca de lo que pensamos de nuevas oportunidades de aprender, innovar y triunfar.

La energía emocional es el estímulo para buscar oportunidades ocultas y el combustible de la imaginación creativa.

Para aumentar tu capacidad de percibir oportunidades, considera lo siguiente:


- Déjate sorprender todos los días por algo nuevo.

- Propicia disconformidad creativa.
- Pregúntate ¿por qué no?
- Lleva un “diario de posibilidades”.
- Suprime los “candados mentales” que inhiben el proceso creativo.
- Codéate con gente muy creativa.
- Cambia de actitud. Abraham Maslow decía: *“Si la única herramienta que usted tiene es un martillo, tenderá a tratar a todas las cosas como clavos”*.
- Evoca y agradece las mercedes recibidas.

## Creando el Futuro

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 en las circunstancias.

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.



## EMOCIONES QUE PREVALECEEN EN EL ÁMBITO LABORAL

*"Canaliza tus emociones de manera consistente y consciente para que, deliberadamente, transformes las experiencias de tu vida diaria".*

ANTHONY ROBBINS.

Por una parte está todo aquello que juzgamos que no puede ser cambiado. Actuemos como actuemos, hagamos lo que hagamos, las cosas van a seguir tal como están. Existe una expresión para hablar de esto -los así llamados “hechos de la vida”-: Facticidad.

Por otra parte, están todas aquellas situaciones que conforman lo que consideramos que permite ser cambiado. Si actuamos en forma efectiva, todo lo que pertenezca a esta área podría ser diferente en el futuro. Este es un espacio que ofrece posibilidades de acción. Llamaremos a esta área: Posibilidad.

**48** Utilizamos dichas distinciones para examinar cinco estados de ánimo y sus polaridades, que consideramos fundamentales en la vida de todo ser humano y que se viven y contagian frecuentemente en el ámbito laboral:

<div>Creencia</div> <div>Actitud</div>	FACTICIDAD (Lo que no podemos cambiar)	POSIBILIDAD (Lo que podemos cambiar)
NOS OPONEMOS / ACEPTAMOS	Resentimiento / Paz	Resignación / Ambición
	Frustración / Motivación	Angustia / Fe
	Estrés / Armonía	

## Resentimiento

Los seres humanos desarrollamos resentimiento cuando nos oponemos a los hechos de la vida, sean ellas permanentes o históricas. Nos oponemos a ciertas facticidades porque las evaluamos como el resultado de una injusticia. Estando resentidos, culpamos o acusamos a alguien de que el presente sea como es. Juzgamos que alguien en el pasado nos ha cerrado algunas posibilidades para nuestra vida. Estando resentidos nos declaramos las víctimas de una injusticia. Sin embargo, como lo dijimos, no podemos cambiar el pasado. Estando resentidos nos mantenemos atrapados en lo que no está abierto al cambio.

Aunque el resentimiento tiene sus raíces en un juicio que hacemos sobre experiencias pasadas, es un estado de ánimo que colorea y permea nuestro futuro. Como estamos distraídos por una conversación obsesiva sobre las posibilidades que hemos perdido en el pasado, el resentimiento obstruye nuestra efectividad en la acción y produce sufrimiento. Sufrimos a causa del juicio que tenemos que las cosas sean como son. Y nuestras conversaciones acerca de nuestro futuro están permeadas por el mismo juicio. Vivimos

con el juicio que seguiremos siendo tratados injustamente. Desde esta perspectiva nuestras posibilidades asoman como posibilidades para más resentimiento.

Según Nietzsche, el resentimiento envenena la vida y corroe la convivencia con otros. Pero, por sobre todo, se trata de una emoción que encadena al ser humano, le arrebatada su libertad.

Quien es jurídicamente libre y vive en el resentimiento, pierde su libertad y transforma a 49 aquel contra quien se resiente en el amo de su existencia.

## Aceptación Y Paz

Lo opuesto al resentimiento es la aceptación. En la aceptación, llegamos a un acuerdo con lo que es inmodificable. La aceptación es nuestra capacidad de estar en paz con lo que no puede ser cambiado, incluyendo las posibilidades que están cerradas para nosotros en nuestra vida. Por ejemplo, aceptamos nuestro pasado. Esto no quiere decir que pensemos que no cometimos errores o que no nos afectaron los errores o los equívocos de otros. Lo que aceptamos es que no podemos cambiar el pasado. Lo declaramos cerrado para el propósito de nuestras preocupaciones del presente. La aceptación nos permite concentrarnos en el espacio de posibilidades para tomar acciones que podrían cambiar nuestro futuro.

Para movernos del resentimiento a la aceptación, a veces sólo necesitamos examinar el fundamento de nuestra acusación. Podríamos encontrar que la persona que culpamos por alguna experiencia pasada puede difícilmente ser responsabilizada por ello, o podemos encontrar que nadie es culpable. Algunas veces, sin embargo, nuestra acusación puede estar bien fundada. Para

superar nuestro resentimiento, en este caso, necesitamos declarar completo nuestro pasado. Y para hacer esto podríamos necesitar, algunas veces, perdonar. El perdón no implica que dejemos de considerar a esa persona responsable de lo que hizo. Sólo declaramos que para el propósito de los equívocos que le podemos atribuir, no permitiremos que la conversación de lo que ocurrió en el pasado obstruya nuestras posibilidades de coordinar acciones con esa persona en el futuro.



## Resignación

No podemos cambiar el pasado, pero el futuro puede ser diferente. El futuro está abierto para que nosotros lo inventemos a través de nuestras acciones. Desarrollamos resignación si opinamos que no podemos cambiar lo que juzgamos que es posible que suceda o que nuestras acciones no serán capaces de salvarnos de nuestra vida presente.

Decimos que una persona está resignada cuando juzgamos que esa persona declara imposible de cambiar lo que nosotros consideramos que puede ser cambiado. Una persona resignada no ve el espacio futuro de posibilidades en el cual pueden ocurrir nuevas acciones y en el cual ella puede modificar su situación actual.

## Ambición

La ambición apunta a lo que la resignación cierra. Tiene que ver con nuestra capacidad para identificar espacios para acciones posibles. La ambición es un juicio acerca de la disposición de una persona hacia el futuro. Implica un juicio nuestro sobre el futuro como una posibilidad abierta para nuestra vida. Una persona ambiciosa quiere tener abierta esa posibilidad lo más que sea posible. La ambición implica una dirección para trascender el presente.

51



## Frustración

En el ámbito del trabajo implica:

El deseo de hacer esfuerzos para alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad de índole personal.

52 Cuando una conducta encaminada a la obtención de metas no logra su objetivo, se produce una frustración que puede enfrentarse de dos maneras:

1. Constructivamente. Nos permite responder a los hechos sin distorsionarlos, reconocer cualquier sentimiento involucrado y utilizar nuestro juicio para elaborar una respuesta.
2. La defensiva y reactiva. Protege a nuestro ser de los fracasos, daños y pérdidas de autoestima a través de, racionalizar o auto-justificar el por qué de una falla sin considerar los verdaderos motivos.

## La Motivación Como Motor Interno

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Sin embargo, es importante considerar que la motivación intrínseca en el trabajo puede ser impulsada teniendo en cuenta que haremos algo, si personalmente sentimos que ese algo: 1) es importante para nosotros (alcanzar logros); 2) si lo es también para otros a quienes consideramos importantes (contribución); y, 3) si nos permite progresar (aprendizaje).

En nuestra mente encontraremos los cuestionamientos que den origen a las acciones para mantener e incrementar tanto la auto motivación como el influir positivamente en la motivación de otros buscar enriquecer el comportamiento laboral promoviendo la participación en equipos de trabajo; proponiendo y llevando a cabo actividades completas que permitan a los involucrados ver de manera tangible cómo están contribuyendo en el proyecto y así clarifiquen el sentido y

significado de su actividad; establecer relaciones cercanas con clientes; consolidar la libertad y autonomía así como la responsabilidad personal y proporcionar y recibir retroalimentación para mantener una mejora continua.

En un mundo lleno de incertidumbre, parecería extraño asegurar que podemos tener el control sobre lo que nos pasa. Con accidentes, situaciones y resultados imprevistos, la vida nos parece una sorpresa continua; sin embargo, todos los días buscamos logros, éxito y metas con mucha energía, esfuerzo y esperanza. Los desafíos cotidianos de nuestros trabajos, relaciones, familias y recreo absorben nuestra atención

La idea de control interno versus control externo se relaciona con una creencia o una percepción sobre dónde se origina el dominio de nuestra vida. El primero, refleja la creencia de que el dominio de nuestra vida, y por consiguiente de lo que sucede en ella, está en cada persona. Por otro lado la expectativa del control externo, revela la creencia de que la fuerza decisiva de nuestra vida y de sus acontecimientos está fuera

de nosotros, proviene de otros, de la suerte, del destino, de la casualidad, de los sistemas y de las organizaciones. Entonces, si creo que el resultado de mis esfuerzos es controlado por lo que hago, me responsabilizaré por lo que puedo hacer para moldear el resultado. Si creo que el resultado es independiente de mis esfuerzos, esa creencia afectará mi comportamiento y mis actitudes e influirá negativamente en el resultado.

**54** Las expectativas del control externo se reflejan en un patrón de conducta que desvía y proyecta a otros la responsabilidad o culpabilidad sobre determinado evento, resultando en inactividad o retraso ya que se asume que el “destino” o “fortuna” son fuerzas más poderosas. La actitud de “Sí, pero...”, o un exceso de énfasis sobre “debilidades”, como aquel expresado por las declaraciones de “Yo no puedo...” o “Yo no podría...”, impiden la búsqueda de soluciones.

Nuestras expectativas sobre el trabajo, afectadas por nuestras preferencias u opiniones, pueden influir en el propio desempeño y en el de nuestros compañeros. Pueden tener un efecto en nuestro funcionamiento: amor propio, actitudes,

honestidad, compasión, responsabilidad, y muchas otras características que todos apreciamos en nosotros mismos y en los demás.

## Angustia

Jiddu Krishnamurti, en su libro *Freedom from the Known*, ha reflexionado profundamente sobre la angustia y su pensamiento ilumina la actitud redentora. He aquí lo que dice:

“En este momento, sentado aquí, no tengo miedo; no tengo miedo al presente, no me sucede nada, nadie me amenaza ni está tratando de quitarme nada. Pero más allá del momento actual hay un nivel profundo en la mente que está pensando, consciente o inconscientemente, en lo que podría pasar en el futuro, o preocupándose porque algo de mi pasado pudiera afectarme. Así que tengo miedo al pasado y al futuro. He dividido el tiempo en pasado y futuro. Entra el pensamiento y dice: ‘Ten cuidado, no vuelva a suceder’, o ‘Prepárate para el futuro. El futuro puede ser peligroso para ti. Ahora tienes algo, pero puedes perderlo: puedes morirte mañana; puede abandonarte tu mujer; puedes perder tu empleo; puede que nunca te hagas famoso; puedes quedarte solo... Lo que quieres es asegurar el mañana’... Por consiguiente, es el pensamiento el que es responsable del miedo,

como puedes ver por ti mismo. Cuando te enfrentas a algo directamente, no tienes miedo; sólo lo tienes cuando aparece el pensamiento. Por consiguiente, nuestra pregunta ahora es: ¿puede la mente vivir completa y totalmente en el presente? Sólo una mente así puede estar libre del miedo”.

Claras palabras de inquietante verdad; invitación directa y urgente a alcanzar el más sencillo y elevado estado del alma: vivir el presente. El miedo es animal de sombras, criatura de memoria o proyección, imagen del pasado o de futuro... En cuanto se le coloca bajo los focos del presente, se disuelve en la nada de donde vino. El pensamiento es el padre del miedo. Si acallamos el pensamiento, desaparece el miedo.

55

## Fe

Fe es lo que el corazón cree posible o verdadero, aún cuando la mente no lo pueda demostrar.

56 Parafraseando a Rafael Echeverría, podemos decir que “La fe y la falta de fe nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que éste nos pueda deparar. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro”.

Uno de los rasgos que caracteriza al ser humano es la incertidumbre, el reconocimiento de la gran vulnerabilidad que amenaza permanentemente nuestra existencia. Cuando hay fe nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables. Cuando no hay, pareciera hacerse mayor la sensación de que corremos peligro, de que estamos expuestos a riesgos mayores. La falta de fe incrementa el temor y la vulnerabilidad.

La fe es un gran disolvente del miedo. Un disolvente del temor a las infinitas cosas que podrían suceder. Desde la fe apuesto a que nada malo pasará. Implica una apuesta, pues

nada garantiza la seguridad. Nada elimina las contingencias. Lo que puede hacerse es sumar elementos para apostar en un sentido o en otro.

Es importante aprender la prudencia, aquella competencia que nos ayuda a discernir cuándo corresponde confiar y cuándo es preferible estar alertas. No saber discernir puede llevarnos a la ingenuidad o a la angustia permanente. Con ambas perdemos. La ingenuidad nos expone a amenazas que podríamos haber evitado. La angustia permanente nos cierra posibilidades, restringe nuestras relaciones.

Hemos de creer que tenemos energía y fuerza suficiente para proceder ante cualquier cosa que nos depare el futuro y de tener suficiente seguridad como para creer que encontraremos los medios suficientes para aguantar el reto de lo desconocido y que no podemos controlar.

## Estrés

La forma en que reaccionamos-física y emocionalmente ante los cambios.

- Puede ser el sentido de concentración que percibimos cuando nos enfrentamos a una situación nueva que representa un reto para nosotros.
- Puede ser la vaga sensación de ansiedad que se siente después de uno de esos días.

El estrés positivo nos ayuda a:

- Concentrarnos.
- Centrar nuestra energía sobre aquello que deseamos resolver y a ejecutar nuestras acciones. Por lo tanto, nos puede ayudar a alcanzar un alto grado de eficacia.
- Al lograr realizar lo que el reto exigía, podemos relajarnos y disfrutar del deber cumplido.
- Esta relajación nos permite reunir las reservas físicas y emocionales necesarias para enfrentarnos al siguiente desafío.

Entonces, ¿cuál es el estrés negativo?:

- Cuando nos quedamos acelerados y no nos relajamos después de haber satisfecho el reto.
- No es extraño pensar en el estrés como forma de vida.
- La salud y el bienestar se puede resentir.
- Se asocia a muchas dolencias físicas (desde migrañas, hasta ataques cardíacos), aunque podemos dominarlo para que éste no sea dañino para nuestra salud.

## Tipos de estrés:

FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una amenaza a nuestro físico (accidentes de tránsito, herida física, asalto), etc.</li> <li>• Dispara nuestros mecanismos bioquímicos.</li> </ul>
MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica comportamientos y emociones que no se identifican objetivamente.</li> <li>• Relaciona a otras personas, sus emociones y valores.</li> </ul>
EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de soportar, ya que nos puede trastornar algunas áreas de nuestra vida.</li> </ul>

## Causas del estrés emocional:

- Nos sentimos amenazados (nuestras creencias, valores, seguridad, bienestar, etc.).
- Experimentamos cambios.
- Perdemos el control.
- No se realizan nuestras expectativas

## Lo bueno... lo malo... y lo feo del estrés

LO BUENO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor nivel de concentración.</li> <li>• Energía.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Desafío.</li> <li>• Conciencia de varias opciones.</li> </ul>
LO MALO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión</li> <li>• Enfado o depresión.</li> <li>• Sensación de querer gritar.</li> <li>• Ansiedad.</li> <li>• Frustración.</li> </ul>
LO FEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de energía.</li> <li>• Problemas de salud.</li> <li>• Depresión.</li> <li>• Baja autoestima.</li> </ul>

## Armonía

Es lo contrario del estrés y requiere de una toma de decisiones diaria, donde la actitud se elige. Aquí se presentan algunas opciones para vivirla:

- Ten presente que SIEMPRE existen opciones. El sufrimiento empieza cuando decides que ya no tienes alternativas.
- Haz un análisis realista del entorno y de ti mismo. ¿En qué eres fuerte?, ¿qué necesitas aprender?
- ¡Capacítate! Estudia, prepárate, lee, involúcrate en talleres de crecimiento personal y profesional.
- Piensa constantemente en tu sueño.
  - Fortalécete física, mental y espiritualmente.
  - Mantén una red de apoyo: amigos, terapeuta, guías espirituales, etc.
- Haz planes integrales:



ÁREAS	PLANEACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultural</li> <li>• Laboral</li> <li>• Económica</li> <li>• Espiritual</li> <li>• Familiar</li> <li>• Emocional</li> <li>• Saludos</li> <li>• Ética</li> <li>• Social</li> <li>• Cuidado personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Acciones (pasos)</li> <li>• Recursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• qué tengo</li> <li>• qué necesito</li> </ul> </li> <li>• Obstáculos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿cuáles?</li> <li>• ¿cómo superarlos?</li> </ul> </li> <li>• Plazo</li> </ul>

- No permitas que los agravios triviales te afecten. Aquellas causas menores de estrés parecen grandes en el momento, pero poco a poco van perdiendo dimensión si permites que sea así. Una vez que hayas comprendido esto, puedes considerarlas como lo que realmente son: pequeñeces que irritan, pero por las que no llega la sangre al río.
- No cedas ante la culpa. Si hemos hecho algo de lo que te arrepientas, arréglalo si es posible (pedir disculpas, cambiar de comportamiento, etc.) o reconoce las enseñanzas que puedas de lo ocurrido.
- No permitas que los demás utilicen la culpa para manipularte. Si hay un problema legítimo (no se ha cumplido con una obligación, se han herido los sentimientos de alguien, etc.) toma las acciones necesarias para garantizar que no ocurra otra vez.

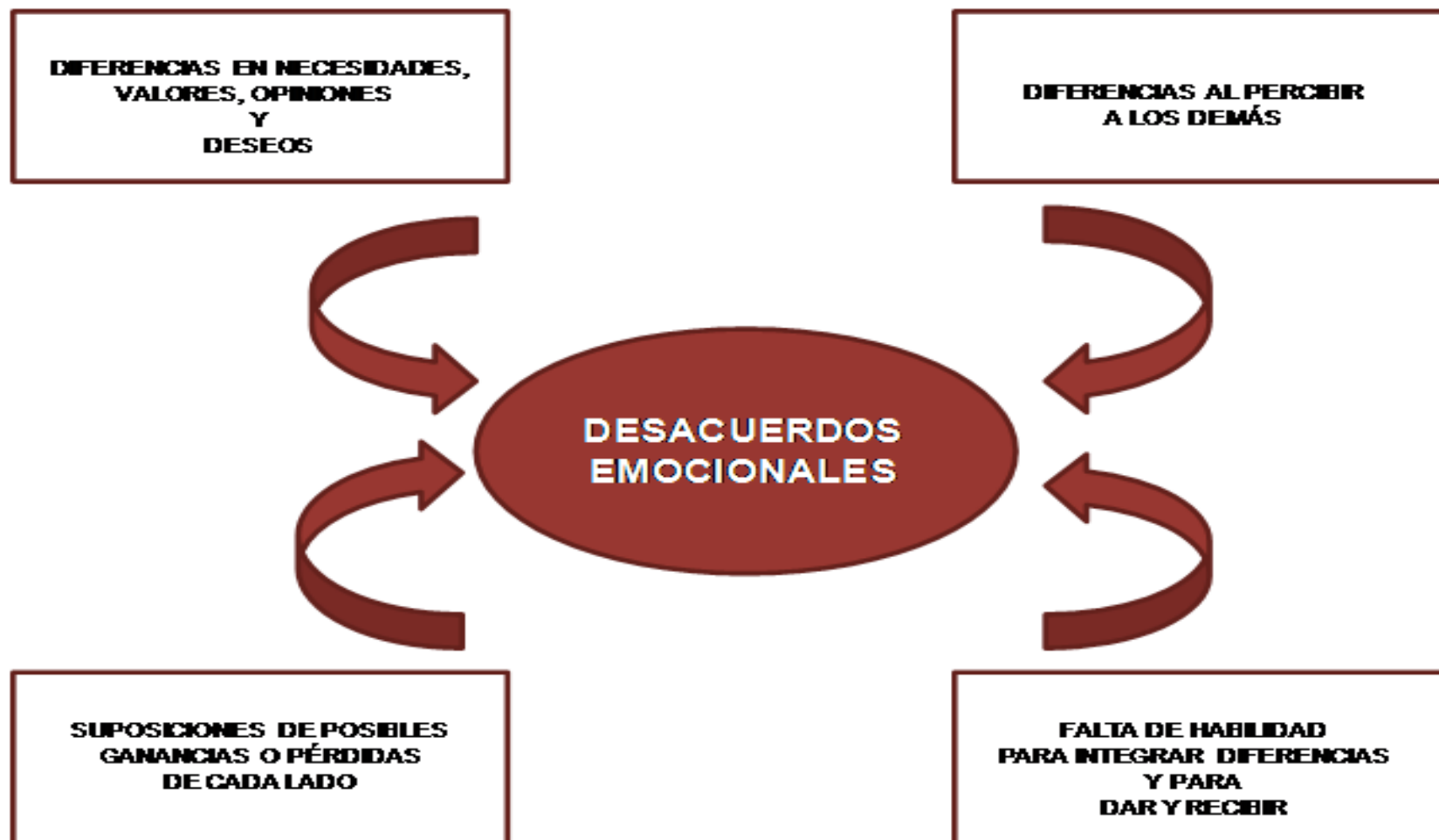
- Desarrolla un régimen anti-estrés personal. La mejor manera de hacerlo consiste en una combinación de dieta, ejercicio y relajación. Un programa eficaz es:
    - Conveniente. Debería ser compatible con tus horarios diarios.
    - Eficaz en términos de tiempo. Sé realista con respecto al tiempo que puedes comprometer.
    - Accesible. Las actividades como caminar son gratuitas. Un programa regular reduce el estrés -el gasto no es una excusa-.
    - Agradable. No hagas meditación o cualquier otra actividad si te tienes que forzar a ello. Elige actividades que representen una diversión.
- 62
- No te tomes las cosas personalmente. El comportamiento negativo de los demás podría estar dirigido hacia ti, pero en muchos casos simplemente actúas de recipiente del malestar de otros, simplemente porque estás cerca.

# RESPUESTAS PROACTIVAS PARA CONCILIAR DESACUERDOS EMOCIONALES.

*"Si estás enojado, cuenta hasta diez  
antes de hablar; si estás muy enojado,  
cuenta hasta cien".* <sup>63</sup>

THOMAS JEFFERSON

## Desacuerdos Emocionales



Bajo presión, la gente siempre agradable y razonable, puede tornarse en alguien intratable. Las relaciones pueden empantanarse, deprimiéndonos, consumiendo nuestro tiempo y ocasionándonos muchas molestias.

¿Cómo podemos llegar a un buen acuerdo con alguien que no escucha? ¿o con alguien que sólo busca su beneficio o que no acepta opciones? ¿Cómo podemos tratar con alguien que constantemente nos interrumpe? ¿Cómo podemos confiar en alguien que utiliza información falsa o dudosa?

Para superar este tipo de actitudes, debemos vencer cada una de las siguientes barreras:

- Las emociones negativas del otro;
- Sus hábitos de interacción;
- Su desconfianza en los beneficios de un acuerdo;
- Su percepción de poder y
- Nuestras propias reacciones.

Un compromiso de beneficio mutuo se logra construyendo cuando las personas discuten cara a cara y de un modo directo su desacuerdo, dándose

la posibilidad de explorar las necesidades o fuerzas en juego y los sentimientos que se han generado por él. Si se expresan con sinceridad y se muestran uno al otro en un diálogo bien llevado, aumentan la autenticidad de su relación y el sentido de integridad personal y pueden, con mayor facilidad, idear la manera de encontrar soluciones.

Lo anterior implica que las personas trabajen juntas:

- Limpiando la comunicación de interpretaciones equivocadas.
- Visualizándose a sí mismos y a sus recursos como el medio para encontrar la mejor alternativa de solución real a las discrepancias que, en su interdependencia, se han generado;
- Identificar objetivamente las causas y desarrollar acciones que beneficien a ambos y sobre todo a la organización y que

permitan mantener la confianza y el respeto interpersonal.

- Reconocer el potencial de crecimiento que existe cuando se expresan, se aclaran y se comparten diferentes puntos de vista de quienes interactúan cotidianamente.

## Impacto Personal

*“Una persona dedicada a incrementar su autoridad sobre sí misma, a hacerse dueña de sus actos, a ser capaz de compartir el dominio con otros, no busca dominar a nadie...utiliza sus procesos comunicacionales para SER y para permitir que SEAN los que le rodean”.*

WAYNE DYER

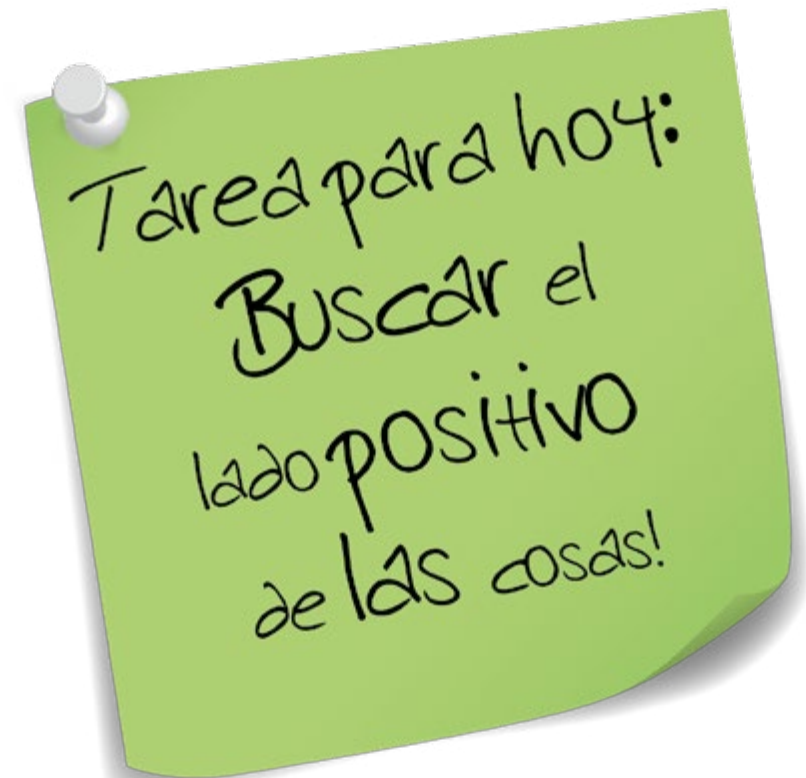
Algunas conversaciones pueden ser abrumadoramente difíciles. Nuestra ansiedad no proviene sólo de tener que enfrentarnos con la otra persona, sino de tener que enfrentarnos con nosotros mismos. La conversación tiene el potencial de alterar nuestro sentido de quiénes somos en el mundo, o de señalar lo que queremos ser pero tenemos miedo de no ser. La conversación plantea una amenaza a nuestra identidad -esa historia que nos contamos sobre nosotros mismos- y sentir nuestra identidad amenazada puede ser profundamente perturbador.

Es probable que haya tantas identidades como personas. Pero hay tres rasgos de identidad que parecen particularmente comunes, y a menudo están detrás de lo que nos preocupa más durante una conversación difícil: ¿Soy competente? ¿Soy buena persona? ¿Soy digno de amor?

Perder el equilibrio puede hacer que uno incluso reaccione de manera física que lleva la conversación de difícil a imposible. Las imágenes de uno mismo o del futuro están directamente conectadas a nuestras reacciones, y sacudirlas puede producir un ataque incontrolable de ansiedad o de furia, o un deseo intenso de escapar. La depresión reemplaza al bienestar; la desesperanza, a la esperanza; el temor, a la eficacia. Y mientras eso ocurre, estamos tratando de realizar la muy delicada tarea de comunicarnos clara y eficazmente.

No se puede tener un sentimiento de identidad “a prueba de temblores”. La vida y el crecimiento consisten en lidiar con los problemas de identidad, y ni el amor, ni el éxito o la habilidad pueden aislarnos de esos retos.

El mayor factor que contribuye a una identidad vulnerable es el pensamiento del “todo o nada”: ¿soy competente o incompetente, bueno o malo, digno de amor o no?



68 El principal peligro de la idea del todo o nada es que deja nuestra identidad en una situación muy inestable y nos vuelve hipersensibles a los comentarios. Cuando nos enfrentamos con alguna información negativa sobre nosotros, el pensamiento de todo o nada no nos ofrece sino dos posibilidades de manejar esa información, las cuales causan problemas serios por igual. Tal vez tratamos de negar la información que no coincide con nuestra propia imagen, o hacemos lo contrario y le damos una importancia exagerada hasta un grado deformante. Las identidades basadas en el todo o nada son tan poco firmes como una silla de dos patas.

Por otro lado, aferrarnos a una identidad puramente positiva no deja lugar en nuestra idea de nosotros mismos a ningún comentario negativo. Si yo pienso que soy una persona súper/competente que nunca comete errores, un comentario que sugiere que he cometido un error es un problema. El único modo de mantener la identidad intacta es negar el comentario, inventarse una explicación de por qué no es cierto, por qué no importa en realidad, o por qué lo que hice no era verdaderamente un error.

Tratar de mantener la información negativa por fuera de una conversación difícil es como tratar de nadar sin mojarse. Si vamos a involucrarnos en conversaciones difíciles, o en la vida en general, vamos a tropezarnos con información sobre nosotros mismos que no nos gusta.

Para mejorar la capacidad de manejar la conversación de identidad debemos:

- Familiarizarnos con aquellos rasgos de identidad que son importantes para nosotros, de modo que podamos identificarlos durante una conversación.
- Aprender a integrar dentro de nuestra identidad nueva información de manera sana: un paso que requiere salir de todas esas ideas del todo o nada.
- Identificar detonadores emocionales del pasado y creencias sobre lo que debemos o no ser para que frente a una situación actual solamente le sepamos dar la carga emocional adecuada.

Normalmente, reconocemos nuestros elementos sombríos pero los “dejamos de lado”, confiando que disminuirán o desaparecerán mientras nosotros atendemos urgencias en el trabajo y vivimos nuestra vida. Sin embargo, más tarde o más temprano descubrimos que eso no basta. Así como el corazón físico se compone de cavidades que impulsan el flujo de la sangre, el corazón sensible se puede ver como una reunión de cavidades, algunas llenas de luz y otras de sombra, que generan una más profunda corriente de vida.

69

La enseñanza es que, si tratamos de negarlos o desconocerlos, esos momentos oscuros cobran más fuerza e incrementan los obstáculos que se presentan en los peores momentos. Pero si los afrontamos resueltamente, su poder disminuye y tenemos menos restricciones para avanzar hacia el futuro: cuando nos abrimos a este aspecto de la naturaleza humana además, liberamos nuevas fuentes de energía o pasión, creatividad y confianza.

Viéndolo constructivamente, cuando hacemos frente al aspecto sombrío de nuestra naturaleza humana nos facultamos para:

- Realizar una más profunda y genuina auto-aceptación, basada en un conocimiento más completo de quiénes somos en realidad; en muchos casos esto es lo que nos libera para cambiar y crecer.
- Reconocer, experimentar y guiar las partes más restrictivas, oscuras y reaccionarias de nosotros mismos en vez de suprimirlas, caso en el cual estallan inesperadamente, a menudo en los peores momentos.
- Librarnos de sentimientos crónicos de culpa, remordimiento o vergüenza que se asocian con los sentimientos del “lado oscuro”.
- Mejorar o ayudar a sanar nuestras relaciones mediante valeroso auto-examen y más

franco diálogo con los demás.

- Dejar lo que algunos llaman “exceso de equipaje” que incluye todas las cosas que hemos ido metiendo ahí desde niños, cuando los maestros y los padres nos decían que teníamos que estarnos quietos, no enojarnos para nada, no discutir ni quejarnos, etc. Este saco llega a ser muy pesado e incluso, algunas veces aparecen síntomas físicos: cuando reflexionamos en la diaria dosis de dolores, angustias y aspiraciones, valdría la pena plantear la siguiente pregunta: ¿qué es lo que en este momento no puedo soportar?, ¿Qué es lo que no puedo mover, llevar o “tragar”?

*“Si no somos creativos para re-enfocar relaciones, la energía acumulada las destruirá”*  
ECOLOGÍA EMOCIONAL

## Bibliografía

Álava Curto, César  
Psicología de las emociones y las actitudes  
Alfaomega, Grupo editor  
México, 2004

Bloch, Susana  
Al alba de las emociones  
Editorial Grijalbo  
Santiago de Chile, 2002

Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman  
La inteligencia emocional aplicada al liderazgo  
y a las organizaciones  
Grupo Editorial Norma  
Bogotá, Colombia 1998

Goleman, Daniel  
La inteligencia emocional  
Javier Vergara Editor  
México, 1995

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie  
El líder resonante crea más  
Plaza Janés  
Barcelona, 2002

Echeverría, Rafael  
Ontología del lenguaje  
Dolmen Ediciones  
Santiago de Chile, 1998

Echeverría, Rafael  
La empresa emergente, la confianza y los desafíos  
de la transformación  
Granica  
Buenos Aires, 2000

Lao, Tsé.  
Tao-Te-King.  
México, Ediciones Prisma.

Smith, Manuel J.  
Cuando digo no, me siento culpable  
Editorial Grijalbo  
México, 1977

Soler; Jaume; Conangla, M. Mercí  
La ecología emocional  
Amat editorial  
Barcelona, 2003

Weisinger, Hendrie  
La inteligencia emocional en el trabajo  
Suma de Letras  
Madrid, 2001

Levy, Norberto  
La sabiduría de las emociones.  
Editorial Debolsillo  
Buenos Aires, 2010

72 Watzlawick, Paul  
El arte de amargarse la vida  
Editorial Herder  
Barcelona, 1985

# Anexos

## Anexo 1

### LA ESFERA DE INFLUENCIA (Autodiagnóstico)

#### Instrucciones

Responde, para cada una de las afirmaciones siguientes, el grado de actuación que ejerces en tu comportamiento con y hacia tus colaboradores, compañeros(as) y/o jefes. Es muy importante que analices tus respuestas en retrospectiva, según frecuencia y consistencia.

74

Frecuencia con que lo ejerces Comportamiento	1 Nunca lo ejerzo	2 Necesito desarrollar	3 Lo ejerzo satisfactoria-mente	4 Lo ejerzo de manera sobresaliente
1. Cuando me siento fatigado o provocado evito actuar con displicencia o responder de manera negativa.				
2. Ante la tensión actúo con tolerancia, especialmente cuando hay errores de los demás.				
3. Frente a los conflictos distingo con facilidad el comportamiento o la tarea inadecuado de la persona.				
4. Ayudo a otros de manera anónima, a través de conductas de servicio desinteresado.				
5. Ejercicio juiciosamente mi poder para elegir mis respuestas y mis acciones.				
6. Cumpro las promesas que hago a los demás.				
7. Me concentro, corresponsablemente, sólo en el círculo de influencia que me compete.				

8. Con mi escucha provoco, en los demás, una sensación de valor y seguridad intrínseca.				
9. Evito hacer juicios de valor negativos.				
10. Comprendo fácilmente a los demás, pues procuro ponerme en su lugar.				
11. Refuerzo constructivamente las actitudes francas y honestas de los demás.				
12. Permito que los demás expresen sus emociones.				
13. Ante las ofensas, tomo la iniciativa para aclarar las situaciones.				
14. Admito mis errores y pido perdón.				
15. Ante discusiones necias presto "oídos sordos".				
16. Mis relaciones laborales son más de persona a persona que de "cuidado de roles".				
17. Mi compromiso con los demás está sustentado en el cuidado de los detalles.				
18. Permito con humildad, la influencia de los demás en mí.				
19. Acepto a los demás como son.				
20. Cuido la forma como expongo mis puntos de vista.				
21. Ante las diferencias, hablo constructivamente en lugar de luchar o huir.				
22. Dedico tiempo a entrenar cuando corresponde.				
23. En mis interacciones dejo muy claros los límites, las reglas, las expectativas y las consecuencias.				
24. Soy consistente en la no concesión respecto al comportamiento irresponsable.				

25. Me hago presente en los momentos cruciales.				
26. Me expreso con franqueza y congruencia entre lo que digo y hago.				
27. Respondo con eficacia.				
28. Involucro a los demás en las tareas que requieren interacción.				
29. Me actualizo consistentemente y comparto mis aprendizajes con quienes estén interesados o lo necesiten.				
30. Aprendo de mis errores y asumo las consecuencias de mis actos.				
SUB-TOTAL				
TOTAL				

## PUNTAJES

91 – 120      Influyes poderosa y éticamente en otras personas.

61 - 90      Necesitas reforzar algunas respuestas para influir de manera más efectiva.

31 - 60      Cuida el impacto de tu incongruencia.

Menor a 30      Tu influencia en los demás no trasciende o lo hace de manera negativa.

Ahora revisa, en la siguiente página, algunas consideraciones sobre la influencia y saca tus propias conclusiones sobre las conductas que requieres ejercer.

*“Quien mejor maneja la espada es aquel que, sin desenvainarla, consigue probar que nadie podrá vencerlo”.*

**PAULO COELHO**

Normalmente, en nuestros intentos de influir sobre los demás, cometemos tres errores, todos ellos relacionados con el ignorar o el socavar estas tres clases de influencia:

Aconsejar antes de comprender.

Antes de tratar de decir a los demás qué deben hacer, debemos establecer una relación de comprensión. La clave para que tú influyas en mí es que me comprendas. A menos que comprendas mis propios y genuinos sentimientos y situaciones, no podrás saber cómo aconsejar. Si no estás influido por eso que me es propio y genuino, yo no seré influido por tus consejos. La cura es la empatía: primero procura comprender y, después, ser comprendido.

Intentar construir/reconstruir relaciones sin cambiar de conducta o actitud.

Tratamos de construir o reconstruir una relación sin hacer ningún cambio fundamental en nuestra conducta o actitud. Si el ejemplo que damos está plagado de incoherencias y falta de sinceridad, no habrá ninguna técnica de “cómo ganar aliados que funcione. Emerson lo planteó muy claramente: “Lo que usted ‘es’, grita tan fuerte en mis oídos que no puedo oír lo que usted ‘dice’”. La cura: coherencia y sinceridad.

Suponer que el buen ejemplo y una buena relación bastan.

Suponemos que con ello ya no debemos dar más explicaciones a la gente. De la misma forma que la influencia sin amor no contiene motivación, el amor sin visión no contiene metas, ni guías, ni normas, ni poder enaltecedor. ¿La cura?: enseñar, y hablar sobre la visión, la misión, los roles, las metas, las guías y las normas.

77

## **Anexo 2**

### **VALORES SIEMENS**

#### INNOVACION

- Creamos innovaciones que le brindan a nuestros clientes una ventaja. .competitiva exclusiva.
- Marcamos tendencias.
- Actuamos como emprendedores.
- Somos creativos y abiertos a nuevas ideas.
- Somos ingeniosos y visionarios.
- Retamos constantemente el status quo.

#### RESPONSABILIDAD

- Estamos comprometidos con una buena ciudadanía corporativa.
- Estamos totalmente comprometidos y con la capacidad de alcanzar los mejores resultados.
- Nos empeñamos en la protección del medio

ambiente.

- Respetamos la propiedad.
- Cumplimos con la ley.
- Honramos los compromisos.
- Promovemos la salud y la seguridad.
- Somos correctos en nuestras relaciones con la competencia y con los públicos de interés.
- Conducimos nuestros negocios de manera honesta y transparente.
- Respetamos la dignidad de todas las personas.

#### EXCELENCIA

- Adoptamos el cambio para garantizar que somos competitivos.
- Interactuamos de manera eficiente y pragmática.
- Nos fijamos los objetivos más altos y los alcanzamos.

- Siempre procuramos el mejoramiento y la calidad perfecta.
- Comprendemos profundamente las necesidades y desafíos de nuestros clientes.
- Desarrollamos sistemáticamente nuestras destrezas personales y aprovechamos nuestro potencial al máximo.
- Somos disciplinados y actuamos de manera rápida y decidida.
- Tenemos la voluntad de ir más allá.
- Somos apasionados.

# Casos Prácticos

## Caso 1

### UN CASO PARADIGMÁTICO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN FORD

La compañía fabril estaba perdiendo la carrera frente a sus competidores, que tardaban sólo 20 días en cotizar un posible trabajo a los clientes, mientras que esta empresa tardaba 40 días en hacer la misma cotización.

Así que se reorganizaron. Cambiaron el proceso agregando más puntos de control, computarizando algunas partes y efectuando otros cambios estructurales.

Resultado: el período necesario para cotizar subió de 40 a 50 días.

Entonces recurrieron a expertos ajenos a la empresa, asesores especializados en reorganización. El tiempo necesario para cotizar se infló a 70 días y el porcentaje de errores trepó al 30%.

Desesperados, trajeron expertos en los métodos de 'organización en aprendizaje'. En la actualidad tardan sólo dos días en cotizar un trabajo y la tasa de errores se ha reducido al 2%.

¿Cómo lo hicieron? Cambiando, no la tecnología ni la estructura, sino las relaciones laborales. 'Es inútil tratar de resolver, mediante tecnología o estructura, un problema que, en realidad, es humano', dice Nick Zeniuk, presidente de

Interactive Learning Labs, que guió a su compañía durante todo el proceso de aprendizaje.

Zeniuk bien puede saberlo. Se hizo famoso en el mundo de las organizaciones en aprendizaje por su papel decisivo, compartido con Fred Simon, en el lanzamiento del Lincoln Continental 1995. Peter Senge, del Learning Center del MIT, cita su caso como ejemplo clásico del éxito.

No cabe duda de que el Lincoln rediseñado fue un éxito espectacular. Las evaluaciones independientes de calidad y satisfacción del propietario pusieron a ese coche en la cima de la línea Ford, por encima de cualquier otro



auto estadounidense de su clase y a la par con los mejores competidores extranjeros, desde el Mercedes al Infiniti. La satisfacción del cliente creció hasta llegar al 85% (Lexus, el coche de mejor puntuación, tenía una evaluación del 86%).

82 No es menos impresionante el hecho de que, aunque el esfuerzo de rediseño se inició con cuatro meses de demora, el coche saliera al mercado con un mes de anticipación. Y en todas las mediciones de efectividad en la producción, el nuevo Lincoln alcanzó los objetivos o los superó, hazaña prodigiosa en un proceso que involucraba a más de 1000 personas, un equipo básico de 300 personas y un presupuesto de 1000 millones de dólares.

Habría sido fácil considerar ese desafío como enteramente técnico: un acertijo cognitivo por excelencia, que sólo podían resolver los más inteligentes y más experimentados. El diseño de automóviles exige entretejer cientos de exigencias, a veces contradictorias: desde la torsión del motor al frenado, de la aceleración a la economía de combustible. La parte más

intrincada y difícil del proceso es resolver las especificaciones de sus componentes, una tarea equivalente a calcular el tamaño y la forma de cada pieza de un inmenso rompecabezas, e ir fabricando las partes durante la marcha, mientras se intenta resolverlo.

Comprensiblemente, una vez armado el prototipo, es habitual que los equipos de diseño deban rehacer muchas de sus especificaciones de diseño, pues surgen algunos problemas que no se esperaban. A esta altura, cuando ya se ha utilizado metal fundido para hacer un modelo que funcione, esa reelaboración es bastante costosa: típicamente, el costo asciende a millones de dólares.

Sin embargo, el equipo de diseño del Continental, que disponía de 90 millones para estas correcciones, utilizó apenas la tercera parte, cuando la tendencia general es exceder lo presupuestado. El esfuerzo de diseño era tan eficiente como el motor en sí. Los dibujos de los componentes estuvieron listos con un mes de anticipación, cuando lo habitual es que se retrasen tres o cuatro, y el 99% salieron con su

forma definitiva, contra el 50%.

### Resultados duros, medios blandos

El desafío al que se enfrentaba el equipo que rediseñó el Continental era obtener resultados 'duros' (un coche mejor) utilizando enfoques que muchos gerentes de la industria automotriz consideraban demasiado blandos, como la franqueza, la honradez, la confianza y las buenas comunicaciones. Por tradición, la cultura de esta industria no prestaba atención a estos valores: era jerárquica y se basaba en la autoridad, sobre el supuesto de que el jefe sabe más y toma todas las decisiones importantes.

Para complicar este problema cultural existía una densa niebla emocional. Imperaba la frustración por comenzar con cuatro meses de demora; había toda una serie de barreras contra la confianza y la franqueza. Uno de los principales obstáculos estaba en la cabeza misma del equipo; Zeniuk recuerda las grandes tensiones existentes entre él y el gerente financiero, quien no podía dirigirle la palabra como no fuera 'en el nivel de los altos decibeles'. Esa tensión era síntoma de una profunda hostilidad y desconfianza entre los

encargados de producir el nuevo modelo y los que debían controlar los costos.

Para encarar estos problemas, el equipo gerencial utilizó muchos métodos de organización en aprendizaje, incluido uno para 'desaprender' hábitos coloquiales defensivos. El método es sencillo: en vez de discutir, las partes acuerdan explorar mutuamente los supuestos en los que basan sus puntos de vista.

Un ejemplo clásico de conclusión precipitada es el de quien ve a alguien bostezar en una reunión; inmediatamente supone que esa persona está aburrida; luego pasa a una generalización aún más perjudicial: que no se interesa por la reunión, por las ideas ajenas ni por el proyecto en sí. Y entonces le dice: 'Usted me decepciona'.

En este método de organización en aprendizaje, ese comentario figura bajo el título: 'Lo que se dijo o se hizo'. Pero los datos más críticos están en otra columna, 'Pensamientos y sentimientos no expresados': que el bostezo significaba aburrimiento y falta de interés. A esa columna van también nuestros propios sentimientos de

ofensa y enfado.

Una vez que estos supuestos ocultos surgen a la superficie, es posible compararlos con la realidad discutiéndolos. Por ejemplo: podemos descubrir que el bostezo no fue por aburrimiento, sino por el cansancio de haber pasado la noche atendiendo a un bebé llorón.

84 Además de requerir auto conocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales: la empatía, la capacidad de escuchar con sensibilidad el punto de vista ajeno, y habilidades sociales, para colaborar productivamente en explorar las diferencias disimuladas que afloran.

En cierto sentido, los verdaderos diálogos son los interiores, aunque sólo sea porque revelan lo que la gente piensa y siente sobre lo que está sucediendo.

El diálogo interior, sobre todo si está cargado de emociones turbulentas, suele asomar en un tono truculento, por ejemplo, o una mirada que se desvía. Pero cuando el tiempo apremia,

cuando estamos presionados o distraídos, estas señales pueden pasarnos inadvertidas, tanto en los demás como en nosotros mismos. El resultado neto es que se ignora el diálogo interior, aunque esté plagado de informaciones cruciales: recelos, resentimientos, temores y esperanzas.

Como dice Zeniuk, no sabemos qué hacer con esta conversación real, 'así que la ignoramos. Es como los desechos tóxicos. ¿Qué se hace con ellos? ¿Arrojarlos a la basura? ¿Enterrarlos? Cualquier cosa que hagamos con ese desecho tóxico es corrosiva: contamina la conversación. Si enfrentamos al otro, él levanta murallas'. Por eso las conversaciones, en el trabajo, continúan como si no hubiera diálogo interior, aunque todo el mundo está plenamente dedicado a ese mudo intercambio. En este profundo nivel del discurso se encuentran las raíces del conflicto, así como el principio de la verdadera colaboración.

El ejercicio del diálogo, utilizado al inicio del proyecto Continental, reveló dos campos enconadamente opuestos. La gente de Finanzas pensaba que quienes dirigían el programa no ponían ninguna atención al control de costos;

los directores del programa creían que la gente de Finanzas ‘no tenían idea’ de lo que costaba hacer un auto de calidad. El resultado neto de esta exploración mutua de sentimientos y supuestos ocultos fue mostrar, con flagrante claridad, que el proyecto fallaba por falta de confianza y franqueza. Los temas básicos eran:

- El miedo a equivocarse hacía que la gente retuviera información.
- La necesidad de control de los jefes impedía que la gente del equipo aprovechara bien sus habilidades.
- El recelo estaba muy extendido; cada uno pensaba que los otros no ayudaban y no eran dignos de confianza.

Aquí se torna esencial la Inteligencia Emocional. Para lograr que un grupo de trabajo supere el miedo, las luchas de poder y el recelo, se requiere un reservorio de confianza y afinidad. La tarea a enfrentar se concentraba tanto en fortalecer el nivel de confianza en las relaciones humanas como en llevar a la superficie los supuestos ocultos. Y eso requería mucha reingeniería social. Tal como lo expresó Fred Simon: ‘Si quería mejorar

la calidad de ese auto, mi mejor alternativa era ayudar a mis compañeros de equipo a desarrollar mejores relaciones personales y a verse mutuamente como personas’.

### **Comenzando por lo alto**

‘Al principio, la gente sentía un profundo resentimiento y desesperación por no poder ejecutar el trabajo necesario; se comenzó por culpar a los jefes’, recuerda Zeniuk. ‘Pero cuando los jefes participaron, escuchando con atención lo que los otros tenían para decir, la actitud pasó a ser ‘Bueno, puedo, pero déjenme hacer lo mío en paz’. Pero no era así: estábamos todos interconectados y teníamos que dar el paso siguiente: aprender a estarlo. El papel del líder ya no era sólo controlar e indicar, sino escuchar, proporcionar recursos y conducción’.

Para facilitar estos cambios se reunió a las 300 personas del equipo de diseño en grupos de 20, a fin de trabajar en los problemas que enfrentaban juntos en el trabajo, tales como reconfigurar el interior del auto. Mientras discutían los problemas, facilitadores como Daniel Kim, por entonces del MIT, les enseñaban las herramientas conceptuales

básicas del aprendizaje en colaboración. Pero la clave, según dice Zeniuk, fue 'la conciencia emocional, la empatía y el establecimiento de relaciones. Fomentar la inteligencia emocional no era un objetivo directo, pero evolucionó naturalmente, según tratábamos de alcanzar las metas'.

86 Pensemos otra vez en el desafío involucrado: 15 equipos diferentes de diseño, cada uno orientado hacia una parte del auto que desempeñaba una función dada, como el chasis y la transmisión, cada uno operando por su lado. Pero en el diseño final del auto, los esfuerzos de todos debían fundirse sin solución de continuidad. Sólo que los grupos no dialogaban lo suficiente. Por tradición, cada equipo trabajaría en aislamiento para producir el diseño que le pareciera mejor; luego trataría de forzar alteraciones en las partes diseñadas por otros equipos para que se ajustaran a sus propios requerimientos. Era una guerra declarada.

'Si cometo un error de diseño en láminas de metal y luego debo alterar el equipo para corregirlo, eso puede costar nueve millones de dólares',

observa Zeniuk. 'Pero si detecto la falla antes de llegar a la etapa del metal, resolverla no cuesta nada. Si algo no va a funcionar, es necesario que la mala noticia surja cuanto antes'.

En el diseño típico de un nuevo modelo pueden producirse cientos de pequeños ajustes. Por eso, el equipo del Continental disponía de 90 millones de dólares para cubrir los costos de esos cambios, presupuesto que la industria automotriz estadounidense suele exceder. Pero Zeniuk sabía que, en Japón, la mayoría de esos cambios se hacen anticipadamente, antes de fijar las especificaciones en la maquinaria, con lo cual se tornarían muy costosos.

"Descubrimos que, si no sabíamos de esos cambios a tiempo, era porque los ingenieros temían pasar vergüenza o ser atacadas", dice Zeniuk. 'Confiaban en que algún otro admitiera primer el error y asumiera la culpa. Pensaban: 'Bueno, puedo arreglar el error que cometí en el tablero cuando ellos arreglen el panel lateral; entonces nadie notará mi falla'. ¿Cómo se hace para que la gente comparta una verdad penosa si tiene tanto miedo?"

Pero el cambio crucial apareció, por ejemplo, en el nuevo estilo de las reuniones. Dice Zeniuk: “Cuidamos que todo el mundo tuviera oportunidad de expresar lo que pensaba”, en vez de permitir que se impusieran las viejas costumbres, por las cuales “la gerencia entra en una situación pensando que tiene todas las respuestas y, cuando no sabe algo, no se decide a reconocerlo”.

En cambio, “Proponíamos una decisión y preguntábamos: ‘¿Qué les parece esto?’

En vez de caer en los habituales embustes políticos y los intentos de lucir bien que suelen caracterizar a esas reuniones, se afirmó este enfoque más directo, cuyo efecto fue elevar el auto conocimiento colectivo. Cuando alguien no terminaba de aceptar una decisión, se interrumpía la reunión para utilizar los métodos que habían aprendido, a fin de estudiar atenta y respetuosamente lo que alimentaba esa inquietud. ‘Existe una alta probabilidad de que esa actitud tuviera sus motivos, y a menudo el motivo cambiaba por completo la decisión’,

dice Zeniuk. ‘Nos llevó un tiempo lograr ese nivel de sinceridad y confianza’.

Apunta una ventaja concreta de este enfoque, dotado de más inteligencia emocional: ‘Vimos que los equipos dejaban de competir por cumplir con los objetivos en cuanto a costos y calidad; en cambio, empezaban a trabajar de común acuerdo. En vez de operar en islas aparte, había un constante ir y venir.

Una vez que vieron el panorama amplio, que el trabajo de cada uno formaba parte del de otro, hubo muchísimo intercambio entre los diversos equipos. Hasta hubo equipos que cedieron parte de su presupuesto a otros, para incrementar el costo y la calidad de sus partes, es algo que nunca sucede en el diseño de automotores’.

87

¿El resultado final?

‘Logramos 700 cambios en especificaciones 18 meses antes de la producción, en vez de la habitual oleada de costosas alteraciones a último momento. Eso nos permitió ahorrar 60 millones de dólares, sobre un presupuesto de 90, y terminar con un mes de anticipación, pese a haber comenzado con cuatro meses de retraso’.

\* Nick Zeniuk y Fred Simon, ‘Learning to Learn : A New Look at Product Development’, 1996.

88 \* Chris Argyris: Overcoming organizational defenses, Prentice-Hall, 1990.

\*Peter Senge: The fifth discipline field book :strategies and tools for building a learning organization.

\*George Roth y Art Kliener (información distribuida por el Center for Organizational Learning del MIT): The Learning Initiative at the Auto Co Epsilon Program, 1991-1994.

## Caso 2

### EL ARTE DE LA INFLUENCIA

La fusión de Salomon Brothers y Smith Barney creó una de las firmas financieras más grandes del mundo.

A las pocas semanas del anuncio se realizaron una serie de reuniones en ambas firmas, para resolver cómo harían esos dos peso-pesados para convertirse en un solo gigante. Como suele suceder en esos casos, centenares de trabajadores perderían sus empleos, pues había muchas funciones repetidas en ambas compañías.

Pero, ¿cómo se puede dar esa noticia sin empeorar una realidad ya preocupante?

Un jefe departamental lo hizo de la peor manera posible. Pronunció un discurso lúgubre, casi amenazante, en el que esencialmente dijo: 'No sé qué voy a hacer, pero no esperen que sea amable con ustedes. Tengo que despedir a la mitad de la gente y no estoy muy seguro de

cómo tomar esa decisión. Me gustaría que cada uno me dijera sus antecedentes y su preparación, a fin de comenzar'.

Su colega de la otra compañía lo hizo mucho mejor. Su mensaje fue animoso: 'Creemos que esta nueva empresa será una estimulante plataforma para nuestro trabajo, y tenemos la bendición de contar con personas talentosas en ambas organizaciones. Tomaremos las decisiones tan de prisa como se pueda, pero no sin asegurarnos de haber reunido información suficiente para ser justos. Los mantendremos informados acerca de la marcha de las cosas. Y para decidir tomaremos en cuenta los datos de desempeño objetivo, las aptitudes cualitativas y el trabajo en equipo'.

Los del segundo grupo, según dijo Mark Loehr, director gerente de Salomon Smith Barney, 'produjeron más, pues estaban entusiasmados por las posibilidades. Y sabían que, aún si terminaban despedidos, la decisión sería justa'.

Pero en el primer grupo todos carecían de Motivación. Oyeron decir: 'No se me ha tratado con justicia', y eso provocó un ataque colectivo

de amígdala. Estaban amargados, desmoralizados. La gente decía: 'Ni siquiera sé si quiero seguir trabajando para este idiota, mucho menos para la empresa'. Los buscadores de talentos se pusieron en contacto con la gente y se llevaron a algunos de los mejores de ese grupo, pero a ninguno del otro'.

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Ambos jefes departamentales eran influyentes en este sentido, pero de maneras opuestas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de 4 señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

90 (**'La Inteligencia Emocional en la Empresa, Daniel Goleman'**)

## Caso 3

### UNA EMPRESA SE FORTALECE AL APRENDER A RESISTIR LA FRUSTRACION Y EL RECHAZO

Un elemento clave para el éxito, es el de superar la frustración. Veamos una historia que cuenta Anthony Robbins:

Érase una pequeña empresa llamada Federal Express. La fundó un tipo llamado Fred Smith, que acumuló montañas de frustraciones antes de convertirla en un negocio multimillonario.

Cuando empezó, después de invertir en la empresa hasta el último centavo, calculaba entregar unos 150 paquetes. En vez de eso, despachó dieciséis, cinco de los cuales fueron enviados por la empresa al domicilio de uno de sus empleados. A partir de aquí las cosas empeoraron. Durante algunas temporadas los empleados se cobraron la nómina en especies porque no había fondos para pagar. Más de una vez los aviones estuvieron a punto de ser embargados; en ocasiones se vieron obligados a cubrir una determinada facturación diaria para no tener que cerrar al día siguiente.

Hoy, Federal Express es una compañía que vale muchos miles de millones. La única explicación de que exista todavía es que allí estaba Fred Smith, capaz de encajar frustración tras frustración.

Otro factor parecido es el aprender a superar el rechazo. Otra vez es Anthony Robbins quien nos ilustra el punto: El desafío más grande para todo aquel que se haya formado en nuestra cultura es la dificultad de superar un 'no'. ¿Qué haría usted si supiera que no puede fracasar?' Piénselo ahora. Si tuviera la seguridad de no fracasar, ¿influiría ello en su comportamiento? ¿No le permitiría hacer exactamente lo que desea? Así pues, ¿qué se lo impide? Es esa palabra de dos letras, el 'no'. Para triunfar, usted debe aprender a encajar el rechazo sabiendo cómo despojarlo de todo su poder'.