

INTELIGENCIA EMOCIONAL en CONTEXTOS TURBULENTOS

Gracias a un afamado accidente de avión ocurrido hace unas cuatro décadas, el mundo occidental redescubre facetas del carácter de la persona muy olvidadas, pero muy importantes para su progreso individual, profesional y humano. Facetas que pueden otorgar la productividad y la autoestima frecuentemente buscadas y que tantas satisfacciones pueden proporcionar al individuo... además de la habilidad de afrontar situaciones cambiantes con habilidad y eficacia.

El mencionado accidente puso de relieve el hecho de que un piloto -máxima autoridad en una avión- con dificultades de autogestión y de relación con los demás, puede protagonizar fallos con desastrosas consecuencias para sí mismo y para otros, a pesar de hacer ostentación de una formación técnica y una experiencia muy notables.

A raíz de este accidente las escuelas de pilotos de todo el mundo se cuestionaron sus métodos de formación, y casi al unísono muchas empresas, organizaciones educativas e instituciones de toda índole empezaron a revisar sus ideas con respecto a las personas y a su relación con los demás. En los equipos de trabajo de cualquier organización, los fallos de inteligencia emocional de sus líderes o miembros pueden no provocar muertos y heridos, pero si pérdidas económicas, vanos conflictos e inefficiencias de todo tipo que finalmente repercuten en la autosatisfacción, la autoestima y la paz personal de quienes las protagonizan.

Howard Gardner se hizo eco de esta "nueva" problemática, y propuso su teoría de las inteligencias múltiples, que, si bien todavía no está probada científicamente, constituye una hipótesis con suficiente entidad como para ser tenida en cuenta. *Gardner* propone que se estudie y trate al ser humano en función de siete capacidades, talentos o habilidades, que el eleva al rango de inteligencias, y que en mayor o menor grado todo el mundo posee:

- La inteligencia LINGÜÍSTICA relativa a la interpretación y expresión verbal.
- La inteligencia LÓGICO/MATEMÁTICA o para la deducción, razonamiento y abstracción.
- La inteligencia ESPACIAL, relativa a la capacidad de concebir, diseñar y realizar estructuras y obras materiales adecuadas a su objetivo estético y funcional.
- La inteligencia MUSICAL, o referente a las capacidades musicales.
- La inteligencia CINESTÉSICA propia de quienes son capaces de realizar notables proezas de toda clase, atléticas o artísticas con su cuerpo.
- La inteligencia INTRAPERSONAL, de quienes saben reconocer, gestionar, utilizar y desarrollar sus recursos personales, es decir, aquellos que poseen de manera innata o adquirida.
- La inteligencia INTERPERSONAL, o habilidades de relación con los demás.

Más tarde fue *Daniel Goleman*, quien se refirió a la INTELIGENCIA EMOCIONAL (**IE**) de una persona, como aquella que comprende su inteligencia **intrapersonal** (la habilidad de conocerse, controlarse y motivarse), y su inteligencia **interpersonal** (la habilidad de empatizar con otros, y de utilizar competencias sociales). *Goleman* dio popularidad al término a través de su conocido libro "*La Inteligencia Emocional*".

La IE puede hacer que una persona con poco IQ=CI -Cociente Intelectual- (poca inteligencia lingüística y/o lógico/matemática), sea productiva y feliz. Mucho IQ y poca IE, pueden conducir al

fracaso y a la frustración. Pero habitualmente damos mucha importancia al IQ (en gran medida innato) y poca a la IE (muy desarrollable según la ciencia... y la simple observación empírica).

Fue *Kolb* quien propagó el hecho de que quienes desarrollan constantemente su IE, hacen algo más que actuar: reflexionan. El hábito de reflexionar sobre nuestras experiencias y resultados personales y profesionales es el único camino que puede conducirnos a actuaciones distintas de las habituales, y que puede permitirnos ampliar nuestro rendimiento y aumentar nuestra productividad. Pues "**si sólo hacemos lo que habitualmente hacemos, siempre obtendremos los mismos resultados**" (*S. Covey*). Para incrementar nuestra IE hay pues que ser reflexivo, o lo que es lo mismo: proactivo. Y ser proactivo es utilizar nuestras facultades para la toma de decisiones y que son: el autoconocimiento, la autoconsciencia, la voluntad libre y la imaginación creativa.

Los griegos ya eran partidarios del "conócete a ti mismo". Permite conducirse según las propias capacidades y limitaciones. Se dice que una persona conoce sus defectos a partir de los cuarenta años. Quizás por ello cometemos tantos errores en la juventud. Pero el conocimiento de uno mismo es además una buena base para un rasgo fundamental de la IE: el autocontrol. El autocontrol es una habilidad que permite no solamente gestionar un secuestro emocional o un ataque de ira con eficacia, sino que nos enseña también a posponer la gratificación; es decir, sacrificar el "pan para hoy" en aras a un mejor objetivo para el medio o largo plazo. A pesar de que nuestra cultura favorece la "gratificación instantánea", investigaciones realizadas en *Stanford* dan prueba cabal de la importancia de no ceder a estos fáciles estímulos, para acceder a una vida más plena y gratificante. En la persona, al igual que en el plano de sus relaciones con los demás, proporciona más beneficios tener en cuenta la "ley de la siembra y la cosecha" (para recoger hay que sembrar) que el paradigma del "pan para hoy y hambre para mañana" (que lleva al despilfarro y a un futuro azaroso).

Sin embargo, dentro de lo que es la IE intrapersonal, quizás la habilidad más valiosa sea la de auto motivarse. En realidad, esta habilidad es básica para la supervivencia: permite seguir adelante contra viento y marea por adversas que sean las circunstancias. Pero la verdadera capacidad para auto motivarse va todavía más allá: sabe **convertir cualquier obstáculo, en un desafío que proporcione disfrute**. Pues para auto motivarse ayuda sin duda saber atribuir sentido y significado a lo que uno hace. Es también positivo dedicarse a actividades para cuya ejecución nos encontramos especialmente dotados. Pero la auténtica auto motivación proviene de la habilidad de perseguir objetivos para los que de manera natural o tras arduo adiestramiento, disponemos de la capacidad para dar los pasos necesarios para lograrlos.

Para que resulte gratificante, el proceso de conseguir nuestros objetivos no ha de resultarnos excesivamente fácil: si los retos que nos imponemos en nuestra vida personal y profesional no son proporcionados a nuestras capacidades, o nos angustian (si son demasiado ambiciosos) o nos aburren (si vamos sobrados de habilidad).

Podríamos resumir diciendo que quien sabe auto motivarse, acepta o escoge objetivos cuyo proceso de consecución le proporciona disfrute. Por otra parte, es obvio que quien sabe auto motivarse (y/o sabe auto motivar), es menos dependiente (y se hace con colaboradores menos dependientes) de las alabanzas y premios externos. Y muy especialmente: quien sabe automotivarse, puede afrontar con serenidad cualquier catástrofe.

En lo que respecta a la IE interpersonal, el buen profesional practica tres hábitos clave que favorecen óptimas relaciones con los demás:

1. El hábito de enfocar las relaciones en un marco yo gano/tu ganas. Los latinos solemos pensar que el enfoque yo gano/tu pierdes es a menudo mejor; sin embargo, casi siempre y en especial para construir, crear y mantener relaciones personales a largo plazo -tales como las que se precisan en el mundo de las organizaciones- el gano/ganas no tiene parangón. Para poner en práctica el gano/ganas el profesional efectivo precisa de dos hábitos adicionales.
2. El hábito de comprender. Que no es lo mismo que tolerar. Para comprender de verdad se precisa ser empático. Ser empático es tener la habilidad de ponerse en los zapatos de los demás. Es ser capaz de ver la realidad desde el punto de vista del "otro". Es aceptar y entender la cosmología del próximo. Para ello es en primer término, muy necesario saber escuchar... y escuchar no es precisamente lo que mejor sabemos hacer. Creemos que es más importante hablar; pero sin comprender al otro no es posible hacer que "gane".... Y si el otro no "gana", no nos lo pondrá fácil para que "ganemos" nosotros.

Para "ganar" hay que practicar también el hábito de ser comprendido. Vamos por el mundo pensando que es la obligación de los demás, adivinar nuestros pensamientos; o cuando nos esforzamos en explicar nuestro punto de vista, dejamos muchas cosas en el aire lo que hace improbable que el otro acierte en lo que ha de hacer para que nosotros lleguemos a considerar que también "ganamos".

Nos es muy difícil hacer que otra persona nos entienda en una atmósfera de tensión, cuando el otro se dedica a mortificarnos verbalmente, o cuando nos invade una oleada de enfado. Para auto controlarse y hacerse comprender con eficacia, hay que practicar la habilidad de la assertividad, hasta conseguir que esta llegue a constituir para cada uno de nosotros, una especie de segunda naturaleza. La habilidad de ser assertivo es crucial para entenderse con los demás, implicar a los demás en nuestros proyectos, y liderar personas para la obtención de altos rendimientos. Y no obstante pocas personas saben tan siquiera el significado de la palabra assertividad.

Ser assertivo es tener la habilidad de defender los propios derechos en cualquier circunstancia, sin vulnerar los derechos de los demás. En pleno siglo ventiuno, reaccionamos a veces ante una afrenta de otro (real o imaginaria) como el hombre primitivo: con la huida o la confrontación. La huida solo garantiza una cosa: que se interrumpa abruptamente una relación interpersonal. Y la confrontación conduce a una escalada de acciones cada vez más agresivas, que lleva a un cruento gano/pierdes o no hay trato.

La assertividad parece una mejor opción, pero requiere de considerable entrenamiento para tener éxito en las circunstancias más difíciles, o cuando el otro se sale completamente de sus casillas. El secreto es hacer lo siguiente y en este orden: respirar con amplitud y profundidad para relajarse. Procurar por todos los medios no decir nada hasta que el otro sea receptivo a un mensaje adulto (esto puede tomar más de un día con según quien, en cuyo caso hay que abandonar la conversación, pero sin cerrarse la puerta para retomarla mañana). Cuando se pueda hablar de manera serena y mesurada, obviar inicialmente (o quizás para siempre) los aspectos más

hirientes de la última conversación, y comenzar haciendo un repaso de todo aquello que se comparte y nos es común.

Hoy en día es mucho lo que se dice y escribe sobre la dificultad de ser padre o madre, en un mundo contestatario en el que impera como nunca la soberanía del individuo desde muy temprana edad. Las dificultades con los hijos se hacen agudas en su adolescencia. No hay recetas fáciles para tratar a los hijos en esa contradictoria edad; pero la IE nos ayuda mediante la empatía (recordemos cuando menos como éramos y que hacíamos nosotros a esa edad), y la asertividad (mantengamos una calma inteligente ante cualquier afrenta intempestiva). La asertividad es quizás la habilidad más importante para tener éxito en la educación de los hijos en esta compleja etapa de la post-pubertad.

3. Finalmente, en su relación con los demás, el profesional efectivo aplica sinergias. Sinergizar en el sentido de tratar de lograr que el total obtenido como efecto de una relación interpersonal, sea mayor que la suma de las partes -es decir de lo que aportan cada una de las personas implicadas por separado-. Establezcamos relaciones enriquecedoras, transformadoras, que nos lleven mucho más allá de lo que nunca imaginamos... a nosotros mismos y a los demás, mediante el hábito de sinergizar.

IE es ante todo reconocer y comprender nuestras propias emociones para manejarlas con éxito... y hacer lo propio con las de los demás. Pues es en el mundo oculto y poco o mal tratado de las emociones, donde radica nuestra capacidad para el logro personal y profesional excepcional, y para convivir satisfactoriamente con nosotros mismos y con los demás. Y apoyados en esta feliz convivencia, conseguir objetivos de una magnitud para nosotros inimaginable hasta hoy, no importa la dificultad que a veces el contexto puede presentar... La clase de objetivos que, en definitiva, son los que justifican una vida que verdaderamente lo es.