

INTELIGENCIA EMOCIONAL



Copyright 2006 CoCrear

Este es un trabajo protegido por las leyes de derechos de propiedad intelectual. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito, por escrito, del autor.

MÓDULO INTRODUCTORIO

I N D I C E

Introducción al Curso	3
Introducción a la Inteligencia Emocional	4
Introducción al trabajo sobre emociones específicas.....	17
Dueño de mis emociones	19

INTRODUCCIÓN AL CURSO

¡Bienvenido al curso de Inteligencia Emocional !!!

Antes de comenzar, quisiéramos hacer una breve introducción sobre el Coaching Ontológico, y algunas cuestiones básicas que consideramos importantes para el desarrollo de este curso.

La palabra "Coaching" significa "Entrenamiento". Viene del mundo de los deportes donde el Coach (el entrenador) le indica a una persona o equipo qué es lo que debe hacer para lograr un mejor rendimiento. Es lo que llamamos "Coaching Experto", hay alguien que sabe sobre determinada cuestión y le dice a otro lo que debe hacer para obtener mejores resultados en ese dominio en particular. El Coaching ontológico NO es un Coaching Experto, un Coach Ontológico no le dice a su aprendiz (o coachee o entrenado) qué es lo que debe hacer. No da consejos. No enseña. ¿Qué es lo que hace un Coach Ontológico? Hace preguntas, ofrece interpretaciones, sugiere caminos de acción. En definitiva, facilita un proceso de aprendizaje.

"Ontológico" se refiere a "Ontología del Lenguaje". Ontología es una parte de la Filosofía (más específicamente de la Metafísica) que estudia el ser en general. La Ontología del Lenguaje busca una comprensión particular de la manera de ser que tenemos los seres humanos, entendiendo al Lenguaje (creencias, pensamientos, conversaciones, juicios, etc.) como lo que nos distingue como tales.

¿Cuándo surge una relación de Coaching Ontológico? Cuando una persona (o equipo) no está pudiendo lograr ciertos resultados. Esta persona (o equipo) se constituye en Aprendiz, y el Coach en su entrenador o facilitador. Hablamos de "Aprendiz" porque la persona (o equipo) aprende a lograr estos resultados, no porque aprenda del Coach (ya mencionamos previamente que el Coach no enseña), sino porque aprende de su propia experiencia, en lo que llamamos la acción reflexiva. El Coach acompaña y facilita este proceso de aprendizaje.

En esta relación, que es la que estableceremos durante el curso, hay algunas cuestiones importantes para destacar:

EL CUIDADO. El Coaching Ontológico es una relación de cuidado del otro (y de uno mismo). No se admite la presión, ni la fuerza. Sin embargo, es posible que se generen, como en todo proceso de aprendizaje, ciertos espacios de incomodidad.

EL RESPETO: Hablamos del "respeto del otro como un legítimo otro". O sea, validar sus experiencias y sus intereses como legítimos, no tendrían que ser diferentes de lo que están siendo. Del mismo modo, te pido que respetes y legitimes tu propia experiencia e intereses a lo largo de este curso.

LA CONFIANZA: En el ámbito del coaching ontológico se dice que el aprendiz le debe dar "autoridad" al Coach para entrenarlo. Personalmente prefiero hablar de "confianza" más que de "autoridad". Confianza en su competencia, en la sinceridad de lo que expresa y en el involucramiento en la relación.

LA CONFIDENCIALIDAD: Todo lo que se diga o suceda dentro del ámbito del coaching ontológico es confidencial y exclusivo de este ámbito. No puede divulgarse, salvo permiso expreso del otro.

Ahora si, finalizada esta pequeña introducción, te invitamos a que recorramos juntos este camino, para aprender a vivir con mayor efectividad y bienestar...

INTRODUCCIÓN A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A partir de las investigaciones de Daniel Goleman, la inteligencia emocional se ha vuelto tema candente en el mundo empresario. Así, Lyle Spencer Jr., director general de investigaciones de una de las consultoras en recursos humanos más importantes (el Hay Group), sostiene que *"lo que aprendemos en la escuela nos distingue como los mejores en muy pocas actividades. Es simplemente una capacidad umbral: se necesita para entrar al ruedo, pero no nos hace estrellas. Las habilidades más importantes para el desempeño sobresaliente son las emocionales"*. Precisamente son esas habilidades emocionales las que brillan por su ausencia en el currículum de las entidades de enseñanza tradicionales.

Resumiendo su experiencia, el mismo Goleman comenta que *"analizando 181 modelos de habilidades requeridas para diversas posiciones, en 121 organizaciones alrededor del mundo, encontré que el 67%, o sea dos de cada tres de las habilidades consideradas esenciales para el desempeño efectivo, eran competencias emocionales. Comparada con el coeficiente intelectual y la experiencia, la competencia emocional tenía el doble de importancia"*.

Cada vez es mayor el número de compañías que descubren que las capacidades emocionales constituyen ventajas competitivas. Con la adopción generalizada de esta idea, la inteligencia emocional pasa a ser una condición imprescindible para la supervivencia. Esta inteligencia emocional es la que permite que la misión, visión y valores de la compañía se manifiesten consistentemente en la práctica, más allá de las presiones del día a día.

Por eso, los empleadores buscan personas adaptables y fuertes frente a los contratiempos, seguras de sí mismas y motivadas, efectivas tanto en las relaciones interpersonales como en las grupales, y solventes en las áreas de comunicación, negociación, resolución de conflictos, liderazgo y compromiso con la organización.

A pesar de la demanda creciente de inteligencia emocional en el mercado laboral, la oferta de personas emocionalmente capaces, ha disminuido. Mientras que el coeficiente intelectual de la población se ha ido incrementando a lo largo del tiempo, el coeficiente emocional evidenciado ha decaído en forma sostenida. Una investigación de Goleman revela más problemas emocionales entre los jóvenes que entre los mayores. *"En general los jóvenes se están volviendo más solitarios, deprimidos, enojados, insensatos, nerviosos, preocupados, impulsivos y agresivos"*. Según señalan los especialistas, la decadencia de la inteligencia emocional en los menores es severa. Claros signos de ello son las cifras crecientes de problemas juveniles como desesperanza, alienación, consumo de drogas, crimen, violencia, depresión,

desórdenes en la alimentación, embarazos no deseados y deserción escolar.

En un estudio sobre los factores que frecuentemente perjudican el desempeño de los ejecutivos citado por Goleman, los investigadores encontraron una clave en sus incompetencias emocionales. Los líderes inefectivos carecían de:

- a) **flexibilidad**: eran incapaces de adaptar su estilo a los cambios en la cultura organizacional, o eran incapaces de cambiar en respuesta al feedback. No eran permeables a escuchar o aprender.
- b) **vínculos**: eran demasiado críticos, insensibles o exigentes y alienaban a quienes trabajaban con ellos. No sabían establecer lazos genuinos.
- c) **auto-control**: tenían poca capacidad para trabajar bajo presión y tendían al aislamiento o los estallidos de ira. Perdían la compostura, la calma y la confianza en situaciones de crisis o de estrés.
- d) **responsabilidad**: reaccionaban frente al fracaso y las críticas en forma defensiva, negando, escondiendo o culpando a otros. No se hacían cargo de sus errores, ni de corregirlos.
- e) **generosidad**: eran demasiado ambiciosos, dispuestos a ganar ventajas a expensas de los demás. No mostraban integridad ni prestaban atención a las necesidades de sus subordinados y colegas. Solamente les interesaba impresionar al jefe.
- f) **habilidades sociales**: no demostraban empatía ni sensibilidad. Usualmente eran cáusticos, arrogantes y propensos a intimidar a sus subordinados. Eran engañosos y manipuladores.
- g) **respeto y cooperación**: eran incapaces de construir una red de relaciones de colaboración, mutuamente beneficiosas. Erradicaban la diversidad, buscando sólo homogeneizar al grupo.

Estos "*desvíos*" laborales y empresarios tienen causas emocionales. La educación formal sólo se enfoca en las competencias intelectuales. Pero aquellos que se concentran exclusivamente en las habilidades técnicas suelen convertirse, de manera paradójica, en incompetentes emocionales. Al principio de la carrera, esta desventaja no es demasiado evidente; por lo general se asciende hasta que la incompetencia se hace obvia. Un profesional que es promovido por su pericia técnica cambia en forma radical el eje de su efectividad al convertirse en manager. Su responsabilidad es ahora tratar con gente, responsabilidad para la cual no está preparado. Tal vez sea esta la razón por la cual muchas veces encontramos gente sarcástica, antipática y socialmente inepta ocupando posiciones de poder.

Al analizar los desafíos para el management del siglo XXI, Peter Drucker pone el énfasis en la necesidad de desarrollar competencias emocionales para liderar a otros seres humanos.

"La relación [entre managers y empleados] (...) se parece más a la que existe entre un director de orquesta y el músico, que a la que existe entre el tradicional superior/subordinado. El superior, en una organización que usa "trabajadores de conocimiento o inteligentes" no puede, en general, hacer el trabajo de sus supuestos subordinados de la misma forma en que el director de orquesta no puede tocar la tuba. Al mismo tiempo, el trabajador inteligente depende de su superior para darle dirección y, sobre todo, para definir la "partitura" de la organización como un todo, es decir, cuáles son los parámetros y los valores, la expectativa de desempeño y resultados. Y, al igual que una orquesta puede sabotear incluso al director más hábil –y ciertamente al más autocrático– una organización de trabajadores inteligentes puede fácilmente sabotear al superior más hábil, y ciertamente al más autocrático. Cada vez más, los empleados deben ser liderados como si fueran voluntarios. Se les paga, por supuesto, pero ellos son los dueños de sus medios de producción y tienen gran movilidad."

Para triunfar en este entorno de "trabajadores inteligentes, las compañías descubren cada vez más cuán necesario es desarrollar "managers inteligentes". Pero mientras que la inteligencia de los trabajadores es principalmente de contenido, la de los managers es de contexto. Mientras que los primeros necesitan conocer las técnicas más modernas para hacer su trabajo, los segundos necesitan desarrollar una especie de técnica emocional-humana para coordinar los esfuerzos de los primeros.

EMOCIONES

Imagínese en la cima de una montaña, en un bonito día, extasiado ante la belleza del panorama. ¿Qué puede percibir? El azul profundo del cielo, la frescura del aire, el sonido del viento, el calor del sol, el silencio. ¿Qué puede hacer? Sentarse, contemplar el entorno, sacar fotografías, tomar agua, comer algo, descansar.

Ahora, sin cambiar la escena, imagine que oye el gruñido de algún animal salvaje. En un instante, desaparecen el azul profundo del cielo, la frescura del aire, el sonido del viento, el calor del sol y el silencio. En su lugar se revelan la soledad del paraje, las posibles vías de escape, las armas y los escondites potenciales. Luego del gruñido es impensable sentarse, contemplar el entorno, sacar fotografías, tomar agua, comer

algo o descansar. Las acciones normales en esas circunstancias son huir, buscar algo para defenderse o gritar pidiendo ayuda.

¿A qué se debe que el gruñido sea capaz cambiar el mundo y las acciones? En realidad, el gruñido no cambia el mundo, sino que afecta el estado emocional de la persona que lo oye. En base a esa mutación emocional, la persona cambia su percepción y su acción. En un estado de calma, la mente se enfoca al cielo, el aire fresco y el viento; en un estado de miedo, la mente se enfoca a las vías de escape y las piedras que permitirán defenderse. No se trata de que al estar en calma (antes del gruñido) las vías de escape y las piedras no estuvieran donde están, ni que al estar asustado (después del gruñido) el cielo azul y el calor del sol desaparezcan. Lo que sucede es que ciertas experiencias sensoriales que en un determinado estado emocional resultan relevantes, en el otro no lo son, es decir, quedan excluidas por el filtro pre-consciente de la percepción, (veremos esto en profundidad en el **Módulo 1**: "*El Observador*" y "*Modelos mentales*"), dado que la mente humana es incapaz de abarcar la complejidad infinita de la realidad, la persona necesita elegir pre-conscientemente en qué enfocar su atención y en qué no. Las emociones son las que guían ese proceso automático de relevamiento.

Así como en un estado de calma la mente se concentra en contemplar el paisaje, tomar fotografías o comer algo, en un estado de miedo, la mente se concentra en pedir ayuda, defenderse o huir. No es que al estar en calma (antes del gruñido) fuera imposible correr o gritar, ni que después sea imposible sentarse a contemplar el paisaje. Lo que sucede es que cuando uno está embargado por el miedo, no es posible actuar como cuando estaba en calma. La emoción no sólo condiciona la experiencia, sino que también define el espacio de acciones posibles.

El impacto del gruñido en la percepción y el comportamiento es consecuencia de su impacto en los pensamientos y sentimientos. En la calma inicial, uno puede tener pensamientos como "*¡Qué hermosa es la naturaleza!*", o "*¿A qué altura estará la cima?*", o "*Qué lejanos parecen desde aquí los problemas cotidianos del trabajo...*". Pero en el pánico posterior, esos pensamientos son desplazados por ideas como "*¡Qué peligrosa es la naturaleza!*", o "*¿Quién me manda caminar solo por la montaña?*", o "*Y yo creía que tenía problemas en el trabajo, qué iluso; ahora sí que estoy en verdaderos problemas...*". Antes del gruñido, uno se siente contento; satisfecho y sereno; después, tales sentimientos se hunden en un mar de terror, nerviosismo y excitación.

Además de condicionar la percepción y la acción, los pensamientos y las emociones afectan la fisiología. Los estados emocionales están correlacionados con la secreción de ciertas hormonas y con cambios metabólicos. Por ejemplo, en un estado de temor, la amígdala cerebral

segrega la hormona liberadora de corticotropina que, a su vez, estimula la secreción de una multitud de otras sustancias que movilizan la reacción de ataque o fuga. Por otro lado, la amígdala libera noradrenalina y dopamina, encargadas de agudizar los sentidos. Estas hormonas quitan energía a los centros superiores del cerebro, como la memoria y la lógica, y la redirigen a los sentidos y centros de la percepción. Afectan también el sistema cardiovascular: el ritmo cardíaco se acelera y la sangre se desvía de los centros cognoscitivos hacia los músculos y las extremidades, preparando al cuerpo para responder a la emergencia. El nivel de azúcar (combustible) en la sangre sube y las actividades no esenciales (como la digestión) bajan. El efecto global es el de agudizar los sentidos, nublar el razonamiento y poner en funcionamiento el "*piloto automático*" de la supervivencia. En este estado, aquellas conductas que hayan sido grabadas por repetición (pelear, escapar, rendirse), ocurren en forma autónoma.

Es fundamental destacar que el gruñido no es un estímulo que causa una respuesta condicionada, sino un disparador que incita una reacción autónoma de la persona (ver más adelante: "Responsabilidad"). Si usted es cazador en vez de turista, al escuchar el gruñido en lugar de miedo sentirá entusiasmo. En vez de pensamientos oscuros, su mente se ocupará de planear una estrategia de caza. En vez de registrar los escondites y vías de escape que podría usar, prestará atención a los escondites y posibles vías de escape que podría usar el animal. En vez de correr, se plantará y quitará el seguro de su rifle. Hasta la fisiología endocrina será distinta. Las catecolaminas, como la adrenalina y la noradrenalina que segregará entonces, impulsan la actividad en forma mucho más productiva que la corticotropina. Al activar el sistema simpático, las catecolaminas elevan el nivel de energía, permitiendo un máximo esfuerzo mental y físico. Esto es lo que se llama "el buen estrés", en oposición al distrés o "mal estrés".

EMOCIÓN, FISIOLOGÍA, RAZÓN Y COMPORTAMIENTO

En nuestra concepción, el fenómeno humano es un todo integral que puede ser investigado desde cuatro puntos de vista: fisiológico, emocional, racional y de comportamiento. Estas cuatro dimensiones son simplemente distintas formas de abordar un fenómeno común; por eso, todos sus elementos están interconectados sistémicamente. Así como la emoción puede afectar a la fisiología, la razón y el comportamiento, la fisiología puede afectar a la emoción, la razón y el comportamiento; así ocurre por ejemplo, en el caso de las drogas psicotrópicas. La misma relación circular existe entre el comportamiento y los otros tres elementos. Por ejemplo, al correr uno genera cambios fisiológicos

(secreción de endorfinas), sentimientos de euforia y pensamientos positivos. (Está ampliamente comprobado que el ejercicio físico es un poderoso remedio contra el estrés y los estados depresivos). Finalmente, los pensamientos por sí mismos pueden disparar las otras dimensiones. Cualquiera que se haya despertado en medio de la noche pensando en el examen del día siguiente, sabe que es posible que la imaginación genere ansiedad, problemas estomacales e insomnio.

La pregunta operativa no es tanto qué causa qué cosa (todas las causalidades sistémicas son circulares), sino cuál es la vía más productiva para intervenir en el sistema. Cuando uno se siente física y emocionalmente mal, piensa mal y se comporta mal, ¿qué es lo más conveniente que puede hacer para modificar la situación? Aquí consideraremos especialmente la relación entre emociones y pensamientos (ampliaremos en los **Módulos 3 y 4**), pero eso no quiere decir que en muchas oportunidades no resulte más conveniente (o necesario) explorar las otras conexiones: Por ejemplo, será infructuoso tratar de callarse analizando los pensamientos, si uno está ansioso por un exceso de cafeína; en algunos casos, tomar cápsulas de litio para corregir un desequilibrio neurológico que causa estados depresivos puede ser mucho más efectivo que la psicoterapia.

EMOCIÓN Y RACIONALIDAD

La opinión generalizada es que la emocionalidad se contrapone a la racionalidad y por lo tanto a la eficiencia. Sin embargo, las teorías neurobiológicas y cognoscitivas modernas sostienen exactamente lo opuesto: es imposible ser racional sin ser emocional. Ciertamente las emociones pueden nublar la conciencia, pero sin emociones no hay siquiera posibilidad de conciencia. Las emociones aparecen mucho antes que los pensamientos en la escala zoológica. Las partes del cerebro que se ocupan de los pensamientos racionales (el lóbulo frontal y la neocorteza) se desarrollan y permanecen firmemente enraizadas a partir de las que se ocupan de las emociones básicas (la amígdala y el sistema límbico).

Damasio acepta que hay cierta sabiduría en la creencia de que en ciertas circunstancias la emoción interrumpe el pensamiento. Por eso, él puede entender que se conciba a la emoción como una función secundaria de la mente, un acompañamiento a la racionalidad, instintivo y trivial. Sin embargo, argumenta que los modelos cognoscitivos tradicionales no comprenden que "*suprimir las emociones puede constituir una fuente importante de comportamiento irracional*".

Como dice Goleman, "*este sentido corporal profundo de bienestar o malestar es parte de un flujo continuo de sentimientos, que corre en forma permanente en el trasfondo de la conciencia. Así como hay un*

flujo de pensamientos, hay un flujo paralelo de sentimientos. La noción de que la racionalidad es 'puro pensamiento' sin emoción es una ficción, una ilusión basada en la inconciencia acerca de los estados de ánimo sutiles que nos embargan durante el día. Tenemos sentimientos acerca de todo lo que hacemos, pensamos, imaginamos y recordamos. Pensamientos y sentimientos están entretreídos en forma inseparable".

CONCIENCIA EMOCIONAL

Las reacciones automáticas tienen valor para la supervivencia: hacen escapar del peligro o atacar a una presa. Pero el proceso emocional humano no concluye en los meros cambios corporales o instintivos. El ciclo continúa con el sentimiento (auto-conciencia) de la emoción y la inferencia mental de conexión entre la emoción y su causa. Esta inferencia permite extrapolar la situación y aprender a evitar en el futuro aquello que causa miedo, aunque también permite sobre-generalizar en forma patológica y desarrollar una fobia. Esta capacidad de sentir las propias emociones, es decir, de ser consciente de ellas, permite flexibilidad en la respuesta, basada en la historia de interacciones entre el sujeto y su medio.

El primer paso para adueñarse de las emociones, es hacerse responsable de ellas. A cierto nivel la emoción es una decisión (consciente o inconsciente) del sujeto. Así como uno decide comportarse de cierta forma, también decide tener pensamientos que promueven determinadas emociones. Sobre la base de sus investigaciones en terapia cognoscitiva, el Dr. David Burns argumenta que los desórdenes emocionales no son de origen emocional. La forma de sentir es síntoma y consecuencia de la forma de pensar.

Para Burns, la raíz de los sentimientos está en los pensamientos. En nuestra concepción, los pensamientos y sentimientos están conectados en un circuito de doble causalidad. Lo que sucede es que en muchas situaciones es mejor utilizar los pensamientos como vía de intervención para modificar las emociones y el comportamiento. En estos casos, la intervención sugerida por Burns es exactamente igual a la que sugeriríamos nosotros.

Por ejemplo, el pensamiento ilógicamente pesimista juega un papel central en el desarrollo de la depresión. Los pensamientos negativos (ilógicos e inútiles) constituyen siempre una de las causas de las emociones autodestructivas; y los pensamientos positivos (lógicos y útiles, aunque no necesariamente alegres) son siempre una de las causas de las emociones constructivas. Esto abre la posibilidad de un diseño racional de los estados de ánimo; al modificar los pensamientos

negativos, es posible modificar las emociones. Esta modificación, sin embargo, no es trivial (Profundizaremos estos conceptos en los **Módulos 4 y 5**), la mayoría de los pensamientos que nos ponen en problemas son automáticos e inconscientes. Para transformarlos es necesario hacerlos conscientes y analizarlos con la lógica de la racionalidad.

El mundo exterior es percibido por el sujeto mediante los sentidos primarios (vista, oído, tacto, etc.), pero inmediatamente pasa a ser procesado por los centros superiores del cerebro. Estos interpretan la información sensorial, y compaginan una imagen de la situación y la evalúan con respecto a los intereses del sujeto. De acuerdo con dicha evaluación, el sujeto experimenta ciertas emociones y sentimientos. Finalmente, actúa en base a las observaciones, interpretaciones y emociones que tiene en su conciencia.

El caso de conocer una mala noticia, es un ejemplo claro de cómo las emociones dependen de la cognición. Supongamos que un equipo ha perdido una licitación. Antes de enterarse del hecho (que ya ocurrió) la sensación de la gente es de ansiedad; después, la sensación es de pena. Conocer el resultado no cambia en nada el estado del mundo, pero cambia sustancialmente el estado interno de los miembros del equipo. Si en el futuro estas mismas personas descubrieran que el competidor que obtuvo la licitación ofreciendo unos precios apenas más bajos que los de ellos está sufriendo pérdidas cuantiosas, tal vez se pondrían contentos de no haber ganado.

La noticia externa es el disparador, pero no el determinante del proceso de pensamiento y emocionalidad.

Utilizando su conciencia y su libre albedrío, el ser humano puede elegir cómo responder al acontecimiento externo.

EL CICLO EMOCIONAL

Durante todo el día, uno está sujeto a sucesos y participa de situaciones que lo afectan en el plano corporal, intelectual y emocional. Estas influencias del medio son disparadoras de sensaciones, pensamientos y emociones que, procesadas por la conciencia, generan acciones. Cuando los sistemas cognoscitivos y emocionales de la persona funcionan en armonía, la emoción es fuente de auto-conocimiento válido y guía para la acción efectiva. Uno descubre, mediante sus emociones, qué le está pasando y cómo puede responder a la situación honrando sus necesidades e intereses profundos.

La emoción es una energía instintiva, basada en las interpretaciones que uno hace de su realidad, que busca expresión. Cuando la energía se expresa en forma productiva, el organismo se descarga y retorna su

estado de relajación natural. Cuando la energía queda reprimida, el organismo mantiene un estado de estrés que impide su funcionamiento óptimo. Si tal estrés se acumula mediante instancias repetidas de represión, pueden ocurrir serias consecuencias: enfermedades físicas, como hipertensión, migrañas y úlceras, enfermedades mentales, como depresión, ansiedad y fobias, explosiones de comportamiento irracional, o implosiones alienantes.

Los problemas surgen cuando las emociones, en vez de expresarse en forma productiva, hacen "cortocircuito" y generan un círculo vicioso de feedback sobre los pensamientos. En esos casos, la emoción afecta al pensamiento, y el pensamiento, a su vez, afecta a la emoción. Así, la tristeza puede convertirse en depresión, el miedo en fobia, el enfado en resentimiento, la culpa en remordimiento obsesivo, la vergüenza en sentimientos de inferioridad y el deseo en obsesión. Como explica Burns, los desórdenes emocionales son siempre consecuencia (y causa) de desórdenes racionales. Al desconectar el círculo vicioso, es posible encarrilar este proceso interpretativo y emocional hacia fines que sirvan a la vida de la persona.

La resolución de los problemas emocionales requiere un acto de conciencia y voluntad. Es imposible mejorar la situación mediante acciones inconscientes. La ignorancia generalizada sobre los procesos emocionales genera dos errores fundamentales. El primero es creer que "la libre expresión" (explosión) de los impulsos es productiva. El segundo es la opinión de que la manera de tratar las emociones es reprimirlas (implosión).

El apasionamiento impulsivo no es sinónimo de inteligencia emocional. Alguien puede dar rienda suelta a sus impulsos sin examinar su validez, ni su congruencia con valores o efectividad. Estas acciones suelen perpetuar el ciclo de sufrimiento, sumiendo a la persona en un estado de creciente agitación. Por ejemplo, gritarles a los empleados nunca resuelve el problema; por el contrario, suele empeorarlo. Al descubrir los riesgos del descontrol emocional, la persona puede sobrecompensar la situación y creer que es necesario reprimir las emociones. En ese caso, desarrolla una actitud de estoicismo e impasibilidad.

Pero impasibilidad no es sinónimo de ecuanimidad. Alguien puede permanecer impasible en el exterior, con una caldera emocional en ebullición en el interior. Esta caldera acumula presión hasta el punto de saturación y luego, según la persona, explota o implota. En culturas latinas, la explosión es lo más común; en culturas orientales, lo normal es la implosión. Es tan mala una como la otra. Como dice Goleman, *"quienes implotan no pueden ejercer las acciones necesarias para mejorar su situación. Quizás no muestren signos externos de un 'secuestro emocional', pero sufren las mismas consecuencias internas:*

dolores de cabeza, nerviosismo, tabaquismo, alcoholismo, insomnio y autocrítica destructiva".

Controlar las emociones es una danza de expresión consciente, no una lucha de dominación ni sumisión. El uso inteligente de la energía emocional requiere conocerla, entender sus orígenes y respetar sus pulsiones, sin traicionar los valores y objetivos trascendentes que uno tiene. Las emociones son buenas consejeras, pero pésimas dueñas. Es útil escucharlas y atender a sus pedidos, pero sin abdicar la responsabilidad de analizar su racionalidad y actuar con integridad.

DISTORSIONES COGNITIVAS Y EMOCIONALES

Las emociones sanas son respuestas adecuadas a las circunstancias de la vida. Cuando uno sufre un contratiempo, por ejemplo, es razonable sentirse molesto, tratar de resolverlo y evitar situaciones similares en el futuro. Cuando uno se entera de una pérdida, es razonable sentir tristeza, elaborar el duelo y reparar las heridas. Es perfectamente saludable sentir miedo frente a la posibilidad de que algo o alguien querido sufra un daño; ese miedo es la energía que protege aquello que uno valora. Es útil sentir culpa cuando uno cree que ha hecho algo incorrecto, ya que esa culpa impulsa a disculparse e intentar reparar el daño. El problema aparece cuando los pensamientos sufren distorsiones que magnifican las emociones al punto de que estas se vuelven perniciosas, impiden toda acción productiva y propician sufrimientos crecientes.

Cuando las emociones no desembocan en acción, sino en pensamientos negativos, la persona entra en un círculo vicioso. Los pensamientos generan emociones estancadas y las emociones estancadas generan pensamientos estancados, que a su vez incrementan las emociones estancarlas. Este ciclo destructivo desemboca finalmente en un persistente estado de ánimo negativo.

Los estados de ánimo "negativos" más corrientes son los derivados de:

- a) **la tristeza** (depresión, melancolía, resignación y pesimismo).
- b) **el miedo** (ansiedad, angustia, fobia y desesperanza).
- c) **el enfado** (resentimiento, rencor, desprecio y odio).
- d) **la culpa** (remordimiento, vergüenza, timidez e inferioridad).
- e) **el deseo** (obsesión, codicia, insaciabilidad y repulsión).
- f) **el aburrimiento** (desinterés, desconexión, apatía y alienación).

Para modificar un estado de ánimo negativo es necesario encontrar su raíz emocional. Una vez que las emociones se congelan y se estancan, ya no son maleables, sino rígidas y quebradizas. Por eso es

vital remontarse al origen del estado de ánimo y trabajar con la obstrucción emocional que causó el estancamiento. Este bloqueo generalmente es consecuencia de distorsiones cognoscitivas y falta de compromiso con la acción. El compromiso con la acción es una decisión voluntaria de la persona. Más que razonamiento, la acción demanda decisión y energía.

Otro factor crítico para corregir las distorsiones emocionales es entender y modificar las distorsiones cognoscitivas que subyacen a ellas. Una competencia fundamental en el terreno de las emociones es la de analizar los pensamientos y desechar aquellos que sean ilógicos y contraproducentes.

RESPONSABILIDAD Y CONFUSIÓN:

Para regular las emociones, hay que asumir el 100% de responsabilidad por su generación. Al comprender que los estados emocionales dependen de la interpretación, uno puede verse como protagonista en vez de víctima de la situación. Por supuesto que el mundo exterior juega una parte importante en la emoción, pero lo que define la emocionalidad y el comportamiento de la persona es su capacidad de respuesta. El ser humano no está determinado por su entorno, sino que puede usar su libre albedrío para elegir cómo responder a cada situación.

Por ejemplo, al decir "*tus palabras me hacen enfadar*", uno está auto-marginándose y perdiendo poder. Una interpretación más saludable (orientada al crecimiento y el bienestar) es decir "*cuando me interrumpes, siento enfado*". O, a pesar de lo inusual de la expresión, también podría decirse, "*cuando me interrumpes, elijo enfadarme*". Otras expresiones corrientes que pueden traducirse responsablemente son: "*me pone triste*" (a "*me entristezco cuando...*"), "*me da miedo*" (a "*siento miedo cuando...*"), "*me hace feliz*" (a "*me pongo contento cuando...*"). Esta forma de ver las emociones permite que la persona se apropie de ellas y obtenga el poder de alterarlas mediante su conciencia.

Frases como "*me siento traicionado por mi jefe*" o "*siento que deberíamos haber invitado a Pablo a la reunión*", indican una seria confusión entre emociones e interpretaciones. El problema con la primera frase es que "*traición*" es una opinión, no una emoción. Más correcto sería decir, "*pienso que mi jefe me traicionó y por eso siento tristeza y rabia*". El problema con la segunda frase es que "*deberíamos*" es un juicio, no una emoción. Más correcto sería decir, "*me siento culpable porque creo que deberíamos haber invitado a Pablo a la reunión*". (El término "deberíamos" es problemático en sí mismo, pero

ese punto se trata más adelante.) Esta confusión entre pensamientos y opiniones es muy frecuente, ya que el verbo "*sentir*" se usa indiscriminadamente para describir tres percepciones distintas: a) de sensaciones, como por ejemplo "*siento hambre*" o "*siento frío*"; b) de emociones, como por ejemplo "*siento miedo*" o "*siento alegría*"; y c) de pensamientos, como por ejemplo "*siento que Alberto es el mejor candidato*" (opinión), o "*siento que no me prestas atención*" (deducción).

Introducción al trabajo sobre emociones específicas

El propósito central del trabajo que realizaremos sobre algunas emociones específicas (miedo, enojo, culpa, etc.) es mostrar hasta qué punto está presente en la naturaleza misma de las emociones categorizadas como conflictivas, su condición de señal.

Del mismo modo que las luces del tablero de mandos del automóvil se encienden e indican que ha subido la temperatura o queda poco combustible, cada emoción es una luz de tonalidad específica que se enciende e indica que existe un problema a resolver.

El miedo, la ira, la culpa, la envidia, etc., son estupendas y refinadísimas señales, que alertan, cada una de ellas, acerca de un problema particular y su función es remitir a ese problema.

Por lo tanto, las emociones son aprovechadas completamente cuando uno aprende qué problema específico detecta cada emoción y cuál es el camino que resuelve el problema detectado.

Cuando esto ocurre, uno se concentra en la resolución del problema y le agradece a la emoción haber orientado la mirada en esa dirección, por más dolorosa o inquietante que dicha emoción pueda haber parecido al comienzo.

Continuando con la metáfora del tablero de mandos, las luces se aprovechan en toda su utilidad cuando uno aprende qué es lo que indica cada una, y sabe, además, cómo encaminarse a resolver el problema que registra: sé que la luz que se encendió indica que hay poco combustible y sé cómo dirigirme hacia la próxima gasolinera. Cuando llego allí y cargo combustible he completado el circuito resolutivo que la luz puso en marcha.

Solemos creer que las emociones son el problema. Que el miedo, el enojo, la culpa, etc., son los problemas que nos acosan. Y no es así. Se convierten en problemas cuando no sabemos cómo aprovechar la información que brindan, cuando nos «enredamos» en ellas y nuestra ignorancia emocional las convierte en un problema más. Entonces sí, cada uno de estos estados agrega más sufrimiento estéril a la experiencia que vivimos. Pero, repitémoslo una vez más, no es la emoción en sí lo que perturba sino el no haber aprendido aún cómo leer y aprovechar la información que transmite.

En estos textos presentaremos un análisis de cada emoción, describimos los errores más habituales que cometemos en relación con cada una de ellas y mostramos, de la forma más detallada posible, cuál es el problema que cada emoción señala.

Trabajaremos con las tres emociones conflictivas consideradas, tradicionalmente, como las básicas y universales: el miedo, el enojo y la culpa. Añadimos a ellas, la envidia, considerada habitualmente como el prototipo de la emoción negativa, y la vergüenza, que si bien parece tener un tono menor en relación con las anteriores, cuando se la padece inhibe fuertemente la posibilidad de expresarse de un modo espontáneo y creativo.

Incluimos también un análisis los celos, el resentimiento y la resignación.

Y también el amor. El amor no es, por cierto, una emoción conflictiva, sino una calidad de energía. Para ser más precisos, se trata de una calidad de interacción. Esa interacción que se manifiesta en todos los planos y que en última instancia es la que posibilita la vida. La que permite tanto que una célula exista y coopere con otra... como, en la dimensión más macroscópica.

Por más lejana y opacada que parezca, también es posible reconocer esa esencia amorosa aun en las emociones más conflictivas y percibir, además, las vicisitudes que dicha energía recorrió hasta convertirse en la respuesta destructiva actual. Vicisitudes de frustraciones, desorganización, conclusiones equivocadas, confusión..., hasta el aparentemente más completo extravío de sí.

Cuando se puede encontrar el amor allí donde parece que el amor no está es cuando se devuelve a cada emoción su sentido más profundo.

En cada trabajo te invitaremos a explorar el modo en que está presente en ti mismo cada uno de las emociones. Por tal razón se aprovecha mejor la lectura cuando se destina un tiempo para observar cuál es la resonancia personal que te produce lo que has leído, es decir, en qué sentido confirma o modifica tanto tu modo de sentir esa emoción como aquello que habitualmente piensas de ella.

Dueño de mis emociones

Hoy, seré dueño de mis emociones.

Si me siento deprimido, cantaré.

Si me siento triste, reiré.

Si me siento enfermo, redoblaré mi trabajo.

Si siento miedo, me lanzaré adelante.

Si me siento inferior, vestiré ropas nuevas.

Si me siento inseguro, levantaré mi voz.

Si siento pobreza, pensaré en la riqueza futura.

Si me siento incompetente, recordaré éxitos del pasado.

Si me siento insignificante, recordaré mis metas.

Hoy, seré dueño de mis emociones.

Si se apodera de mí la confianza excesiva, recordaré mis fracasos.

Si me siento inclinado a entregarme con exceso a la buena vida, recordaré hambres pasadas.

Si siento complacencia, recordaré a mis competidores.

Si disfruto de momentos de grandeza, recordaré momentos de vergüenza.

Si me siento todopoderoso, procuraré detener el viento.

Si alcanzo grandes riquezas, recordaré una boca hambrienta.

Si me siento orgulloso en exceso, recordaré un momento de debilidad.

Si pienso que mi habilidad no tiene igual, contemplaré las estrellas.

En definitiva, hoy seré dueño de mis emociones.

Og Mandino