

# 1

## La inteligencia emocional

«¿No te gustaría ser la persona que tu perro cree que eres?».

Richard Bandler

«Cuando yo era chico me encantaban los circos, y lo que más me gustaba de los circos eran los animales. También a mí como a otros, después me enteré, me llamaba la atención el elefante. Durante la función, la enorme bestia hacía despliegue de su tamaño, peso y fuerza descomunal, aunque después de su actuación, y hasta un rato antes de volver al escenario, el elefante quedaba sujeto sólo por una cadena que aprisionaba una de sus patas, atada a una pequeña estaca clavada en el suelo. Sin embargo, la estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros en la tierra. Y, aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que ese animal, capaz de arrancar un árbol de cuajo con su propia fuerza, podría, con facilidad, arrancar la estaca y huir. El misterio es evidente: ¿Qué lo mantiene entonces? ¿Por qué no huye? Cuando tenía 5 o 6 años, yo todavía creía en la sabiduría de los grandes. Pregunté entonces a algún maestro, a algún padre, o a algún tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado. Hice entonces la pregunta obvia: Si está amaestrado, ¿por qué lo encadenan? No recuerdo haber

recibido ninguna respuesta coherente. Con el tiempo me olvidé del misterio del elefante y la estaca... y sólo lo recordaba cuando me encontraba con otros que también se habían hecho la misma pregunta. Hace algunos años descubrí que por suerte para mí alguien había sido lo bastante sabio como para encontrar la respuesta: El elefante del circo no se escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde muy, muy pequeño. Cerré los ojos y me imaginé al pequeño recién nacido sujeto a la estaca. Estoy seguro de que en aquel momento el elefantito empujó, tiró, sudó, tratando de soltarse. Y a pesar de todo su esfuerzo, no pudo. La estaca era muy fuerte para él. Juraría que se durmió agotado, y que al día siguiente volvió a probar, y también al otro y al que le seguía... Hasta que un día, un terrible día para su historia, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino. Este elefante enorme y poderoso, que vemos en el circo, no se escapa porque cree –el pobre– que NO PUEDE. Él tiene registro y recuerdo de su impotencia, de aquella impotencia que sintió poco después de nacer. Y lo peor es que jamás se ha vuelto a cuestionar seriamente ese registro. Jamás... jamás... intentó poner a prueba su fuerza otra vez».

Este cuento de Jorge Bucay me recuerda cuántas veces pensamos que hay cosas que no podemos hacer porque un día lo intentamos y no pudimos. A veces, hablando con alguien sobre IE es fácil que te digan: «Yo no necesito eso. Yo ya soy inteligente emocionalmente». ¡Qué habitual es escucharlo! En realidad, en la práctica, quien se atreve a expresarse así está demostrando justo lo contrario, ¿por qué? Porque quien está trabajando su IE no dice que ya lo ha conseguido, suele señalar que está en el proceso, puesto que es consciente de las dificultades que entraña hacerlo y que, en realidad, es una carrera de fondo, que puede durar toda una vida.

En la década de los noventa, los psicólogos John Meyer y Peter Salovey definieron la IE como «la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción».

Estos autores destacaron la importancia de otro tipo de inteligencia diferente al coeficiente o cociente intelectual (CI) que nos medían en el colegio y que distinguía a los normales de los superdotados. Hoy sabemos que la inteligencia racional no es la única clave para el éxito del ser humano. De hecho, según Daniel Goleman, quien popularizó el

término en su libro *Inteligencia emocional*, el dichoso coeficiente sólo aporta un 20% de los factores de éxito en la persona, procediendo el otro 80% de otras cuestiones. Frente a esa inteligencia, que demuestra nuestra capacidad más racional, la emocional ha sido infravalorada hasta hace muy pocos años. En la actualidad, se reconoce que la IE es tan importante como la otra y en las empresas se buscan personas dotadas en este ámbito. De hecho, muchos de los problemas de comunicación del mundo actual son debidos a la falta de IE, no sólo de los líderes políticos o empresariales sino de la ciudadanía en general.

Ante la pregunta de si se nace con IE o ésta se hace, conviene decir que hay personas que, debido a su experiencia de vida, han aprendido esta asignatura de forma natural, es el caso de Barack Obama, presidente de Estados Unidos (véase *El secreto de Obama*, también en LID Editorial). Aunque si a ti no te ha ocurrido –no te preocupes, a mí tampoco– lo cierto es que es posible formarse en ello y aprender a emplearla de manera habitual. En este sentido, esto es una ventaja de lo emocional frente a lo racional, puesto que la IE puede desarrollarse a lo largo de la vida mientras que el CI es casi el mismo durante toda nuestra existencia.

Dicen los expertos que la IE es llevar alineadas la razón y la emoción. Algunos consideran que es lo que se ha denominado madurez, lo que pasa es que no todo el mundo llega a esa etapa. A mí me gusta decir que la IE es el manual de instrucciones de cada uno de nosotros, sí, el que nos debían haber dado cuando nacimos. ¡Nos hubiéramos ahorrado tantos disgustos! De hecho, la mayoría de las personas se irán de este mundo sin haber sabido cómo funcionan, cómo les afectan las emociones, cómo gestionarlas y cómo reconocerlas en los demás.

¿Cómo se adquiere entonces la IE si no se posee de serie? Hay que decir que, como muchas otras cosas en la vida, requiere de un proceso. No es algo que se pueda aprender en unos seminarios de formación habitual en el aula. Hoy en día existen cursos vivenciales que pueden abrirte los ojos sobre aquellos temas de los que te tienes que ocupar. Aunque el trabajo comienza justo cuando los seminarios terminan, en la experiencia diaria. Nuestro cerebro necesita tiempo para cambiar sus comportamientos emocionales. ¿Cuánto se tarda en adquirir una determinada habilidad no racional? Depende de la complejidad que suponga para nosotros y de la atención y el tiempo que le dediquemos. Por ejemplo,

imagina que tu dificultad es la falta de escucha activa. Además de la toma de conciencia y el reconocimiento por tu parte de esa carencia, se precisará que dediques tu tiempo a practicar y potenciar esa cualidad. Otra buena forma de aprender, por supuesto, es encontrando modelos a los que imitar. Los formadores en estas disciplinas, por ejemplo, deben ser los primeros en mostrar, con su comportamiento, que están trabajándose la IE. «No me digas cómo tengo que hacer las cosas, muéstramelo», dice un proverbio popular.

A veces, al dar un curso de habilidades emocionales, es corriente que alguno de los alumnos se queje: «esto de la IE es muy difícil». Mi respuesta suele ser: «no he dicho que fuera fácil. Requiere trabajo y esfuerzo, y tiene su recompensa». Sí, porque los pequeños cambios, que vayas haciendo en ti, repercutirán en tu entorno, en tu pareja, en tu familia, en tus amigos o en tu trabajo.

La típica afirmación, que hemos escuchado un millón de veces de que las personas no cambian, es una falsedad. Quizá no podamos modificar a los demás –aunque sí apoyarles para que lo hagan si así lo desean–, sin embargo, lo que sí está en nuestras manos es nuestro cambio personal. En la actualidad, contamos con herramientas para nuestro crecimiento, como la PNL o la IE, entre otras, que demuestran que las personas sí pueden transformar sus comportamientos, conductas, capacidades, creencias y valores.

Desde el punto de vista de la comunicación, la IE, bien trabajada, proporciona una base de serenidad, fundamental para mejorar la interacción con los demás, tanto a nivel personal como profesional.

## **1. Iníciate en la inteligencia emocional**

Cinco hombres se despiertan poco a poco de su sueño. Están encerrados en un almacén. Uno de ellos está atado a una silla, otro, esposado a una verja tres, tirados en el suelo; todos tienen señales de violencia. Una bombona con un gas peligroso se ha abierto, dejándoles inconscientes durante un tiempo. Cuando vuelven a estar conscientes, ninguno de ellos recuerda quién es ni cómo llegó hasta allí. No tardarán en darse cuenta de que han participado en un secuestro, aunque no saben quiénes de ellos son los secuestradores y quiénes los secuestrados.

Este es el inicio de la película *Mentes en blanco* (2006), del director Simon Brand. A lo largo de la trama los protagonistas tratarán de averiguar cuál es su identidad y qué comportamientos están unidos a ella.

En la realidad, nuestras mentes están muy poco tiempo en blanco, a través de los años se va formando nuestra identidad, con todo lo que ello comporta. Si quieres trabajar, tú debes conocer los que Daniel Goleman considera los elementos básicos que la constituyen. Como él bien dice en su libro *La práctica de la inteligencia emocional*, ser emocionalmente inteligente no es sólo ser amable o ir contando tus intimidades a todo el mundo. Es mucho más que eso y, por ello, esta disciplina no se adquiere de manera instantánea, ni leyendo libros, ni haciendo cursos, ni asistiendo a conferencias –aunque todo ello sea muy adecuado para avanzar en el proceso–. Se obtiene mediante el compromiso personal, diario, mejorando en algunas cosas y fallando en otras, cayendo y levantándose, cometiendo errores y triunfando. Es, por tanto, una nueva forma de afrontar la vida con el objetivo último de ser más feliz y hacer más felices a los demás.

Los cinco elementos, que conforman la IE, son: conciencia de uno mismo o autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, aunque conviene diferenciar entre competencias personales y competencias sociales:

A) Competencia personal: determina nuestra relación con nosotros mismos.

- Conciencia de uno mismo o autoconocimiento: reconocimiento de los propios estados internos, recursos e intuiciones. Estas personas cuentan con tres habilidades fundamentales:
  - Conciencia emocional: reconocen sus propias emociones y los efectos en los demás; saben qué emociones están sintiendo en cada momento; son conscientes de las relaciones existentes entre sus sentimientos, pensamientos, palabras y acciones; saben cómo sus emociones afectan a su vida laboral y personal; y tienen un conocimiento de sus valores y sus objetivos.
  - Valoración adecuada de uno mismo: conocen sus virtudes y defectos; distinguen sus fortalezas de sus debilidades; reflexionan

y aprenden con la experiencia; son incansables ante la formación para continuar su crecimiento; y desarrollan un sentido del humor que les ayuda a reírse de ellos mismos.

- Confianza en uno mismo: tienen seguridad en lo que hacen y en cómo lo hacen; están dotados de presencia, ya que manifiestan confianza en lo que llevan a cabo; son capaces de defender cuestiones complicadas aunque todo el mundo esté en contra; son emprendedores y asumen sus decisiones.
- Autorregulación: capacidad para controlarse, regulando impulsos, estados y recursos internos. Estas personas se caracterizan porque tienen:
  - Autocontrol: manejo de sus emociones e impulsos conflictivos; gobiernan de manera adecuada sus sentimientos impulsivos y emociones complicadas; permanecen equilibrados en los momentos difíciles y, a pesar de las presiones, piensan con serenidad y se muestran concentrados.
  - Confiabilidad: son capaces de ser sinceros e íntegros; actúan de manera ética e irreprochable, con honradez; son capaces de admitir sus errores y de señalar la falta de ética de los demás, y tienen principios que defienden con posturas firmes.
  - Integridad: asumen la responsabilidad de su actuación personal; cumplen sus compromisos y sus promesas; se responsabilizan de sus objetivos; son organizados y cuidadosos en su trabajo.
  - Innovación: admiten nuevas ideas; abiertos a conceptos novedosos procedentes de diferentes ámbitos; aportan soluciones originales a los problemas; adoptan perspectivas nuevas y asumen riesgos al hacerlo.
  - Adaptabilidad: afrontan los cambios; no tienen inconveniente en manejarlos y reorganizarse; adaptan sus respuestas a la realidad cambiante y tienen una visión flexible de los acontecimientos.
- Motivación: capacidad para obtener un impulso hacia los objetivos. Las personas que la tienen cuentan con:

- Motivación de logro: poseen un criterio propio de excelencia y luchan para alcanzarlo; orientados a conseguir sus resultados, con un interés muy fuerte en cumplir sus objetivos; no les dan miedo los retos desafiantes y van a por ellos; obtienen la información necesaria para llevar a cabo sus tareas con menos incertidumbre y aprenden a mejorar en su trabajo.
- Compromiso: fieles a los objetivos de un grupo; capaces de sacrificarse por el bien común; no les importa estar subordinados a un proyecto elevado; recurren a los valores del colectivo para buscar las alternativas y las decisiones adecuadas, y buscan oportunidades para ayudar al cumplimiento del fin común.
- Iniciativa: dispuestas a aprovechar las oportunidades, persiguen los objetivos más allá de lo que se les requiere, son capaces de saltarse las rutinas habituales para realizar una mejora en el trabajo y movilizan a otros aunque sea para llevar a buen término esfuerzos desacostumbrados.
- Optimismo: persistentes en la consecución de los objetivos aunque éstos se muestren difíciles, insisten en conseguirlos, se mueven por la consecución del éxito más que por huir del fracaso, y consideran que las dificultades se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales.

B) Competencia social: determina nuestra relación con los demás.

- Empatía: capacidad para ser conscientes de los sentimientos, necesidades y preocupaciones del otro. Los individuos que disponen de ella se caracterizan por su:
  - Comprensión de los demás: perciben los sentimientos de los demás y se interesan por sus preocupaciones, leen y escuchan las señales emocionales de los otros, comprenden sus puntos de vista y les ayudan, basándose en el entendimiento de sus necesidades.
  - Desarrollo de los demás: ayudan a fomentar las habilidades de los otros, saben reconocer los logros de otras personas, proporcionan una retroalimentación [*feedback*] útil y tutelan a los demás ayudándoles en su crecimiento.

- Orientación hacia el servicio: se anticipan, reconocen y satisfacen las necesidades de sus clientes, para ello comprenden lo que éstos quieren, buscan el modo de satisfacerles, les brindan la ayuda necesaria y se convierten en sus asesores.
- Aprovechamiento de la diversidad: disfrutan de las oportunidades que proporciona la diversidad de personas; para ello respetan y se relacionan con gente de diferentes ámbitos y clases; comprenden diferentes opiniones sobre el mundo; consideran la diversidad como una oportunidad y se enfrentan a los prejuicios y la intolerancia.
- Conciencia política: se dan cuenta de las corrientes emocionales y las relaciones de poder en los grupos; advierten con claridad las relaciones de poder; perciben las redes sociales más importantes; comprenden los puntos de vista de los sectores implicados, e interpretan de forma adecuada tanto la realidad interna como externa de una organización.
- Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Las personas, que las han adquirido, se identifican por su:
  - Influencia: poseen herramientas eficaces para convencer; son muy persuasivas y recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio; utilizan estrategias indirectas para conseguir el consenso y orquestan los hechos más sobresalientes para exponer con eficacia sus opiniones.
  - Comunicación: practican la escucha activa y emiten mensajes convincentes; saben captar las señales emocionales de los demás y sintonizar con su mensaje; abordan de manera abierta las cuestiones difíciles, no rehúyen compartir la información de que disponen y alientan la comunicación sincera y abierta, tanto para las noticias positivas como para las negativas.
  - Resolución de conflictos: tienen capacidad de negociación y resolución de desacuerdos; saben manejar a las personas difíciles y las situaciones tensas; reconocen los conflictos y fomentan su resolución; alientan el debate y el diálogo y buscan obtener soluciones que satisfagan a todos los implicados.
  - Liderazgo: inspiran y dirigen a grupos y personas. Estimulan el entusiasmo por los objetivos compartidos; saben tomar



decisiones con independencia de su posición; guían el trabajo de los demás y lideran con el ejemplo.

- Catalizador del cambio: los inician o los dirigen; reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras; desafían lo establecido y perciben la necesidad de las modificaciones; lo promueven y hacen que otros le sigan en él, y modelan las transformaciones de los demás.
- Establecer vínculos: capacidad para forjar relaciones instrumentales; cultivan y mantienen amplias redes informales; crean relaciones de provecho mutuo; establecen y mantienen con facilidad corrientes de sintonía o *rapport*<sup>1</sup> crean y consolidan la amistad personal con las personas de su entorno laboral.
- Colaboración y cooperación: trabajan con los demás en la consecución de objetivos compartidos; equilibran el centrarse en la tarea con la atención a las relaciones; colaboran y comparten planes, información y recursos; promueven un clima de amistad y oportunidades de cooperación.
- Habilidades de equipo: crean una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos; alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación; despiertan la participación y el entusiasmo; consolidan la identidad grupal, el espíritu de equipo y el compromiso; cuidan al colectivo y su reputación; y comparten los méritos.

Todas estas cualidades, expuestas como necesarias para la IE, son aplicables tanto al entorno laboral como al profesional. Algunas de ellas, las más relacionadas con el mundo de la comunicación, van a ser tratadas aquí en especial. Ya puedes ir pensando en cuáles de ellas estás más fuerte y en cuáles necesitas trabajar más. El viaje iniciático ha comenzado ¡ya!

## 2. Gestiona tus emociones

«Futbolista asesinó a vecino que le gritó *maleta*». Éste era el titular que apareció en la prensa colombiana relativo al incidente acaecido el 28 de junio de 2009. Javier Flórez, jugador del Junior de Barranquilla, mató

de dos disparos a Israel Cantillo, un electricista de 32 años. Según los testigos, el transeúnte le llamó maleta por el mal resultado en un partido de fútbol.

Una emoción mal gestionada provocó que una persona normal y corriente –como se suele decir– se convirtiera en asesino. ¿Cómo es posible que algo así ocurra? Esta cuestión está relacionada con lo que se denomina conciencia emocional y autocontrol: reconocer las emociones y manejarlas con rigor.

Según algunos autores, las emociones, que nos vienen de serie, son seis: alegría, tristeza, miedo, enfado, asco y sorpresa. Aunque pudiera parecerlo, no existen unas positivas y otras negativas, todas ellas tienen una función. El miedo, por ejemplo, que es una de nuestras emociones más primitivas, ha ayudado al ser humano a tomar tres alternativas ante un peligro: huir, quedarse quieto o enfrentarse a él. Si no fuera por el temor, tendríamos tendencia a arriesgarnos con más asiduidad.

Una vez conocidas las emociones básicas, ¿cómo las gestionamos? Según los científicos, si no lo hacemos bien, podemos llegar a lo que se denominan las cargas emocionales, cuando éstas nos desbordan y controlan nuestros comportamientos. Por ejemplo, analicemos la gestión del enfado. La ira es una de las emociones que más disgustos nos da –un buen ejemplo es el caso con el que iniciábamos este apartado no sólo a nivel personal sino también profesional. El funcionamiento es el siguiente: un determinado impulso –procedente de alguno de los sentidos–, llega a la amígdala, un lugar específico del cerebro límbico que actúa como sede de la pasión. También accede al neocórtex, en la zona denominada lóbulo prefrontal, situado justo detrás de la frente, una parte del cerebro preparada para dar respuestas más convenientes. En general, cuando una emoción se dispara, los lóbulos prefrontales se disponen a responder de manera adecuada. La diferencia entre la amígdala y el neocórtex es como la distinción entre el corazón y la razón. Si el impulso no llega a los lóbulos frontales porque se produce lo que se denomina un secuestro emocional por parte de la amígdala, ésta hace saltar al individuo y se puede producir la carga emocional llamada ira. ¿Recuerdas cómo nos decían nuestras abuelas que calmáramos ese mal genio? Contando hasta diez. Cuando le damos la oportunidad al cerebro de que lo haga, lo que estamos consiguiendo es poner en marcha el neocórtex,

que no se deja llevar por la pasión sino que encuentra los argumentos racionales necesarios para responder de una manera más calmada.

En el caso de la ira, conviene ser capaz de detectar los primeros signos, es decir, cuándo se va a producir en nosotros ese secuestro emocional y preguntarnos:

- 1) ¿Es esto suficientemente importante?
- 2) ¿Está justificado?
- 3) ¿Va a mejorar las cosas?

Si contestas que no a una de las tres cuestiones, es mejor que te plantees abandonarlo.

No sólo el enfado es preciso gestionarlo, para la mejora de la comunicación, sino todas las demás emociones: la alegría, en una dosis desmedida, nos puede llevar a una falsa euforia; la tristeza puede terminar en depresión; el miedo en temor; el asco en alejamiento, y la sorpresa en bloqueo. Estas cargas se pueden canalizar de forma apropiada si se conoce cómo se tramitan las emociones. Frente a ello, hay personas que las quieren controlar, y lo hacen a través de vías de escape como el alcohol, la droga, la violencia, el acoso laboral, entre otros.

Como ya se ha comentado, el primer impulso que recibimos es emocional, no racional. De ahí vienen los arrepentimientos, cuando nos damos cuenta de que no deberíamos haber reaccionado así, nos parece que nos hemos pasado, nos arrepentimos de no haberlo pensado un poco más. Si tomamos tiempo para hacer una valoración racional, podemos dar una respuesta más apropiada. Además, como dice Goleman, la emoción «sacrifica la exactitud a la velocidad, confiando en las primeras impresiones y reaccionando a la imagen global o a sus aspectos más sobresalientes».

Dice Robert Heinlein, escritor de ciencia-ficción, que «el hombre no es un animal racional, sino un animal racionalizador», es decir, que más que razonar lo que hacemos es justificar lo que ya hemos hecho.

La gestión de emociones es básica, tanto para tu vida personal como profesional. Sólo realizándola de forma ajustada puedes llevar a cabo

una comunicación sana con los demás, sin secuestros de amígdala, cargas emocionales y arrepentimientos posteriores.

### 3. Dialoga con tus sentimientos de tú a tú

«¿Aceptarías no casarte conmigo y crees que no casarte conmigo podría convertirse para ti en algo que durara para el resto de tu vida? ¿Quieres?, –pregunta él.

Si quiero –dice ella».

Esa es la curiosa propuesta no matrimonial, sí de amor, que Hugh Grant le hace a Andie McDowell en la última escena de *Cuatro bodas y un funeral* (1993), la película de Mike Newell, una comedia romántica donde las diferentes formas de ver el amor hacen que sus protagonistas no lleguen a sintonizar en un primer momento, a pesar del sentimiento que poco a poco les va invadiendo.

#### El amor

Frente a la rapidez con que se producen las emociones, que duran apenas unos segundos o minutos, según Paul Ekman, especialista en el tema, los sentimientos duran más y son más intensos. Comparten con las emociones que, al igual que éstas, son involuntarios, por eso, nos enamoramos no de quien queremos sino de quien surge.

«No me quiere», decimos a veces cuando una persona a la que amamos no nos corresponde como nosotros esperamos. La IE nos descubre y la PNL nos dará después más explicaciones sobre el tema que no todo el mundo siente el amor de la misma manera. Además de las emociones básicas, el ser humano cuenta con una serie de sentimientos que son más complejos, como es el caso del amor, que cada uno va modelando con unas características específicas, según su experiencia de vida. Un ejercicio que se realiza en la Escuela de Inteligencia de Madrid, con especialistas en la formación en IE, es la de montar el sentimiento del amor. Los organizadores ponen a disposición de los participantes un montón de piezas de lego grandes, de diferentes colores y explican que cada color tiene un significado; así hay fichas que representan la alegría, otras el sexo, la pasión, el cariño, las ganas de compartir, o la ternura, todos los ingredientes que consideremos que puede tener el amor. Después,

cada participante va montando una torre, su atalaya de ese sentimiento, con la dosis que él considere oportuna de cada ingrediente. Cuando todo el mundo ha terminado, las construcciones se comparan. Es una forma muy visual de comprender que no hay dos personas que quieran igual, puede que existan los mismos ingredientes aunque, desde luego, sería casi imposible que las dosis coincidieran. Comprender este simple concepto nos puede ahorrar más de un disgusto con nuestra pareja.

Y, como dice Stephen Covey en el libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, amar no es sólo un sentimiento, también es un verbo, así que debemos trabajarlo.

### **El sentimiento de culpa y el resentimiento**

Estas son dos cuestiones que también se trabajan en IE, debido a la profunda huella que dejan en nuestro interior. Son, además, dos sentimientos que provocamos nosotros mismos.

«Ya no le vuelvo a hablar nunca más», expresión típica del resentimiento. En el caso personal de mi hermano y yo, cuando éramos pequeños, no nos suponía más de una hora o dos para que volviéramos a hablarnos. El resentimiento se produce porque nos hacemos una imagen de los demás que no se corresponde con la realidad, idealizando a la persona y obviando sus defectos. Si nos falla, es decir, no se ajusta al retrato que hemos hecho de ella, nos consideramos defraudados. Algo parecido les ocurre a las parejas que, en el momento del enamoramiento, eliminan de su mente aquello que no les gusta de la otra persona; cuando el tiempo va pasando y la pasión deja ver con más objetividad, aparecen los defectos que se habían desechado.

Para luchar contra el resentimiento, que además la mayoría de las veces sólo nos hace daño a nosotros mismos porque la otra persona ni se entera, hay que bajar las expectativas que tenemos de los demás y comprender que, con él, los más perjudicados somos nosotros. Como se suele decir, el odio es como el ácido porque destruye el recipiente que lo contiene.

El sentimiento de culpa funciona de forma similar, pues está relacionado también con las expectativas, aunque en este caso, sobre nosotros

mismos. Es una reacción muy habitual en aquellas personas perfeccionistas que tienen un listón muy alto en cuanto a cómo son y cómo debe ser su comportamiento. Cuando cometen un error, se fustigan —usando una metáfora, claro está—, porque la imagen que se habían hecho de sí mismos no se corresponde con la realidad. ¿Qué podemos hacer en este caso? Por un lado, por supuesto, reparar el desliz pidiendo perdón o realizando aquello que pueda subsanar lo ejecutado; y, sin duda, bajar el listón sobre nuestra conducta, tratando de comprendernos, asimilando que somos seres humanos y que nos equivocamos como los demás, y enmendándonos para el futuro.

Con estos ejemplos de cómo funcionamos, podemos entendernos un poco mejor, a nosotros y nuestros sentimientos; éstos afectan de manera continuada nuestra comunicación con los demás, así que más vale que los conozcamos y los asumamos de la mejor manera posible. Cuantas menos cargas emocionales tengamos, más preparados estaremos para una efectiva comprensión y, por tanto, interacción con los demás.

## 4. Practica la neutralidad

Cuentan que un lord inglés se enteró un viernes por la tarde de que su castillo estaba ardiendo. Cuando se lo dijeron él respondió: «¡Uf, qué disgusto me voy a llevar el lunes!».

En este apartado no vamos a hablar de tener la sangre de horchata, como demuestra el caballero de la anécdota, aunque sí de mantener la calma con más asiduidad. Uno de los problemas habituales de la comunicación es que se muestra interrumpida por descargas emocionales que entorpecen el buen hacer del diálogo.

Un resultado de la gestión adecuada de emociones es la neutralidad. Imagina que eres un barco velero, que navega con tranquilidad por el mar. Para el tripulante es fundamental que no le muevan la vela, es decir, que sea él quien controle a dónde va su embarcación en cada momento. Sin embargo, un golpe de viento, una tormenta o cualquier otra circunstancia pueden hacer que el barco se mueva sin control e, incluso, si el empujón es muy fuerte, provocar que la vela de la nave caiga sobre el mar. De igual manera, nos puede pasar a nosotros con esa

vela interior que llevamos dentro. Podemos salir de casa con el objetivo de que nadie nos haga enfadar y, sin embargo, llegamos a la oficina y el jefe nos grita, un compañero nos da una mala contestación, nos echan una bronca por teléfono, tenemos un problema con el coche, ¿dónde va nuestra vela? Tal vez a pique.

De hecho, está comprobado que hay una serie de cuestiones en nuestra vida que actúan como botones de nuestros enfados, es decir, palabras, gestos, expresiones y conductas, que no podemos soportar, porque tienen una implicación emocional negativa para nosotros, y que, si nos presionan en ese punto, saltamos sin querer y perdemos toda neutralidad. Sería interesante que te tomaras un tiempo en algún momento para reflexionar cuáles son, en tu vida, esos botones que hacen que te salgas de tus casillas.

Hay un ejercicio, en este sentido muy interesante, de Robert Dilts, uno de los autores más importantes de la PNL, después de John Grinder y Richard Bandler, los creadores. Es preciso hacerlo por parejas. Consiste en que te mantengas de pie, con las piernas separadas a una distancia similar a la que hay entre tus hombros, más o menos, con las rodillas relajadas y preparadas para flexionarse un tanto. Mientras tú mantienes esa postura de neutralidad, tu compañero/a de actividad realiza una presión con su mano en tu hombro, igual a la que tú vas a ejercer en dirección contraria, de manera que no consiga que levantes tus pies del suelo. Tampoco debes realizar un empuje más fuerte que el suyo, porque si no, cuando te suelte, caerás hacia él. Estamos buscando el punto de neutralidad. Si en un momento dado sientes que la presión es demasiada, flexiona más las rodillas. Este ejercicio pretende recordarte cómo conseguir la neutralidad en cualquier circunstancia de la vida, tanto si es tu pareja quien te enfada, como los niños, el suegro, el jefe o cualquier otro.

A continuación, vuelve a realizarlo y, esta vez, comenta con tu compañero de práctica cuál es uno de esos botones que te hace saltar. Imaginemos que lo que más te molesta que te digan, desde que eras pequeño, es que eres torpe; te lo han comentado tantas veces en tu vida que, cuando lo oyes, la sangre hierve por tus venas y es difícil que no logres saltar. Bien, indícaselo a tu compañero y que él te la diga en alto justo en el momento de empujarte. Si es en realidad un botón, comprobarás cómo esta vez te cuesta más mantener la neutralidad, por lo que

tendrás que flexionar las rodillas. Lo importante es que te controles –tanto en lo físico como en lo mental– y que no muevas los pies del sitio. Este ejercicio lo puedes realizar siempre que quieras y con los botones que te parezca, tratando de que esas palabras influyan cada vez menos en tu comportamiento.

Practicar la neutralidad es recomendable en cualquier lugar. Hay demasiadas cosas en la vida, que pueden afectarnos de manera negativa, y tenemos que prepararnos para dar una respuesta adecuada a cada situación. Manteniendo nuestra neutralidad, tendremos más capacidad de comunicación con los demás. Ahora mismo, ¿cómo está tu vela?

## 5. Detecta las emociones de los demás

Aquí viene una pregunta difícil, bueno en realidad sólo es complicada si no te gusta la Fórmula 1. Si sólo vieras la imagen y no pudieras oírle, ¿cómo sabrías si Fernando Alonso ha ganado la carrera? La respuesta es sencilla porque la cara y los gestos del corredor español lo dicen todo. Su popular «¡toma, toma y toma!», cuando llega el primero, va acompañado de una euforia absoluta, que demuestra lo que le apasiona el deporte de los coches y, sobre todo, subirse al podio. Ahora bien, ¿y si fuera Kimi Raikkonen el ganador? Pues, a lo mejor, ni te enterarías porque la expresividad del corredor finlandés brilla por su ausencia. Su cara suele ser la misma, tanto si ha llegado el primero como si le han descalificado.

Seguro que tú también conoces a alguien de tu entorno que es como Alonso, aunque la mayoría de la gente no es tan expresiva como el asturiano, por lo que se hace difícil reconocer sus emociones. ¿No te gustaría tener una bola de cristal para averiguar cómo se sienten los demás en cada momento? Tan importante como gestionar nuestras emociones, es saber reconocer las emociones de los otros. Imagínate lo importante que sería, para pedir a la jefa un aumento de sueldo, decirle a tu novio que quieres irte con las amigas de vacaciones o, a tu primo, que te preste la raqueta de pádel. Conociendo sus emociones, podrías buscar el mejor momento, ése en el que ninguno de ellos se resistiría a darte un sí por respuesta a tu petición.

Pues, en realidad, la herramienta existe aunque aún no está comercializada en forma de bola de cristal. Cientos de gestos de nuestro lenguaje



verbal –el mensaje–, paraverbal –la voz– y no verbal –los gestos– indican a los demás cómo nos sentimos y, sin embargo, no los sabemos leer. El problema es que no prestamos la atención debida y nos movemos con demasiada superficialidad, sin profundizar en lo que las demás personas nos transmiten.

El especialista en este tema Paul Ekman ha diseñado un sistema que se puede probar en su sitio en la Red<sup>2</sup>. Ante la imagen de una cara de una persona, que realiza un movimiento de escasos segundos relativo a una emoción, tienes que averiguar qué microexpresión has visto y, por tanto, descubrir la emoción que está detrás. Estas microexpresiones aparecen en nuestro rostro en menos de un tercio de segundo, son señales involuntarias que realizamos al sentir una emoción y que, en general, quedan escondidas al ojo humano. El método de este investigador se emplea hoy en todo el mundo, para aprender a descubrir las emociones, y ha demostrado ser muy eficaz para aprender a leer a los demás.

En el capítulo dedicado al lenguaje te daremos las claves necesarias para desentrañar lo que significan los gestos no verbales y paraverbales que empleamos con frecuencia. Ser un buen lector de las emociones de los otros, detectar lo que éstas nos dicen, es una estupenda herramienta de comunicación, pues permite saber cómo está el receptor, poder ayudarle e interrelacionarse con él.

## 6. Empatiza

La niña observa por la ventana algo que le llama la atención. Va al cuarto de baño corriendo, busca unas tijeras y comienza a cortarse el pelo frente al espejo. Cuando sus padres y su hermano aparecen por la puerta, la cámara muestra cómo la cría se ha cortado el pelo y, portándolo en su camiseta, se lo ofrece a su hermano. El pequeño se quita la gorra y entonces se descubre que carece de cabello, viene de una sesión de quimioterapia, tiene cáncer.

Este anuncio de Afanoc, la Asociación de Niños con Cáncer de Cataluña, muestra un bonito ejemplo de empatía y puede encontrarse en la Red.



Lo que hace la niña del vídeo es lo que se denomina ponerse en la piel del otro o ponerse en los zapatos del otro, empatizar. El ejemplo no es

extraño. La empatía está en nuestras vidas desde que nacemos, de hecho es bien sabido que los bebés lloran en la maternidad cuando uno de al lado lo hace.

La empatía es una de las facultades más importantes que podemos adquirir en la vida, no sólo porque nos abre puertas sino por las satisfacciones que produce. Sin embargo, vivimos en un mundo donde hay una carencia de esta cualidad generalizada. El extremo máximo de falta de empatía se materializa en los violadores, pederastas y psicópatas, incluidos los acosadores laborales, que no son capaces de ponerse en los zapatos de los otros. Los problemas actuales de violencia entre adolescentes, cuando chicos, que no llegan a la edad penal, están cometiendo auténticas salvajadas y quedan impunes, tienen su causa en la falta de empatía. Los expertos aseguran que no son conscientes de que lo que hacen está mal. Tremendo, ¿no?

La empatía se define como la capacidad para descubrir lo que sienten otras personas e indica lo importante que es tener conciencia de uno mismo y de sus propias emociones, de cara a saber lo que les ocurre a los otros. También señala que se ha comprobado que no está relacionado con el cociente intelectual (CI), por lo que las personas consideradas de manera habitual más inteligentes desde el punto de vista intelectual, no tienen por qué ser más empáticas.

Ponerse en la piel de los demás nos permite acercarnos a su punto de vista sobre las cosas, a sus pensamientos, a sus emociones, llevándonos por tanto a un mejor entendimiento. La empatía es una especie de radar social y la magia está en que sepamos lo que les sucede a los demás sin que nos lo digan, al menos de forma oral. En PNL, como se verá en su momento, esta capacidad se considera fundamental y se practica mediante el uso de la llamada segunda posición perceptual, una técnica que se emplea mucho en la resolución de conflictos.

¿Cómo se llega a la empatía? Aunque la PNL también nos proporciona algunas claves, desde la IE se explica que el lenguaje no verbal –gestos y expresiones– nos puede ayudar a descubrir las emociones de los demás, puesto que muchas veces las personas son reticentes a hablar de lo que les ocurre.

Y no hay que confundir la empatía con estar de acuerdo siempre con lo que dice el otro. La empatía nos ayuda a comprender su punto de vista sobre las cosas, aunque después podamos seguir en desacuerdo.

En un momento, por tanto, de escasez empática como el que vivimos es factible comprender que las personas que desarrollan esta cualidad obtienen una gran capacidad para comunicarse mejor con los demás puesto que van a resultar admitidas con rapidez. Así que, ¿y si empiezas a preguntarte qué le ocurre a esa persona para estar así cada vez que tengas un conflicto con alguien? Desarrolla tu empatía, comprobarás que merece la pena.

## 7. Escucha activamente

«La madre está en la cocina, realizando sus quehaceres diarios, cuando el niño le sorprende:

–Mamá, mañana tengo que ir al colegio disfrazado de castor.

–¿De castor? –dice la madre–, y se pone manos a la obra.

Mientras el niño duerme, su progenitora emplea toda la noche en confeccionar para su hijo un traje de castor, con la esperanza, por supuesto, de que su disfraz sea uno de los más logrados. A la mañana siguiente, le pone el traje al niño, le monta en el asiento de atrás del coche y se dispone a llevarle al colegio. Durante el trayecto el niño comienza a cantar:

Vamos castores, vamos, vamos a Belén...

El coche da un frenazo en seco».

Este vídeo, que muestra un gran sentido del humor, no es más que una representación de lo que hacemos muchas veces: no escuchar. Vivimos en un mundo en el que oímos, no escuchamos; en muchas ocasiones, mientras participamos en una conversación, nos dedicamos a pensar lo que nosotros vamos a decir a continuación, en vez de atender a lo que nos están explicando.

Frente a ello surge el concepto de escucha activa. ¿Qué significa? Escuchar con los cinco sentidos, con todo nuestro cuerpo, poniendo esmero en quien se está comunicando con nosotros.

Hace unos años, en Montreal (Canadá), cuando aún los teléfonos móviles no eran asequibles en España, me quedé perpleja ante el



siguiente incidente. Me encontraba en los lavabos de señoras de un centro de convenciones. Dentro de uno de los retretes una señorita hacía sus necesidades mientras hablaba por teléfono. No le debía importar que su interlocutor escuchara por el auricular unos ruidos extraños propios de una conversación, sobre todo cuando al salir del retrete la mujer tiró de la cadena y el receptor debió comprobar dónde se encontraba su emisor. La escena me pareció entonces demasiado patética, aunque ahora es habitual observarla en cualquier lugar.

«¿Por qué tenemos dos orejas y una sola boca?», se pregunta en clases de IE. La respuesta es evidente: «porque deberíamos escuchar el doble y hablar la mitad». Tenemos una escasez muy grande de atención. ¿No te ha ocurrido nunca estar tecleando en el ordenador mientras alguien te está hablando? ¿O ver la tele mientras te están contando algo? Nuestra obsesión por el tiempo nos lleva a pretender hacer varias cosas a la vez, pasando por alto, por supuesto, la atención a los demás.

Para mejorar nuestra comunicación es fundamental que pongamos los cinco sentidos en la escucha activa. Tu interlocutor tiene que tener claro que si estás con él es para atenderle y que lo que te está comunicando es lo más importante para ti en ese momento. ¿Qué ocurre si observamos una pareja enamorada? Forman una unidad tan compacta que consiguen aislarse del mundo, no existe nada ni nadie a su alrededor. Sólo están el uno para el otro. ¿No te ha ocurrido, en esas circunstancias, que has terminado la cena en un restaurante y cuando quieres darte cuenta no queda ningún otro comensal alrededor?

¡Ah! No olvides que escuchar es gratis y no hacerlo puede salir muy caro. ¡Cuántos malentendidos se producen por no haber escuchado! Pensé que te referías... ¡Creí que me habías dicho...! ¡Yo te entendí algo diferente...! Para comunicarse, primero hay que saber escuchar. Así que, si alguien te está hablando mientras lees este libro, ciérralo un momento y atiéndele, lo primero es escuchar.

## **8. Sé asertivo, por favor**

A la vista de un requerimiento, por parte de uno de sus protegidos, Don Vito Corleone envía a uno de sus hombres a convencer a un productor de cine para que éste sea el protagonista de su nueva película. Ante la

negativa del cineasta, que defiende sus intereses, la mafia coloca en su cama, mientras él duerme, la cabeza decapitada de su caballo favorito. Al día siguiente, el hombre, horrorizado por lo sucedido, decide claudicar y otorga el papel al ahijado de Don Corleone.

Si hay un ejemplo de falta de asertividad, en el sentido más positivo de la palabra, ese es el personaje de Marlon Brando en la película *El Padrino* (1972), de Francis Ford Coppola.

Dice la psicóloga Olga Castanyer, autora del libro *La asertividad: expresión de una sana autoestima*, que una de las definiciones más clásicas de este término es: «la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sentimientos y opiniones, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás». Esta especialista otorga una gran importancia a la autoestima en relación con la asertividad, considerando que es preciso valorarse y quererse a uno mismo para relacionarse con los demás, sintiéndose a la misma altura.

Castanyer indica que existen tres tipos de personas en relación con la asertividad: agresivas, asertivas y no asertivas:

- Las personas no asertivas son aquellas que no protegen sus intereses, sino que se pliegan a los de los demás con facilidad. Se puede decir que tienen una baja autoestima, que les hace no respetarse como debieran; y una alta consideración de los otros. A la larga, se enfrentan a una autoestima cada vez más baja y a una falta de respeto por parte de los demás.
- Las personas agresivas son aquellas que defienden sus intereses por encima de todo y de todos, sin tener en cuenta los derechos de los demás. Tienen una autoestima exagerada y gran falta de empatía. Con el tiempo se encuentran con que el resto de las personas no quieren estar con ellos y esto incrementa su agresividad.
- Las personas asertivas son aquellas que salvaguardan sus derechos, respetando los de los demás. Tienen una autoestima adecuada y una gran capacidad empática. Son personas con grandes habilidades sociales y una gran capacidad para comunicarse y establecer sólidas relaciones, tanto a nivel personal como profesional.

Aunque hay individuos con una mayor predominancia en alguno de los tipos, en general, a lo largo de nuestra vida, cualquiera de nosotros puede dar una respuesta no asertiva, agresiva o asertiva en una circunstancia determinada.

Por supuesto, a la hora de trabajar nuestra comunicación, la asertividad es para nosotros una meta fundamental puesto que nos proporciona las herramientas para desenvolvemos con facilidad en cualquier entorno, evitando los conflictos. Como dice Castanyer, con asertividad somos capaces de:

- Frenar o desarmar ataques.
- Aclarar equívocos.
- Hacer sentir a los demás que les respetamos y valoramos.
- Hacernos respetar y valorar.

Dice la sabiduría popular que en esta vida todo se puede decir, lo importante es saber cómo hacerlo. La cualidad, a la que nos estamos refiriendo, nos enseña a hablar con libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta y franca, y nos proporciona facilidad de comunicación con todas las personas, un comportamiento respetable y la aceptación de nuestras limitaciones.

El psicólogo Haim Ginott desarrolló el modelo XYZ para obtener una comunicación eficaz. Consiste en resolver un conflicto de una manera diferente, diciendo: «Cuando haces X me haces sentir Y, aunque me habría gustado sentirme Z». Por ejemplo, si la mujer le dice al marido: «cuando no me llamas, si estás de viaje, haces que me sienta sola y me habría gustado sentir que necesitas hablar conmigo aunque estés lejos». Esta manera es más asertiva que decir: «nunca me llamas cuando te vas, eres un desconsiderado», por ejemplo.

En el libro de Olga Castanyer, su autora suministra algunas claves importantes para mejorar la asertividad, que desde aquí recomiendo. Además, explica la importancia de ser asertivo en cada faceta de la vida, desde la relación de pareja a la expresión de los sentimientos, la respuesta ante las críticas o la realización de peticiones.

Si has comenzado ya a gestionar mejor tus emociones, a practicar la empatía y a poner en marcha la neutralidad; la asertividad va a ser para ti un reto más fácil. Seas más agresivo o más no asertivo, ¡a por ello, tú puedes!

## 9. Ocúpate sin preocuparte

Una mujer se despierta por la mañana y contempla que su pareja no está en la cama. Atónita, se levanta y comienza a desesperarse. No puede creer que él se haya marchado sin ton ni son. Siente un enorme desgarramiento en su interior según va recorriendo las habitaciones de la casa en su búsqueda. Por su boca van saliendo diferentes improperios hacia el que ella considera que le ha abandonado. Derrumbada, se dirige al cuarto de baño y, cuando está haciendo sus necesidades, la cámara nos muestra un papel pegado en el espejo, que dice: «Cariño, bajé a mover el coche. Te he dejado el desayuno en la mesa. Te quiero, Mario».

*i*

El corto de Johny Vale, de la Escuela Nucine de Valencia, titulado *El desayuno*, muestra cómo nos preocupamos con antelación. «No cruces el puente hasta que hayas llegado al río», dice el refranero popular. ¿Cuántas veces nos inquietamos con antelación por cuestiones que luego no llegan a producirse? Vivimos en un constante ensayo de problemas que pueden ocurrir, que a lo mejor suceden, aunque quizá no, y ese mal trago que nos provocamos nosotros solos no nos lo quita nadie. La cuestión es que, si en realidad la amenaza llega, deberíamos ocuparnos de ella, en vez de preocuparnos con antelación. Creo que quién inventó la palabra preocupación nos hizo una buena faena. Si ese término no existiera, o lo pudiéramos erradicar de nuestra vida, en realidad estaríamos mucho más tranquilos pues, ante una contrariedad, nos ocuparíamos sin más.

Lo cierto es que, además, la preocupación nos provoca ansiedad y hace que podamos ocuparnos peor de la resolución de los problemas. Así, si tenemos que llevar a cabo una tarea y estamos inquietos por otra cuestión, nuestro nivel de angustia no nos permite realizar bien aquello que debemos hacer en ese momento. Es la ansiedad la que nos impide tomar las decisiones con corrección. A veces nos preocupamos por una llamada telefónica que tenemos que efectuar. Nos angustia tanto que la postergamos y eso nos va consumiendo un montón de energía para estar

tranquilos y ser felices. ¿Y si nos ocupamos del tema, llamamos y lo resolvemos? La cuestión, que debemos tratar, podrá ser espinosa, sin embargo, darle vueltas, y no tomar la decisión de enfrentarse a ella, es al final casi peor que lo que ese problema pueda llevar consigo.

Dice Stephen Covey que las personas proactivas son las que se ocupan de los problemas mientras que las reactivas se preocupan por ellos.

Imagina que lo que te preocupa es mejorar tu comunicación con los demás. Es absurdo estar dándole vueltas a este tema; lo que hay que hacer es ponerle remedio –de hecho ya lo estás haciendo leyendo este libro–, sabes que además hay que practicar, así que esa es la manera de eliminar las preocupaciones, ocuparse de ellas. Y recuerda lo que dijo Séneca: «Un hombre que sufre antes de que sea necesario, sufre más de lo necesario».

## 10. Resuelve los tengo que y los debería

Dice la oración de la serenidad: «Dios, concédeme la serenidad para aceptar las cosas que yo no puedo cambiar, la valentía para cambiar aquellas cosas que sí puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia».

Reinhold Niebuhr<sup>3</sup>

Siguiendo en la línea de dejar las inquietudes a un lado, dice Talane Miedaner, en su libro *Coaching para el éxito*, que hay palabras que empleamos en nuestra vida que nos suponen fugas de energía, es decir, que nos roban el tiempo y nos crean malestar, convirtiéndose también en preocupaciones.

Dos de las expresiones, que provocan este desgaste energético, son: tengo que y debería. Se refiere así, esta autora, a la importancia de liberarnos de las obligaciones que nosotros mismos nos creamos y que nos perjudican, permaneciendo en nuestra mente y enrareciendo el ambiente de nuestros pensamientos. Un ejemplo del uso de estos términos son los propósitos de principios de año como el tengo que aprender inglés, ir al gimnasio, adelgazar, dejar de fumar, entre otros.

La clave está en que si no los podemos transformar en quiero aprender inglés, ir al gimnasio, adelgazar, dejar de fumar..., mejor quitárnoslos de la cabeza ya.



Los debería son las típicas actividades que no hay más remedio que llevar a cabo y nos dan pereza como, por ejemplo, debería ir al banco, hablar con el profesor del niño, llamar a mi suegro, contratar una asistente, etc. Frases que forman parte de nuestro diálogo interno y que lo único que consiguen es perjudicarnos, al ocupar nuestro cerebro en cuestiones que no nos convienen.

Hay autores que consideran que los tengo pertenecen al hemisferio izquierdo, el racional, mientras que los quiero forman parte del derecho, el más emocional. Esta puede ser la razón por la cual cuando un fumador dice que tiene que dejar de fumar no lo suele conseguir, y cuando lo cambia por un quiero dejar de fumar es porque, desde un punto de vista emocional, está dispuesto a hacerlo, teniendo más posibilidades de lograrlo.

¿En qué sentido nos afectan estas expresiones en la comunicación? Mucho, pues están ocupando un lugar en nuestra mente, que podríamos emplear en estar con otras personas o en dar una mayor calidad de nosotros mismos cuando estamos con alguien. Antes lo comentábamos, en el caso de la escucha activa. Si mientras alguien me está hablando yo estoy pensando en mis tengo que y en mis debería, no estoy con los cinco sentidos en lo que hay que estar, en escuchar a esa persona de forma activa.

¿La clave para eliminarlos? En cuanto a los tengo que, si consideras que llevas mucho tiempo detrás de ellos y no los logras desarrollar, olvídalos, no merece la pena que les dediques ni un minuto más. Respecto a los debería, acostúmbrate a hacer una lista, elige un día específico y quitatelos todos de un plumazo. ¡Sentirás una liberación cuando no tengas nada pendiente! Lo único que necesitas es un poco de decisión. Así que, si quieres vivir un poco más tranquilo, ¡elimina tus tengo que y tus debería! Ahora sabes cómo hacerlo. Despeja tu cabeza y deja más sitio para la comunicación de calidad.

## **11. Despliega optimismo**

El telón se abre y una preciosa melodía surge de una guitarra. Es la de Tony Meléndez, un nicaragüense afincado en Estados Unidos que tiene una historia de optimismo que contar encima de la tarima; porque este



artista, que canta y toca la guitarra, no tiene brazos. Sin sus miembros superiores, Tony escribe, conduce, tiene una familia y triunfa, ganándose la vida contando y cantando su historia en los escenarios de todo el mundo. Hoy en día se ha convertido en un artista motivacional con un claro mensaje: «Yo veo a personas como ustedes que tienen brazos y piernas y dicen: no puedo, no puedo, y les digo: ¡claro que pueden!».

Como el de Tony Meléndez, hay miles de ejemplos a nuestro alrededor que nos demuestran que la superación se basa en una buena dosis de optimismo. *Pollyanna*, de la escritora americana Eleanor H. Porter, es una de las novelas clásicas de la literatura infantil y juvenil que nos lo mostraba ya en 1913. Se convirtió también en película en 1960. Es la historia de una niña que, tras quedarse huérfana, es enviada a vivir con su tía Polly, una mujer muy estricta. A pesar de las duras condiciones que la joven tiene que afrontar en su nuevo hogar, ella sabe buscar siempre el lado bueno de cualquier situación. Me pregunto por qué ya no se lee tanto esta historia como cuando yo era pequeña. Ahora más que nunca, necesitamos entrar en sintonía con ejemplos de optimismo y, como dice Tony Meléndez, recordar y ser conscientes de lo que tenemos.

¿Qué hace a una persona ser más optimista que otra? Como veremos en los metaprogramas de la PNL, estamos programados para ser más positivos o menos según las experiencias de vida que hemos disfrutado, nuestras creencias, nuestros mapas del mundo. Sin necesidad de caer en la euforia positiva de creer que el mundo es de color de rosa, sí merece la pena luchar por buscar el lado bueno de aquello que nos ocurre. ¿Quién sabe si detrás de ese puesto de trabajo que has perdido te espera uno mejor? Muchas personas no son capaces de cambiar de empresa por miedo a la falta de seguridad. Sin embargo, un despido puede ser la mejor forma de dar el paso hacia una vida profesional mejor. El refrán que dice que cuando Dios cierra una puerta, abre una ventana, se refiere a esto. Aunque también hay una versión de los pesimistas que dice que cuando Dios cierra una puerta, abre una ventana y te tira por ella. Sólo la he incluido aquí para conseguir que sonrías ¿eh? Nada de hacerle caso.

La importancia del optimismo en la comunicación es más que evidente. Si sabemos que las emociones se contagian, qué mejor que crear entornos de positivismo a través de la conversación. Se puede aguantar a un amigo pesimista y que lo ve todo negro un día, aunque una semana

después, si su comportamiento sigue siendo depresivo, le será más difícil comunicarse con los demás. ¿Tienes razones para ser optimista? Sí, ¡estás vivo!

## 12. Asume tus compromisos

«Coloca un lápiz frente a ti, sobre una mesa. Ahora, intenta agarrarlo. ¿Tienes el lápiz en la mano? Pues no has hecho lo que te he dicho. Recuerda que te he pedido que lo intentases, no que lo hicieses. No lo has intentado, sino que lo has hecho. Por definición, intentarlo implica que no se ha llevado a cabo».

Este fragmento de *Coaching para el éxito*, de Talane Miedaner, nos enseña la diferencia entre hacer algo e intentarlo. Algo que es fundamental en relación con los compromisos puesto que no es raro escuchar: vale, intentaré cumplirlo. Como dice Talane: «hazlo o no lo hagas».

Es curioso que el término *palabra de honor* se haya convertido en un tipo de escote, más escuchado en la pasarela de Milán o en la gala de los Óscar que en las firmas de convenio entre personas, lo que era su uso primigenio. Es una pena haber perdido un concepto tan bonito porque demostraba la integridad de las personas al hacer un acuerdo, ¡Palabra de honor! Así se sellaban los acuerdos sin necesidad de papeles por medio.

Al buscar la relación entre el escote y el compromiso en la Red me tropezó con una historia que, sin saber si es cierta, recojo aquí. Se dice que una chica se puso un día un vestido sin tirantes, que iba sujeto por encima del pecho, y sus padres le advirtieron que se le podía caer y quedarse desnuda en mitad de la calle. La joven contestó: «palabra de honor que no se me caerá». Suponemos, ya que el vocablo se ha hecho tan común, que el traje no se le cayó.

Con frecuencia vivimos en un mundo en el que no cumplimos: no devolvemos los libros que nos dejan, no asistimos a clase, no somos fieles, no hacemos el trabajo con la calidad que debiéramos. Nos comprometemos a mucho y no damos ni la mitad. Todo ello mina la comunicación y provoca una huella que es difícil de restituir.

El ejemplo más habitual de falta de compromiso es la impuntualidad, como el Conejo Blanco de *Alicia en el país de las maravillas*, «¡Dios mío! ¡Dios mío! ¡Voy a llegar tarde!». Lo que pasa es que nosotros a veces ni nos preocupamos por ello. En la actualidad, con el despliegue de teléfonos móviles, que tenemos alrededor, no es comprensible presentarse más tarde de la hora en un lugar sin avisar. Es lo menos que podemos hacer cuando alguien nos está esperando y algún imprevisto nos surge.

Desde el punto de vista de la comunicación, el tema es bastante serio porque, por un lado, es difícil fiarse de que alguien cumpla los compromisos y, por otro, si confías, te pasas el tiempo siendo defraudado por los demás. ¿Qué supone romper los acuerdos? El problema es que nos comprometemos con mucha ligereza y no nos damos cuenta de que por esa ruptura de la palabra vamos a pagar un precio muy alto: descenso de nuestra autoestima, pérdida de confianza, por parte de los demás en nosotros, del respeto, entre otros. Muchas relaciones se rompen por esta causa. Al respecto, Stephen Covey dice:

«Mantener un compromiso o una promesa es un depósito de suma importancia; romperlos representa un importante reintegro. De hecho, probablemente no haya reintegro de más peso que hacer una promesa importante y después no cumplirla. La próxima vez que volvamos a hacer una promesa, no nos creerán. La gente tiende a construir sus esperanzas en torno a promesas, en particular en promesas concernientes a su subsistencia básica».

Si tomamos conciencia de nuevo de lo que un compromiso significa y lo acatamos con todas las consecuencias, ¿qué conseguiremos con ello? Desde luego, incrementar nuestra propia autoestima –confianza, respeto, aprobación personal– porque nos demostramos que somos capaces de cumplir; crecer un poco más como personas, puesto que somos dignos de confianza y, por supuesto, mejorar la comunicación con los demás porque mejoraremos las relaciones con los otros.

Revisar tus cumplimientos e incumplimientos será una buena forma de tomar conciencia de cuánto vale tu palabra y cómo cotiza en la actualidad. Sólo tú puedes hacer que entre de nuevo en bolsa y que se coloque en el Dow Jones de la credibilidad.