

CONCIENCIA INTEGRAL

CURSO DE CRECIMIENTO

José María Doria

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Basado en la obra de Daniel Goleman

Diálogo entre Darío y Néor

Darío: ¿Nos hallamos ante una nueva perspectiva de la inteligencia?

Néor: Las nuevas corrientes comienzan a tener algo menos en cuenta las habilidades académicas, y sin embargo a valorar prioritariamente, aspectos tales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad ó la orientación hacia el servicio.

Darío: ¿Quiere esto decir que comenzamos a considerar una nueva forma de ser inteligente?

Néor: Así es, sobretodo si tenemos en cuenta la importancia que cobra la relación de integridad que mantengamos con nosotros mismos y la habilidad para trabajar en equipo. Observo que actualmente lo más importante para el éxito, ya no es tanto la preparación técnica ó bien la intelectual, sino las raíces de una saludable inteligencia emocional.

Darío: ¿A qué llama usted inteligencia emocional?

Néor: A una forma de “madurez” humana que, en cierto modo, se pone a prueba en el novedoso clima laboral que se cuece, un clima en el que lo único que no cambia es el cambio.

Darío: Para centrar conceptos ¿Podría citar capacidades que definen la inteligencia emocional?

Néor: Pensemos en el control de las propias emociones, el adecuado manejo de las relaciones, la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo de servicio, la adaptación permanente, la capacidad de catalizar el cambio y el aprovechamiento de la diversidad, entre otras muchas.

Darío: ¿Asistimos a un gran aumento del cociente intelectual en la raza humana?

Néor: Así es. El espectacular aumento del cociente intelectual se debe factores tales como la mejora en la alimentación, el aumento de la escolarización y la difusión de juegos didácticos, e incluso la reducción del tamaño de la familia, pero la paradoja está en que a mayor cociente-intelectual CI, parece disminuir el cociente-emocional CE. Los niños actuales de la sociedad industrializada padecen más problemas emocionales, son más solitarios, más deprimidos e irascibles, desobedientes, nerviosos, inquietos, impulsivos y agresivos que la generación precedente. La inteligencia emocional está disminuyendo, y sin embargo está aumentando la cifra de jóvenes que se ven aquejados de problemas tales como depresión, enajenación, abuso de drogas, el delito, la violencia, la depresión, los trastornos alimenticios, los embarazos no deseados, así como el gamberrismo y el abandono escolar.

Darío: De acuerdo. A la vista de este complejo contexto social ¿Qué cualidades personales requiere el nuevo ámbito profesional?

Néor: En el mundo del trabajo, se comienza a valorar el grado de consciencia alcanzado que, como consecuencia, enriquece el arte de la escucha, la capacidad de responder creativamente ante los obstáculos, la capacidad de controlarse a sí mismo y la misma eficacia grupal.

Darío: ¿Qué piensa acerca de la integración de los cocientes intelectual y emocional?

Néor: Que las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y que efectivamente los *profesionales lúcidos* ejercen tanto unas, como otras.

Darío: La gran división estriba entre esa disyuntiva que existe entre la mente y el corazón ¿Estamos ahora comenzando a desequilibrar nuestras prioridades, primando las habilidades del corazón?

Néor: En absoluto. Los argumentos mas convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento, es posible gracias a algo que podríamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales, es decir -el centro ejecutivo cerebral, situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones, con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones. Y en el núcleo de esta competencia se encuentran dos habilidades: Por una parte, la empatía que supone la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos y, por otra, las habilidades sociales que nos permiten manejar diestramente nuestros sentimientos.

Darío: ¿Cuál es la mejor carta a la que podemos optar en este contexto de cualidades?

Néor: Lo que actualmente supone ser un auténtico *profesional lúcido* es una verdadera orientación hacia el servicio de la humanidad.

Darío: ¿Qué manifestaciones han quedado caducas?

Néor: Tal vez la más obsoleta es la rigidez, es decir la incapacidad de adaptarse a los cambios del rumbo profesional. Se trata en suma, de personas que no han desarrollado la

verdadera capacidad de escuchar y de aprender. La rigidez se suele manifestar en las relaciones muy pobres, en las críticas muy severas, en la insensibilidad ó incluso en las exigencias exageradas que terminan confundiendo a los colaboradores.

Darío: Por lo que deduzco, el talento más característico de nuestro tiempo es la visión de conjunto y, esto al parecer, no sólo se logra con el desarrollo del cociente intelectual.

Néor: Hay personas que poseen un elevado coeficiente intelectual CI y, su carencia está en la arrogancia, en la excesiva confianza en sus recursos intelectuales, en la incapacidad para adaptarse a las fluctuaciones desorientadoras, y en el desprecio por la colaboración y el trabajo en equipo. Las cosas cambian tan rápidamente que actualmente hasta la experiencia, no parece ser tan importante como la flexibilidad.

Darío: ¿Puede afirmarse entonces que para el desarrollo profesional, hacen más falta las valoraciones del cociente emocional?

Néor: Se han hecho estudios como por ejemplo el llevado a cabo en Berkeley en los años cincuenta, en el que se sometió a ochenta estudiantes de doctorado a una batería de test de CI y de personalidad, valorando aspectos tales como el equilibrio emocional, la madurez, la sinceridad y la eficacia interpersonal. Cuarenta años mas tarde cuando aquellos estudiantes alcanzaron la edad de sesenta años, el estudio demostró que las habilidades propias de la inteligencia emocional, eran cuatro veces mas importantes que el CI a la hora de determinar el prestigio y el éxito profesional, hasta en dominios estrictamente científicos.

Darío: ¿Qué cualidades diferenciaban a los destacados?

Néor: La diferencia no radicaba tanto en su historial académico, sino en cualidades personales, tales como la perseverancia, la capacidad de encontrar un *mentor* o *entrenador* adecuado ó estar siempre dispuestos a trabajar con entusiasmo y a integrar el objetivo en la vida. Incluso en el campo de la ciencia, la excelencia ya no radica tanto en la experiencia técnica como en el carácter.

Darío: ¿Cuál es su punto de vista sobre la dualidad entre pensamiento y sentimiento?

Néor: Del mismo modo que fluye una corriente continua de pensamientos, también discurre una corriente continua de sentimientos. La noción de que existe un “pensamiento puro” es decir, una racionalidad ajena a los sentimientos, no es más que una ficción, una ilusión basada en nuestra desatención hacia los estados de ánimo sutiles que nos acompañan a lo largo de toda la jornada. El pensamiento y el sentimiento se hallan unidos en un tejido y, en consecuencia, albergamos sentimientos sobre todo lo que hacemos pensamos, imaginamos o recordamos.

Darío: ¿Estamos hablando acaso de regirnos por los sentimientos?

Néor: No exactamente. Con ello no quiere decirse que sopesemos los hechos atendiendo exclusivamente a los sentimientos, sino que debemos tenerlos en cuenta. La conexión con nuestros sentimientos nos proporciona una información esencial que puede resultar vital para navegar adecuadamente a través de la vida. Esta “corrección ó incorrección” nos puede indicar, si lo que estamos haciendo se ajusta o no, a nuestras preferencias, a los valores que nos guían y a nuestra sabiduría vital.

Darío: Tal vez la clave de todas las competencias mencionadas, parten de la consciencia de uno mismo ¿qué opina de ello?

Néor: *Conócete a ti mismo y conocerás el Universo*, ya decían los sabios griegos. La consciencia de sí mismo es un factor clave para hacer brotar aquello que necesitamos. La autoconsciencia de nuestras emociones supone la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y, la capacidad de utilizar los *valores* como guía en el proceso de toma de decisiones.

Darío: Las personas que han desarrollado la consciencia de sus emociones ¿en qué se caracterizan?

Néor: En primer lugar saben acerca de las emociones que están sintiendo y por qué. Asimismo han llegado a comprender los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras, y sus acciones. Y también puede decirse que conocen el modo en que sus sentimientos influyen en su rendimiento. Sin olvidar que tienen un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos.

Darío: ¿Qué nos dice acerca de ese flujo de sentimientos que todos sentimos en lo profundo?

Néor: El trasfondo de nuestra vida emocional discurre de un modo parejo al flujo de nuestros pensamientos. En el fondo de nuestra conciencia, siempre fluye algún estado de ánimo, aunque por lo general, no nos percatemos de los sutiles estados emocionales que fluyen y refluyen, mientras llevamos a cabo nuestra rutina cotidiana. Los sentimientos inadvertidos de tristeza o alegría con que nos despertamos, la leve irritación que puede provocar el frustrante ir y venir a nuestro trabajo y, en suma, los cientos y miles de pequeñas y grandes emociones que van y vienen con los altibajos de cada día.

Darío: ¿Qué podemos hacer para reconocer mejor esta corriente profunda que deduzco tan importante?

Néor: Para poder sensibilizarnos a este ruido subterráneo de estados de ánimo, es necesaria una *pausa mental*, una pausa que rara vez nos permitimos. Nuestros sentimientos nos acompañan continuamente pero, casi nunca nos damos cuenta de ellos, sino que por el contrario, sólo nos percatamos de nuestras emociones cuando éstas se han desbordado. No obstante, si les prestáramos la debida atención, podríamos llegar a experimentarlas cuando todavía son muy sutiles y no irrumpen descontroladamente.

Darío: Tal vez lo que pasa es que vivimos en una permanente agitación que tiende a impedir esta sensibilidad. ¿No le parece?

Néor: Es como si nuestras emociones dispusieran de su propia agenda, pero nuestras agitadas vidas no les dejaran espacio ni tiempo libre, y en consecuencia, se vieran obligadas a llevar una vida subterránea. En ciertas personas esta “sordera” emocional constituye una especie de olvido de los mensajes que nos manda nuestro cuerpo en forma, por ejemplo, de jaqueca crónica, dolor lumbar o ataque de ansiedad

Darío: Tengo entendido que existe cada día un mayor número de profesionales que recurren a la práctica de la meditación de manera cotidiana. ¿qué opina de ella?

Néor: La meditación constituye una vía extraordinariamente eficaz para establecer contacto con esa voz interior, mas silenciosa y mas profunda. Se trata de crear un espacio, tomando el tiempo necesario para “no hacer nada” que, en términos de productividad, no significa tan sólo dejar de trabajar. “No hacer nada”, es una forma de hacer algo que permita abrir nuestras mentes a una sensibilidad mas profunda y silenciosa. En el contexto de este silencio, también dejamos espacio para que afloren los sentimientos

Darío: ¿Entonces cómo hacer para dejarnos guiar por nuestra brújula de lo Profundo?

Néor: Tenemos que obligarnos a pasar algún tiempo alejados del ajetreo del trabajo para poder conectar de nuevo con la realidad, en caso contrario, uno acaba perdiendo las riendas y generándose todo tipo de problemas. Porque el hecho de no tener en cuenta nuestros valores, solo contribuye a sesgar la sensación colectiva de lo que no motiva, haciendo que el dinero por ejemplo, sea mucho más importante de lo que en realidad es. A los profesionales triunfadores, no es tanto el dinero lo que realmente les motiva, sino la excitación y el desafío que conllevaba emprender un buen negocio, la libertad que comporta el hecho de ser el líder, la posibilidad de llevar a cabo una actividad creativa, y la oportunidad de ayudar a los demás ayudándose a sí mismos.

Darío: ¿Qué determina nuestro interés por el trabajo?

Néor: Uno de los combustibles mas poderosos para alentar nuestro interés por el trabajo, es la consciencia del propósito. Cuando esto surge, las personas nos sentimos atraídas por aquello que nos proporciona un sentido en la vida que es la verdadera brújula.

Darío: A mucha gente le da miedo preguntarse ¿Qué quiero realmente de la vida y a dónde me dirijo? ¿Piensa usted que para dirigir la propia vida es importante saber acerca del camino?

Néor: Cuando no sabes a donde te diriges cualquier camino sirve, lo cual significa que cuanto menos conscientes seamos de lo que realmente nos da paz, más perdidos nos hallaremos.

Darío: Entonces ¿cuál sería nuestro primer deber?

Néor: Tal vez nuestro primer deber como profesionales, estriba en llegar a una nueva comprensión de nosotros mismos, a partir de ello entraremos en los que podemos calificar como un “intenso auto-examen”. Tengamos en cuenta de que antes de estar en condiciones de poder dirigir a los demás, antes de poder ayudar a los demás, uno tiene que haberse descubierto a sí mismo. Si ustedes desean que tenga lugar una explosión de energía creativa, si buscan el tipo de dedicación que conduzca a la lucidez, deben estar dispuestos a embarcarse en un viaje que aliente por una parte, la integración entre las aspiraciones y valores personales de ustedes como individuos y, por otra, las aspiraciones y valores personales de la empresa como grupo.

Darío: ¿Qué actitudes merece la pena revisar?

Néor: Existe lo que podremos llamar como ambición ciega. Es algo así como tener siempre que vencer y parecer “adecuado”; es un patrón mental que compite en lugar de colaborar, exagera su propia valía y contribución, es jactancioso y arrogante, juzga a las personas en términos de blanco o negro en tanto que aliados o enemigos.

Darío: ¿Algo más?

Néor: Varios “puntos ciegos” más. Como por ejemplo el esfuerzo desmedido; que conduce a trabajar compulsivamente y que huye del vacío, un patrón mental propenso a la “quemada”. Asimismo otro factor problemático es la sed de poder que supone una orientación que no busca el poder para el colectivo, sino únicamente para sí, con su consiguiente dosis de manipulación. La necesidad insaciable de reconocimiento y la falta de valores para sacrificar cualquier cosa en aras a la próxima victoria, son también patrones típicos del viejo modelo mental.

Darío: ¿Cómo podemos calificar todas estas deficiencias citadas que, en mayor o menor medida, observo que casi todos las padecemos ó las hemos padecido?

Néor: Como “hábitos aprendidos”, por lo tanto si observamos que tenemos una carencia en el área que sea, siempre podemos aprender a hacer mejor las cosas. La persona arrogante o impaciente, sí puede aprender a escuchar y a tener en cuenta las opiniones. En realidad, el principal problema que nos aqueja es la falta de consciencia de nosotros mismos.

Darío: En este orden de valores, ¿qué cualidad de entre todas las mencionadas, define a un profesional lúcido?

Néor: Si tuviera que sintetizar en una sola palabra la cualidad que define a un buen directivo, se me ocurre la integración. Es decir, algo así como un honesto tejido entre la firmeza y la flexibilidad.

Darío: ¿Qué sucede cuando nuestras emociones se desbordan?

Néor: Cuando estamos sobreexcitados, el más pequeño contratiempo puede desencadenar una respuesta extrema; esto tiene una explicación bioquímica, ya que cuando la *amígdala* cerebral pulsa el botón del pánico, desencadena una respuesta que se inicia con la liberación de una hormona conocida como HCT u hormona corticotrópica y, finaliza con un aflujo de hormonas estresantes, principalmente el cortisol.

Darío: ¿Duran mucho en nuestro organismo?

Néor: El hecho es que una vez en el torrente sanguíneo, perduran durante varias horas, de modo que cada nuevo incidente perturbador, no hace mas que aumentar la tasa de hormonas estresantes, y a medida que aumenta la tasa cardiaca, la sangre se retira de los centros cognitivos superiores del cerebro y se dirige hacia otras regiones más esenciales para una movilización de urgencia. En tal caso, los niveles de azúcar en sangre se disparan, las funciones físicas menos relevantes se tornan más lentas y, el ritmo cardiaco se acelera para preparar el cuerpo para lucha huida.

Darío: La capacidad de autorregulación, ¿acaso aparece como una capacidad innata en los niños?

Néor: En este sentido, se cuenta con un experimento conocido con el nombre de: “Test de las golosinas”, llevado a cabo por la Universidad de Stanford. El experimento consistía en situar uno por uno, a niños de 4 años a una habitación, donde se les dejaba frente a una golosina encima de la mesa y se les decía: “Ahora debo marcharme y regresaré dentro de unos 20 minutos. Si lo deseas puedes tomarte la golosina, pero si esperas a que vuelva, te daré dos”. Cuando catorce años después estos niños se vieron sometidos a un estudio comparativo, entre aquellos que había cogido inmediatamente el caramelo y los que habían esperado, se observó que los que no habían esperado, eran mas proclives al estrés, tendían a irritarse y pelearse con mas frecuencia y eran menos capaces de resistirse a las tentaciones en aras de la consecución de un determinado objetivo

Darío: Supongo que nos encontramos ante la capacidad de aplazar la gratificación inmediata ¿no es así?

Néor: Afirmativo. Y esta capacidad supone experimentar los beneficios que se derivan de no dejarse arrastrar por los impulsos. Un comportamiento que, una vez más, depende del circuito inhibitorio regido por los lóbulos pre-frontales. Los niños que supieron resistirse a la tentación, tenían una alta tasa de ingresos en la Universidad que quienes no había podido resistirse. De todo esto se deduce que la impulsividad disminuye la capacidad de aprendizaje.

Darío: ¿Qué otros aspectos positivos expresaban los niños que superaron el “Test de las Golosinas”?

Néor: Al final de la veintena, los que habían superado la prueba de la golosina, seguían demostrando una mayor capacidad intelectual, poseían una mayor atención y concentración, podían establecer y mantener relaciones sinceras, eran mas confiables y responsables y además, poseían un mayor autocontrol ante las posibles frustraciones.

Darío: ¿Qué ámbitos, considerables como ventajosos, abarca la autorregulación de las emociones?

Néor: La autorregulación emocional no solo tiene que ver con la capacidad de disminuir el estrés o sofocar un impulso, sino también con la capacidad de provocarse deliberadamente una emoción.

Darío: ¿Cómo se nos muestran las personas dotadas de autocontrol?

Néor: Las personas dotadas de esta competencia, gobiernan sus impulsos y, logran que sus emociones conflictivas permanezcan equilibradas, positivas e imperturbables, aún en los momentos mas críticos, pensando con claridad y permaneciendo concentradas a pesar de las presiones. El autocontrol se manifiesta como la *ausencia* de explosiones emocionales, es decir, no dejarse arrastrar por el estrés, o incluso ser capaces de tratar con una persona enfadada sin enojarnos.

Darío: ¿Cuál es para usted el control más representativo de nuestro trabajo?

Néor: El acto fundamental de nuestra responsabilidad en el trabajo es asumir el control de nuestro propio estado mental. Tengamos en cuenta que el estado de ánimo influye

poderosamente en el pensamiento. Cuando nos enojamos tendemos a recordar con mas facilidad, incidentes que alientan nuestra ira. Así pues el hecho de saber superar la tiranía de los estados de ánimo, resulta esencial para llevar a cabo un trabajo productivo.

Darío: ¿Qué sugiere usted para mantener un equilibrio personal profundo?

Néor: Una medida que permite mantener a salvo la cordura en los momentos más difíciles de nuestra vida, es aplicar técnicas de relajación y meditación, por ejemplo, durante veinte minutos antes de iniciar la jornada cada mañana. Las personas mas diestras en afrontar la ansiedad, disponen de alguna técnica semejante a la meditación. Un largo baño, un poco de ejercicio, una sesión de yoga, a la que recurrir en momentos de necesidad. En todo caso el ejercicio diario de una técnica de relajación para reajustar el punto crítico que desencadena la señal de alarma de la amígdala cerebral.

Darío: ¿Qué beneficios se obtiene de la consciencia de uno mismo?

Néor: El autoconocimiento desempeña un papel fundamental en el control del estrés, porque a falta de una atención poderosa, podemos permanecer completamente inconscientes de las situaciones estresantes de nuestra vida laboral.

Darío: ¿En qué medida es beneficios para la salud el autoconocimiento?

Néor: El simple hecho de ser conscientes de los sentimientos que bullen en nuestro interior, puede tener un efecto muy positivo sobre la salud. Cuanto mayor sea la precisión con que monitoricemos nuestras alteraciones emocionales, más rápidamente podremos recuperarnos de sus efectos perturbadores.

Darío: ¿Existe alguna prueba o test acerca de los resultados de esta monitorización?

Néor: Se hizo un experimento en el que los participantes debían presenciar la proyección de una película cargada de escenas muy sangrientas en accidentes automovilísticos. Durante la media hora siguiente a la proyección, los espectadores informaban que se sentían angustiados y deprimidos. Quienes se recuperaron con mas prontitud fueron precisamente los que tenían *consciencia* mas clara de sus sentimientos

Darío: ¿Cómo se expresa el autocontrol en acción?

Néor: Logrando permanecer tranquilo a pesar de las provocaciones, y se aplica a todo aquel, que por causa de su trabajo, deba enfrentarse rutinariamente a situaciones desagradables o a personas que se hallen en estado de agitación. En este sentido, los profesionales mas destacados son aquellos capaces de templar adecuadamente los impulsos, ambición y afán de imponerse con el autocontrol adecuado, plegando sus necesidades personales al servicio de los objetivos del grupo.

Darío: ¿Cómo afrontan los cambios las personas consideradas como flexibles?

Néor: Las personas mas flexibles ante el estrés no afrontan los cambios como un obstáculo, sino como una oportunidad para el desarrollo, y por mas agotador que resulte su trabajo, lo consideran excitante. Existe una diferencia esencial entre el funcionamiento cerebral en

condiciones de “estrés positivo”, es decir los desafíos que nos movilizan y nos motivan, y de “estrés negativo”, es decir las amenazas que nos desbordan, nos paralizan o nos desalientan.

Darío: ¿Cómo funciona la bioquímica en nuestros estados positivos?

Néor: La bioquímica de los estados positivos está ligada a la activación del sistema nervioso simpático y a las glándulas suprarrenales, a fin de secretar las llamadas catecolaminas. Las catecolaminas, como la adrenalina y noradrenalina, nos movilizan para actuar de un modo más provechoso que cuando nos hallamos bajo la frenética ausencia del cortisol. Una vez que el cerebro se ha puesto en situación de urgencia, comienza a bombear cortisol y elevadas dosis de catecolaminas al torrente sanguíneo. Pero la condición cerebral óptima, solo tiene lugar cuando el cerebro se halla en un bajo nivel de excitación, es decir cuando sólo se encuentra activado por el sistema catecolamínico. Y para activar el cortisol no es necesario percibir que nuestro empleo se halla en peligro o recibir una crítica de nuestro jefe, sino que basta con estar aburrido, impaciente frustrado o cansado.

Darío: ¿Podemos considerar la confiabilidad y la integridad, como competencias típicas de los profesionales lúcidos?

Néor: La credibilidad se asienta en la integridad. Los profesionales lúcidos saben que la confianza consiste en permitir que la gente conozca nuestros propios valores, principios, intenciones y sentimientos, y por encima de todo, comportarnos en consonancia con ellos. En este sentido, una de sus características claves es la sinceridad, un rasgo que contribuye a darles el halo de autenticidad que los rodea. Por el contrario quienes nunca admiten que han incurrido en un error ó “exageran” acerca de un producto, de su empresa, o de sí mismos, no hacen más que socavar su propia credibilidad. En realidad, puede afirmarse que las cosas van mucho mejor, cuando uno actúa con fidelidad a sus propios valores.

Darío: Qué reflexión podemos hacernos acerca de la integridad?

Néor: Que se expresa de forma casi silenciosa. Por ejemplo, las muestras cotidianas de responsabilidad, puntualidad, precisión, autodisciplina y cumplimiento de las obligaciones, constituyen el rasgo distintivo de las personas íntegras que, en suma, hacen que las cosas sigan funcionando.

Darío: ¿Entonces podemos concluir diciendo que la única constante es el cambio?

Néor: Las posibilidades que tiene una empresa de sobrevivir a la amenazadora “travesía del desierto”, dependen casi exclusivamente de la capacidad de reacción emocional que tengan las personas que ocupen los puestos de mayor responsabilidad.

Darío: ¿Qué pregunta podemos hacernos para desenmascarar nuestra vulnerabilidad emocional?

Néor: Pregúntense ¿Qué emociones aparecen cuando su status y bienestar personal se ven seriamente amenazado, ó en el momento en que se tambalean sus creencias más profundas?

Darío: Observo que el cambio puede llegar a ser muy duro, y demanda mucho en el ser humano

Néor: Efectivamente. Cualquier organización que quiera reinventarse, deberá cuestionarse seriamente, sus presupuestos, sus estrategias y hasta su misma identidad.

Darío: ¿Qué requisitos emocionales son necesarios para sobrevivir al cambio?

Néor: Si alguna competencia resulta necesaria en nuestro tiempo, es la capacidad de adaptación, personas que permanecen abiertas a los nuevos datos, que pueden renunciar a sus antiguas creencias. No les molesta la incertidumbre, que suele provocar lo nuevo y lo desconocido y se hallan siempre dispuestos a arriesgarse y buscar nuevas formas de hacer las cosas.

Darío: La capacidad de adaptación parece ser la eterna inteligencia de las especies que han sobrevivido.

Néor: Si alguna competencia resulta necesaria en nuestro tiempo es la capacidad de adaptación. Miremos a las personas que permanecen abiertas a los nuevos datos y que pueden renunciar a sus antiguas creencias. Son personas que no les molesta la incertidumbre, que suele provocar lo nuevo y lo desconocido, y se hallan siempre dispuestos a arriesgarse, buscando nuevas formas de hacer las cosas.

Darío: ¿Hablamos de personas innovadoras?

Néor: La gente que carece del don de la innovación adolece de una visión de conjunto y se pierde en los detalles, y esto va mas allá de la falta de imaginación, porque quienes no saben asumir riesgos acaban convirtiéndose en personas muy críticas y negativas, personas excesivamente cautelosas que se mofan de las novedades.

Darío: ¿Hasta qué punto la acción de crear es emocional?

Néor: El acto creativo es al mismo tiempo cognitivo y emocional. La creatividad nos exige una cierta autorregulación entre las resistencias de las mismas emociones que se mueven entre la depresión y la euforia, la apatía y el entusiasmo, la distracción y la concentración.

Darío: ¿Cómo denominar la actitud ante personas que exponen una nueva idea?

Néor: Las personas que exponen una nueva idea actúan como una especie de *abogados del ángel* que la apoyan y defienden.

Darío: ¿Qué factores entorpecen al creatividad?

Néor: La vigilancia o exceso de alerta que termina sofocando el pensamiento creativo. Asimismo la evaluación ó visión crítica demasiado prematura. Por otra parte, el exceso de control o tratar de controlar hasta el mas mínimo detalle del proceso, y los plazos inapelables o plazos demasiado estrictos que crean pánico.

Darío: Se ha hablado mucho del estado de “flujo” como estado mental creativo e ideal ¿qué reflexión puede hacer al respecto?

Néor: El flujo aparece cuando movilizamos todas nuestras habilidades o nos hallamos fascinados, por así decirlo, por un proyecto que exige lo mejor de nosotros. En este estado

parece que hagamos las cosas sin el menor esfuerzo y, que nos adaptemos fluidamente a las exigencias, siempre cambiantes de la situación. El estado de flujo es en sí mismo un placer, e implica una especie de paradoja neural porque nos permite acometer una tarea excepcionalmente compleja, en un nivel mínimo de actividad y consumo cerebral.

Darío: ¿Con qué frecuencia nos encontramos de forma natural en dicho estado de flujo?

Néor: Mihaly Csikzentmihalyi psicólogo de la Universidad de Chicago y pionero del estado de flujo, proporcionó a ciento siete personas –desde ingenieros a obreros- un avisador acústico que les recordaba periódicamente que debían anotar lo que estaban haciendo y cómo se sentían. Los resultados de este estudio fueron sorprendentes, porque los sujetos estaban en flujo, aproximadamente la mitad de su jornada laboral y, solo un 20% de sus horas de ocio, en las que el estado mas frecuente era, nada mas, ni nada menos que: ¡El de apatía! Los que tenían mas posibilidad de entrar en flujo, eran los que tenían trabajos mas complejos y desafiantes y disponían de la capacidad de abordarlos de manera mas flexible.

Darío: Esta actitud de aprender y fluir ¿es en sí misma un placer reconocido por los profesionales?

Néor: Así es. En cierto estudio se preguntó a setecientos profesionales de uno y otros sexo de mas de sesenta años de edad y ya cerca de la jubilación, cuáles consideraban que habían sido las fuentes más grandes de satisfacción en su trabajo. La conclusión de este estudio fue que lo más recompensante de todo, había sido el acicate creativo que suponía el trabajo en sí y la oportunidad de seguir aprendiendo, luego venía la satisfacción del deber cumplido, las amistades que se forjan en el entorno laboral y la oportunidad de enseñar algo a los demás. Mucha menos consideración recibía el status y menos todavía la compensación económica.

Darío: ¿Se puede considerar el “reto”, como un estado mental de “buen estrés”

Néor: Cuando nos vemos implicados en un reto, nuestro cerebro se ve literalmente sumergido a un baño de catecolaminas y otras sustancias activadas por el sistema suprarrenal, sustancias que acicatan la capacidad del cerebro de interesarse y prestar atención, incluso de quedar fascinado y nos proporciona la energía necesaria como para llevar a cabo un esfuerzo sostenido. Literalmente hablando la motivación intensa constituye una descarga de adrenalina.

Darío: ¿Por qué son tan importantes las emociones en el campo de la vida profesional?

Néor: No debemos olvidar que los términos “motivo” y emoción, se originan en la misma raíz que “movere” ó mover. En este sentido las emociones son aquello que nos impulsa a alcanzar nuestro objetivo, aquello que moviliza nuestra energía. Un gran trabajo se asienta en una gran emoción.

Darío: ¿Realmente los motivos pueden determinar el mundo que vemos?

Néor: Hay un refrán en la India que dice: “*Lo único que ve un ladrón cuando tropieza con un santo son sus bolsillos*”. Porque el hecho es que nuestros motivos determinan cómo vemos el mundo, ya que la atención es selectiva y lo que más nos importa es aquello a lo que atendemos de manera automática.

Darío: ¿Pueden los robots “imitar” las emociones?

Néor: La frustración de los investigadores de inteligencia artificial que tratan de construir dispositivos robóticos es que los ordenadores carecen de la guía que proporcionan las emociones, porque en ausencia de un banco de memoria emocional que nos ayude a reconocer inmediatamente lo que mas importa –los datos que despiertan nuestros sentimientos-, los ordenadores carecen de la clave mas importante y otorgan el mismo valor a todo lo que ven y oyen, con lo cual son incapaces de elegir lo que mas importa en un determinado momento. Carecen en suma de la orientación que nos proporcionan nuestras emociones y nuestras motivaciones.

Darío: ¿En qué área emocional radica el compromiso de un trabajador con su empresa?

Néor: En la conciencia de sus valores. El hecho de, por ejemplo, infundir en los equipos de ventas una visión estratégica de altruismo que les lleve a hacer lo que es correcto a largo plazo, aún cuando ello nos suponga ninguna recompensa inmediata, es la muestra de un valor empresarial. Porque el caso es que para poder establecer una alianza con la empresa, los trabajadores deben tener una sensación muy clara de cuáles son los valores fundamentales de ésta.

Darío: ¿Cómo registra el error una persona lúcida?

Néor: Considera a los errores como auténticos tesoros, una verdadera oportunidad para aprender. El lúcido considera sus fracasos como fruto de errores subsanables y, suele dar los pasos necesarios para asegurarse de que el problema no se repetirá.

Darío: ¿Qué emociones culturales se contradicen entre la mentalidad de Oriente y Occidente?

Néor: En muchos países asiáticos como Japón, Taiwan, La India, la actitud de “puedo hacerlo” se considera demasiado presuntuosa e incluso exageradamente individualista. En tales culturas, el optimismo suele expresarse mediante actitudes más moderadas como por ejemplo “se trata de un reto muy difícil, y aunque voy a intentar superarlo es muy posible que no lo consiga”. Y en Europa por su parte, lo que los americanos como optimismo puede sencillamente parecer mera arrogancia.

Darío: ¿Hasta qué punto es interesante conocer las propias señales emocionales que emitimos?

Néor: Como dijo Freud: *“Los seres humanos no puede mantener un secreto, porque aún en el caso de que sus labios permanezcan sellados, hablan con la punta de sus dedos y la traición asoma por cada uno de sus poros”*. Ser capaz de captar estas señales emocionales resulta especialmente importante en aquellas situaciones en que la persona tiene motivos para ocultar sus sentimientos como ocurre cada día en el mundo de los negocios.

Darío: ¿En qué consiste la esencia de la empatía?

Néor: La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás, sin que necesidad de que lleguen a decírnoslo.

Darío: ¿Se observa algún detalle empático en las maneras de las parejas o socios muy unidos?

Néor: Cuando las parejas empatizan ocurre algo fisiológicamente muy curioso, ya que el cuerpo de uno imita al del otro. Si, por ejemplo aumenta o disminuye el ritmo cardíaco del compañero cuya imagen aparece en el vídeo, lo mismo ocurre con quien está mirando la imagen. Un proceso imitativo que se asemeja a una especie de tango emocional biológico y que recibe el nombre de “arrastre”.

Darío: Pareciere que brotan ritmos de una danza invisible.

Néor: El proceso de imitación que, por ejemplo, sostienen dos personas cuando empiezan a hablar, es como una danza rítmica sutil que les lleva a sincronizar de inmediato sus movimientos, sus posturas, su tiempo de voz, el tiempo que hablan, y hasta la longitud de las pausas.

Darío: ¿Y dicha danza, se ve regulada por algún refrendo cerebral?

Néor: Este proceso de imitación parece hallarse regulado por las regiones mas rudimentarias del cerebro, generando una ligera incomodidad cuando ésta se pierde. Los animales y los seres humanos que han crecido en el aislamiento, tienen grandes dificultades en captar las señales emocionales, no por falta de circuitos nerviosos, sino por falta de tutores emocionales.

Darío: ¿Qué podríamos señalar como competencias sociales?

Néor: La comprensión de los demás, sintiendo sus necesidades de desarrollo evolutivo. Estamos hablando una vez más de la orientación hacia el servicio, es decir, anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás. Tengamos también en cuenta un buen aprovechamiento de la diversidad para aprovechar las oportunidades que se presentan. Y lo que podemos denominar como conciencia política, es decir, ser capaz de registrar las corrientes sutiles subyacentes en toda organización.

Darío: Hablando de la comprensión de los demás ¿Qué me dice arte de la escucha?

Néor: Pues que cuando alguien está desesperado para vender o convencer, no escucha. Escuchar es todo un arte que comienza dando la sensación de que uno está dispuesto a hacerlo. Y las personas que tienen más facilidad para hablar, son también las que mejor escuchan.

Darío: ¿Podemos llegar a experimentar sufrimiento por causa de la empatía con las personas que están en crisis y sufren?

Néor: Cuando nos desborda el “sufrimiento empático” hacia alguien que padece dolor, nos impide ayudar a salir de dicho estado a la persona con la que empatizamos, porque carecemos de las habilidades de autorregulación necesarias para calmar dicha empatía.

Darío: El arte de la crítica:

Néor: El formador útil proporciona información útil sobre lo que está mal aportando una expectativa de las posibilidades de mejorar de la persona. Por el contrario, el peor momento para proporcionar “feed back”, tiene lugar durante un secuestro amigdal. En Asia y Escandinavia existe la prohibición implícita de expresar abiertamente la crítica. El feed back demasiado directo puede ser una forma solapada de agresividad competitiva, un ataque disfrazado de “ayuda”, y a veces un juego machista.

Darío: ¿Son las emociones contagiosas?

Néor: Cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Tengamos en cuenta que nuestros estados de ánimo se transmiten con mucha facilidad porque portan señales vitales para la supervivencia. Es muy probable que en la primitiva horda humana, el contagio emocional cumpliera con la función de transmitir el miedo de una persona a otra y, actuara a modo de señal de alarma para centrar rápidamente la atención del grupo en un inminente peligro, como por ejemplo la proximidad de un tigre. Se puede concluir diciendo que nuestro radar emocional se sintoniza con quienes nos rodean, fomentando una interacción más fluida y eficaz.

Darío: ¿Puede hablarse de virus emocionales que afecten al corazón del grupo?

Néor: Emociones tales como el entusiasmo, la cordialidad, la depresión y el enojo, pueden contagiar al grupo como si se tratara de un virus. Los sentimientos positivos se difunden más fácilmente que los negativos, y sus efectos son muy saludables, alentando la cooperación y la equidad.

Darío: ¿Cuál es la más contagiosa?

Néor: La sonrisa es la más contagiosa de las señales emocionales, ya que tiene un poder irresistible para despertar la sonrisa de los demás. Por otra parte el hecho de sonreír alienta los sentimientos positivos.

Darío: ¿Cuál es la piedra angular de un buen equipo de trabajo?

Néor: Las personas capaces de brindar apoyo. Pienso que también se las puede denominar como “generadores de salud”.

Darío: Dígame una característica en plan rápido del mejor jefe.

Néor: En equipos de alto nivel de consciencia, el mejor jefe parece ser el que menos dirige.

Darío: Estamos hablando de una revolución de la inteligencia?

Néor: En cierto modo, no es nada nuevo, lo realmente fascinante es que así como las facultades exclusivamente cognitivas, con el paso del tiempo, permanecen relativamente estables, las competencias emocionales, por el contrario, pueden aprenderse en cualquier momento de la vida. Esto nos coloca en un proceso de crecimiento de por vida, un proceso apasionante de la *obra de arte* más valiosa que podemos crear en la vida: **uno mismo**.