

LA INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

Xosé Manuel Dopazo Mella.

Para Howard Gardner la inteligencia intrapersonal consiste en el conjunto de habilidades que nos permiten tomar conciencia de nosotros mismos, concretar nuestras metas, gestionar nuestras emociones, desarrollar nuestros pensamientos, enriquecer nuestras ideas y reconocer nuestras preferencias, convicciones, fortalezas y debilidades. Es imprescindible un desarrollo óptimo de nuestra inteligencia intrapersonal para conseguir el éxito en nuestra vida personal y profesional: la autoevaluación, la capacidad de concentración, la reflexión, la autodisciplina son necesarias para acometer cualquier proyecto vital. Conseguir unos sólidos fundamentos intrapersonales es un paso previo ineludible para poder desarrollar nuestra inteligencia interpersonal (las habilidades que nos permiten relacionarnos fructíferamente con los demás)

De entre las múltiples facetas que presenta la inteligencia intrapersonal abordaremos en este módulo algunos aspectos vinculados con:

- El autoconocimiento.
- La autorregulación.
- La autodefensa.
- La autoestima.
- La motivación.

El objetivo de este módulo es que sigamos aumentando nuestro cociente de inteligencia emocional. Conoceremos estrategias para incrementar nuestra actitud positiva, para reconocer, controlar y expresar nuestros propios sentimientos y emociones, para desarrollar una autoestima adecuada y para definir los valores que otorgan sentido a nuestra vida.

1. EL AUTOCONOCIMIENTO

*“Convendrá examinar qué es lo que cada uno tiene como suyo, distinguirlo bien y no querer experimentar cómo le caen los caracteres ajenos, pues a cada uno le vienen las cosas tanto mejor cuanto son más exclusivamente suyas. Que cada uno conozca, por consiguiente, su propia índole y muéstrase agudo juez de sus bienes y de sus defectos”*¹. En este esclarecedor fragmento, Cicerón condensaba las bases de la inteligencia intrapersonal: conozcamos nuestras virtudes y nuestros defectos y no pretendamos ser quien no somos asumiendo rasgos de carácter que no nos pertenecen. Las numerosas y diversas vicisitudes a las que nos enfrentamos en nuestra vida le confieren, sin duda, cierto componente heroico: todos y cada uno de nosotros tuvimos, en algún momento, que dar lo mejor de nosotros mismos para superar trances profesionales o personales. No está de más recordar aquí, tal y como nos cuenta la literatura clásica, la máxima con la que el oráculo de Delfos indefectiblemente aconsejaba a los héroes que acudían a él en busca de su amparo antes de iniciar cualquier empresa de índole épica: *“conócete a ti mismo”*. Lo que no siempre es fácil.

La psicóloga Alejandra Vallejo Nájera cree debemos conocer nuestro carácter para poder elegir sabiamente qué cosas queremos hacer y cómo queremos hacerlas. Afirma que podemos emprender tareas que no se adapten a nuestro temperamento, pero a cambio de un coste elevado para nuestra salud. Algo similar había dicho Cicerón: *“Debe cada uno conservar escrupulosamente sus cualidades personales, no defectuosas. Hay que proceder de forma que en nada nos oponamos a la naturaleza humana y, quedando ésta a salvo, obrar de conformidad con nuestro carácter particular, de suerte que, aunque haya otros más dignos, midamos nuestras inclinaciones con la norma de nuestra condición”*². Todo ello no quiere decir, en absoluto, que no quede margen para la evolución personal. Al contrario: debemos respetarnos a nosotros mismos reconociendo y desechando nuestros defectos, valorando, mejorando y enriqueciendo nuestras fortalezas. Es así como podremos ser las personas que queremos ser.

En este apartado nos haremos las siguientes preguntas: ¿cómo puedo conocerme mejor? ¿Cuáles son mis valores? ¿Cuál es mi sombra? ¿Cuál es mi estilo de liderazgo?

¹ Marco Tulio Cicerón, *Sobre los deberes*, Barcelona, Altaya, 1997, p. 59.

² Marco Tulio Cicerón, *op. cit.*, p. 58.

1.1. CÓMO PUEDO CONOCERME:

Conocernos a nosotros mismos es una tarea compleja que debe basarse en la reflexión, en el diálogo con nuestra propia voz, en la capacidad de vernos desde fuera, en el coraje de acercarnos a nuestro lado negativo. Requiere calma y tiempo. Si queremos una mejoría sólida y profunda debemos indagar en lo más sólido y profundo: nuestros valores, nuestros principios, nuestras emociones. De nada sirve pretender desarrollar habilidades superficiales que carezcan de cimientos estables. Necesitamos trabajar duro para conocernos a nosotros mismos.

Según John Mayer, uno de los primeros estudiosos de la inteligencia emocional, existen tres tipos de personas por su forma de tratar consigo mismas:

-Las personas conscientes de sí mismas: son autónomas, positivas y no se obsesionan obsesivamente en un estado de ánimo negativo.

-Las personas atrapadas en sus emociones: volubles, desbordadas y no son conscientes de sus sentimientos, lo que les impide controlar su vida emocional y resolver sus estados emocionales negativos.

-Las personas que aceptan resignadamente sus emociones: perciben con claridad su estado, pero no tratan de mejorarlo³.

¿A cuál de los tres tipos pertenecemos nosotros?

-La reflexión para tomar conciencia de uno mismo:

Cuenta Daniel Goleman que un exitoso abogado vivía instalado en unos hábitos acelerados, en una extraordinaria carga de trabajo y en un estado emocional irascible. Durante unas vacaciones conoció a una mujer aficionada a la meditación. Ella lo invitó a tomar una única uva pasa. Le pidió que degustara lentamente esa uva, que se fijase en todas y cada una de las minúsculas sensaciones con las que la humilde uva pasa impregnaba su boca. Con calma, sin prisa. El abogado, poco a poco, fue haciéndose consciente de lo que le transmitían sus sentidos. El mundo a su alrededor se desvanecía: no existía nada más que la poderosa riqueza de sensaciones emanada desde la modesta uva. Después de unos minutos el abogado pudo escuchar su propia respiración y comprobó cómo el estruendoso revuelo de asuntos urgentes que agitaban su cabeza había desaparecido⁴. Su voz, su propia voz, empezó a ocupar su mente.

¡Qué difícil nos resulta a veces apearnos de nuestras ocupaciones diarias! ¡Qué difícil nos resulta encontrar un momento para encontrarnos con nosotros mismos! Y, sin embargo, cuán cerca está de nuestra mano conseguirlo.

³ Citado por Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 1996, p. 83.

⁴ Daniel Goleman, *Focus*, Barcelona, Kairós, 2013, p. 67.

Se dice que tenemos unos sesenta mil pensamientos al día. ¿De cuántos de esos pensamientos somos plenamente conscientes? ¿Cuántos de esos pensamientos son verdaderamente productivos? ¿Cuántos de esos pensamientos están bajo nuestro control? ¿Cuántos de ellos sirven para autoanalizarnos? ¿Qué pasaría si fuésemos capaces de gestionar de forma más consciente al menos una parte de nuestra actividad mental enfocándola en nosotros mismos?

Todos podemos ser personas conscientes de nosotros mismos si desarrollamos el hábito diario de estar con nosotros mismos. La reflexión y la meditación van a liberarnos de los pensamientos que obstruyen nuestra capacidad de autoanálisis. Se trata simplemente de entrar en contacto con nosotros mismos, sin pensar en nada, sin elaborar ideas. Diez minutos al día son suficientes para establecer el hábito de controlar nuestros pensamientos.

-Si no fueses una persona, ¿qué dos objetos te gustaría ser?

Esta es una tarea muy sencilla, pero, creo, muy rentable. En lugar de explicar cómo hacerla voy a describir mi caso personal.

Si yo no fuese una persona me gustaría ser una bicicleta o una libreta Moleskine. Ambos objetos responden a ciertas aficiones personales, pero ambos revelan también unos valores. La bicicleta evoca nociones como la libertad, la naturaleza, el esfuerzo, la soledad, la constancia, la capacidad de sufrimiento para llegar a una meta... La libreta Moleskine evoca nociones como la escritura, la creación, la reflexión, la pausa, la sencillez (por la estética particularmente austera de estas libretas), la funcionalidad... Puedo, por tanto, obtener la conclusión de que los valores que representan estos objetos son también mis valores y mis actitudes. Pero también es cierto que las nociones que he extraído de cada objeto son positivas, por lo que puedo intuir cierta idealización por mi parte (después tendré que analizar mi 'sombra'. En todo caso, debo preguntarme: si esos valores y actitudes son importantes para mí, ¿cuánto hay de ellos e mi vida personal y profesional? Si para mí es importante la libertad, ¿cuánto hay de libertad en mi vida? Si son valores y actitudes que no tengo pero que me gustaría tener, ¿qué estoy haciendo para conseguirlos? ¿Tendré que hacer cambios en mi vida para ser coherente con lo que realmente soy y quiero ser?

En mi caso personal tanto la bicicleta como la Moleskine evocan soledad. Me gusta la soledad. Pero mi trabajo como educador se centra en las personas. Y me encanta trabajar con personas. Pero debo saber que cuanto más tiempo dedico a las personas menos tiempo dedico a mí mismo, a la pausa, a la reflexión... Para mí será

imprescindible encontrar esos momentos de soledad. Y sé, además, que esos momentos de reflexión van a fortalecerme para mi trabajo con las personas.

-La ventana de Johari:

Santiago de Compostela es mundialmente conocida por su catedral. En la catedral hay un museo de una valía excepcional. Vivo cerca de Santiago y hace años que no visito el museo. No sabría describirlo con precisión. Cualquier turista que visite Santiago un par de días sabría describir el museo mejor que yo. Suele suceder que no frecuentamos las maravillas de las ciudades en las que vivimos (están ahí al lado, para qué visitarlas) y que conocemos mejor las de ciudades lejanas.

Algo parecido nos sucede con las personas. Vivimos tanto tiempo con nosotros mismos que hay cosas de nosotros mismos que, siendo evidentes para los demás, desconocemos a la perfección.

Para evitar caer en ese error, los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham crearon la conocida como ventana de Johari⁵. Gracias a ella podemos abordar nuestras habilidades y nuestros defectos desde cuatro perspectivas diferentes:

	Lo conocido por mí	Lo desconocido por mí
Lo conocido por todos	PÚBLICO	PUNTOS CIEGOS
Lo desconocido por todos	PRIVADO	DESCONOCIDO O INCONSCIENTE

Sí: tenemos virtudes y defectos que los demás ven en nosotros, pero que son puntos ciegos para nosotros mismos. Lo más perturbador es que puede haber una clara disonancia entre lo que los demás ven de nosotros mismos y cómo nos vemos nosotros mismos. Podemos estar firmemente convencidos de que somos personas dialogantes y democráticas mientras que los demás nos ven como personas impositivas y autoritarias. Las personas que interactúan con nosotros pueden sacar unas conclusiones sobre nuestra personalidad y carácter muy alejadas de la autoimagen que nos hemos formado.

¿Nos atreveremos a eliminar esos puntos ciegos? ¿Nos atreveremos a saber lo que opinan de nosotros? ¿Estamos dispuestos a escuchar sin ponernos a la defensiva? ¿Estamos dispuestos a vernos desde fuera? Es una tarea difícil. A nadie le gusta oír su

⁵ Joseph Luft y Harry Ingham , “The Johari Window: a Graphic Model of Interpersonal Awareness”, *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*, Los Angeles, UCLA, 1955.

propia voz grabada en audio o en vídeo: no nos reconocemos en ella, es absolutamente distinta a la voz que escuchamos cuando hablamos desde la deformación de la caja de resonancia que es nuestra cara, Pero es nuestra voz real, la voz que escuchan los demás.

Mario Benedetti, en su poema “Palabras para una buena vida”, dice: *“Me gusta la gente capaz de criticarme constructivamente y de frente; a estos los llamo mis amigos”*. Hablemos con nuestros amigos, con los compañeros de trabajo en los que confiamos honestamente. No vale cualquier opinión, solo vale la opinión sincera de quien sabemos que desea ayudarnos. Pidámosles que nos ayuden a eliminar los puntos ciegos de nuestra personalidad, que nos hagan visible lo que para nosotros es invisible. Preguntémosles sobre nosotros. Poner sobre la mesa este tipo de asuntos facilitará que mejore, también, la autoconciencia colectiva del equipo, lo que contribuirá a enriquecer el clima emocional y el rendimiento del grupo.

Si, además, ocupamos algún puesto de responsabilidad en nuestra organización, debemos conocer las advertencias de Daniel Goleman: *“Existe una curiosa e interesante relación entre el poder y la conciencia de uno mismo y es que, si bien es poca la distancia que hay, al respecto, entre los trabajadores pertenecientes a un nivel inferior, esa separación aumenta cuanto mayor es el rango que, en el seno de la organización, ocupa la persona evaluada. Y de ello cabe inferir también que la autoconciencia disminuye cuanto más elevado es el rango que uno ocupa en la jerarquía de la organización. Una teoría explica esta distancia aduciendo que, a medida que aumenta el poder que la persona tiene en una organización, se estrecha el círculo de quienes están dispuestos o son lo suficientemente honestos como para admitir sus rarezas. Y también los hay que tan solo niegan esos problemas o ni siquiera pueden verlos⁶*

Cuántas veces le hemos dicho a nuestra gente ‘quiero saber cómo me ves, quiero saber qué esperas de mí’?

1.2. CUÁLES SON MIS VALORES:

Un pequeño fragmento literario, poco conocido y literariamente irrelevante, ha condicionado mi vida. Son unas líneas del capítulo V del *Amadís de Gaula* de Garci Rodríguez de Montalvo, un libro de caballerías de tradición medieval:

⁶ Daniel Goleman, *Focus*, Barcelona, Kairós, 2013, p. 90.

Y así anduvo con la doncella fasta la noche, que halló un escudero en la carrera que le dixo:

-Señor, ¿hazia dó is?

-Voy por este camino –dixo él⁷.

Cuando alguien nos pregunta hacia dónde vamos respondemos concretando el lugar al que nos dirigimos. Sorprendentemente, en este fragmento el caballero interpelado por el escudero no dice hacia dónde va, sino por dónde va. Parece que para él es más importante el camino que el destino.

El impacto que me produjo este breve fragmento se debe, quizás, a que intuí, al momento, una aplicación a mi vida. Es cierto que saber el destino, el objetivo, es fundamental. Pero a veces la vida es muy complicada: los objetivos o cambian, o desaparecen o, simplemente, no podemos conseguirlos. Por eso es importante tener claro el camino que queremos seguir, el proceso que queremos iniciar, cómo vamos a hacer las cosas. Es decir, los valores.

La profesora Cruz Pérez atribuye dos características fundamentales a los valores: la primera es que son apetecibles o deseables por su bondad; la segunda es que *“poseen fuerza para orientar la vida humana”⁸*: los valores son una exigencia que orienta nuestra vida en una u otra orientación o finalidad.

Platón, en el diálogo titulado *Menón*, considera que el alma no conoce ideas, sino que las *reconoce*, pues ya las conocía en un estado anterior. Algo parecido sucede con los valores: los reconocemos cuando nos encontramos con ellos. La disquisición teórica y filosófica sobre qué son los valores, sobre si los valores son universales o relativos, sobre si se puede hablar de valores objetivos y de valores subjetivos, es muy extensa. Adela Cortina afirma que los valores son aprehensibles por la intuición personal, pero también pueden educarse: *“la cuestión de los valores es, pues, una cuestión no sólo de intuición personal, de captación personal del valor, sino también de cultivo de las predisposiciones necesarias para apreciarlo, para degustarlo... La educación en valores consistirá pues en cultivar esas condiciones que nos preparan para degustar ciertos valores”⁹*.

Las lecturas pueden ayudarnos a encontrar nuestros valores, los parámetros por los que guiar nuestros pasos. Cuando encontramos una lectura encontramos nuestros

⁷ Garcí Rodríguez de Montalvo, *Amadís de Gaula*, Madrid, Cátedra, 1991, p. 284

⁸ Cruz Pérez, “Sobre el concepto de valor. Una propuesta de integración desde diferentes perspectivas”, *Bordón*, 60 (I), 2008, pp. 92-112, p. 107.

⁹ Adela Cortina, “¿Qué son los valores?”, en VV. AA., *Un mundo de valores*, Valencia, Generalitat Valenciana, 1996, p. 7.

valores, los reconocemos al instante. Por ejemplo, podemos encontrar en el concepto de honestidad de Cicerón valores merecedores de ser seguidos:

Ves pues, Marcos, hijo mío, la imagen verdadera y, como si dijéramos, el semblante de lo honesto, la cual si se contemplara con los ojos, excitaría, como dice Platón, un amor ardiente de la sabiduría. Ahora bien, todo lo que es honesto surge de una de estas cuatro virtudes: o bien consiste en el diligente y exacto conocimiento de la verdad; o en la defensa de la sociedad humana dando a cada uno lo suyo y observando la fidelidad de los contratos; o en la grandeza y vigor de un alma excelsa; o en el orden y medida en cuanto se hace o se dice.¹⁰

Para Cicerón la honestidad nace de cuatro fuentes: la sabiduría (la búsqueda de la verdad), la justicia (el sentimiento de comunidad humana), la fortaleza (que se basa en la magnanimidad) y la templanza (la inclinación hacia la moderación). Afirma, además, que toda acción que emprendamos debe redundar en beneficio de nuestros congéneres.

Mario Benedetti nos deja en un poema una buena carta de navegación por la vida. Es el texto que les pido a mis alumnos que copien en sus cuadernos el primer día de clase:

Primero que todo,

Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo que hay que hacer y que lo hace en menos tiempo de lo esperado.

Me gusta la gente con capacidad para medir las consecuencias de sus acciones, la gente que no deja las soluciones al azar.

Me gusta la gente estricta con su gente y consigo misma, pero que no pierda de vista que somos humanos y nos podemos equivocar.

Me gusta la gente que piensa que el trabajo en equipo, entre amigos, produce más que los caóticos esfuerzos individuales.

Me gusta la gente que sabe la importancia de la alegría.

Me gusta la gente sincera y franca, capaz de oponerse con argumentos serenos y razonables.

Me gusta la gente con criterio, la que no se avergüenza de reconocer que no sabe algo o que se equivocó.

Me gusta la gente que al aceptar sus errores, se esfuerza genuinamente por no volver a cometerlos.

¹⁰ Marco Tulio Cicerón, *op. cit.*, p. 11.

Me gusta la gente capaz de criticarme constructivamente y de frente; a estos los llamo mis amigos.

Me gusta la gente fiel y persistente, que no fallece cuando de alcanzar objetivos e ideas se trata.

Me gusta la gente que trabaja por resultados.

Con gente como ésa, me comprometo a lo que sea, ya que con haber tenido esa gente a mi lado me doy por bien retribuido.

Tener claros nuestros valores y que los demás tengan claros cuáles son los valores por los que nos regimos. Tener claros los valores de nuestra organización. Es la mejor manera de saber quién somos. Es la única manera de saber cómo actuar en los inevitables momentos de zozobra, de inseguridad, de fracaso. Es la única herramienta, profunda y valiosa, que nos va a sacar de los agujeros en los que hayamos caído. Es la única herramienta que nos permitirá llegar al destino que nos hemos marcado. Es más: nos llevará a destinos con los que nunca habíamos soñado.

1.3. CUÁL ES MI SOMBRA:

Somos muy buenos autoengañándonos. Estamos muy cómodos en nuestra amable zona de confort presidida por la tendencia a olvidarnos de las informaciones que no nos interesan, por la costumbre de idealizar algunas de nuestras cualidades o por el hábito de crear teorías para justificar nuestras actitudes y comportamientos.

La psicóloga Pilar Jericó nos invita a enfrentarnos a atravesar el umbral y enfrentarnos a nuestra sombra. La 'sombra' es esa parte de nosotros que nos impide avanzar, que ralentiza nuestros procesos de mejora: el miedo al compromiso, la necesidad de agradar a todo el mundo, el miedo a enfrentarnos a nuestras inseguridades, las personas a las que tememos enfrentarnos, los conflictos enquistados desde el pasado... No se trata de iniciar un corrosivo proceso de autoinculpación y de lamento. Al contrario: *“atravesar el umbral es mirar a los ojos a tu sombra, atreverte a bucear en ella y confiar en ti mismo”*¹¹

Enfrentarnos a nuestra sombra es quizá el proceso más enriquecedor a nivel personal, pero también el más doloroso. Por eso no todo el mundo se atreve a dar el paso. Pilar Jericó aduce dos motivos que nos lo impiden: *“El primero, porque nos aferramos al orgullo, al resentimiento, a la sed de justicia o a la culpa hacia el otro. El segundo porque no aceptamos el dolor o nuestra fragilidad y, simplemente, vamos*

¹¹ Pilar Jericó, *Héroes cotidianos*, Barcelona, Planeta, 2010, p. 79.

*echando más leña al fuego para continuar demostrando al mundo (o a nosotros mismos) que tenemos razón*¹². Cruzar el umbral, enfrentarnos a la derrota, pasar una 'noche oscura' es un acto de humildad del que saldremos fortalecidos: *"Es reconocer que no podemos con todo y que a pesar de nuestros disfraces de fortaleza, hay momentos que te acercan a tu fragilidad o a la de tus seres queridos. Esos instantes producen una extraña sensación de derrota, de dejar de ser omnipotentes, que a no todo el mundo le resulta fácil de asumir, máxime cuando vivimos en un mundo donde el éxito es la expresión máxima de poder y felicidad. Reconocer por un momento que las circunstancias te superan o que tus expectativas no se han cumplido ni se cumplirán es una aparente derrota. Mientras uno siga negando el dolor, el dolor seguirá habitando en uno. Aceptar la derrota es ya una primera victoria y una reverencia a la vida*¹³

Para reconocer nuestra sombra, Pilar Jericó recomienda seguir estos pasos:

- Aceptar nuestra sombra sin culpabilizarnos por ella.
- Distanciarnos de nuestra sombra: no debemos evitar sentir las emociones negativas, pero no podemos permitir que nos invadan indefinidamente.
- Perdonarnos y perdonar a los demás. La venganza te hace feliz un día, pero el perdón te hace feliz toda la vida.
- Agradecer: escribamos una carta a una persona a la que le debemos nuestro agradecimiento. Escribamos un listado de cinco cosas que hayamos vivido durante el día de las que debemos estar agradecidos.
- Confiar: cualquier derrota es una ganancia en otro nivel.

Es interesante analizar, por ejemplo, cuáles son nuestras sombras a la hora de resolver problemas. Del listado de fórmulas que no funcionan para resolver un problema que ofrezco a continuación, puedo asegurar que he probado todas las variantes:

- Huir del problema.
- Paralizarse ante el problema.
- Echarle la culpa a los demás.
- Hacerse la víctima para buscar la atención de los demás.
- Negar el problema.
- Alardear de que tengo un problema.
- Hacerme cargo de los problemas de los demás.
- Pedir que venga otro a resolver el problema.
- No actuar ante el problema.

¹² Pilar Jericó, *op. cit.*, p. 83.

¹³ Pilar Jericó, *op. cit.*, pp. 90-91.

Al menos ya sé lo que no debo hacer, porque ya lo hice muchas veces. Ahora debo resolver los problemas con decisión y templanza.

Hay un dicho que siempre deberíamos tener presente: unas veces ganas y otras veces... aprendes.

1.4. CÓMO ES MI ESTILO DE LIDERAZGO:

Las definiciones de liderazgo son infinitas, como infinitos son los ejemplos de líderes que podemos encontrar, poseyendo algunos de ellos características antitéticas entre sí. Quizá para analizarnos como líderes resulte especialmente práctica la teoría del liderazgo situacional formulada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard¹⁴. Según esta propuesta la madurez de un líder y de su equipo debe evaluarse atendiendo a dos tipos de indicadores, cada uno de ellos con una serie de parámetros de evaluación:

Indicadores de capacidad: Conocimientos + experiencia	Indicadores de actitud: Seguridad + motivación
Tiene experiencia	Asume responsabilidades
Tiene conocimientos	Es autónomo
Tiene habilidades	Es constante
Tiene capacidad de resolución	Es positivo y tiene iniciativa
Sabe priorizar	Cumple

En relación a su equipo, el líder puede adoptar dos comportamientos:

- Un comportamiento directivo, centrado en la ejecución: que consiste en determinar qué, cómo, y cuándo hacer las cosas; en definir funciones y tareas; en controlar resultados y en estipular plazos.
- Un comportamiento de apoyo, centrado en las relaciones: que consiste en cohesionar el equipo, en apoyar y motivar, en buscar y dar apoyo, y en ofrecer respuestas emocionales.

Ambos comportamientos pueden ofrecerse en un grado alto o bajo, según el nivel de madurez del equipo o del miembro del equipo con el que se produzca la

¹⁴ Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, 1977.

intervención. Combinando los dos comportamientos y los dos grados de intensidad con los que pueden aplicarse encontramos cuatro clases de liderazgo:

Cuatro clases de liderazgo			
Comportamiento de apoyo: relaciones.	Alto	<p>ASESORAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se fomenta la participación: todo el mundo decide. -Se pretende evitar el conflicto y los problemas en las relaciones. -Pero al querer evitar a toda costa los problemas las decisiones quedan sin tomar, los problemas sin abordar y las ideas sin concretar. -A la larga, la indefinición deteriora las relaciones. 	<p>SUPERVISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Es receptivo: cuenta con la opinión y las aportaciones de todo el equipo. Proporciona la satisfacción personal del trabajo en equipo. Es bueno para altos niveles de madurez del equipo. -Es lento para tomar decisiones. No sirve para las crisis ni para el corto plazo. -Atender simultáneamente a las relaciones y a las tareas puede desgastar.
	Bajo	<p>DELEGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -El líder delega absolutamente todo. -El grupo funciona autónomamente sin coordinación de ningún tipo. -En el mejor de los casos, genera ambientes creativos. Pero el desorden puede ser total. 	<p>CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consigue resultados a corto plazo. Es útil en situaciones de crisis y en plazos cortos. -No aprovecha la riqueza del grupo: solo opina el que manda. -Deteriora las relaciones. El grupo suele unirse en contra del jefe.
		Bajo	Alto
Comportamiento directivo: tareas.			

No hay un estilo ideal: el liderazgo situacional debe saber escoger el modelo de liderazgo adaptado a cada momento, a cada circunstancia y al grado de madurez del equipo. Debemos saber ejercer los cuatro estilos adecuándonos a cada caso.

Pero también debemos saber que todos tendemos de manera natural a un estilo de liderazgo concreto. Es fundamental que sepamos situarnos a nosotros mismos en la anterior tabla, para poder reconocer así nuestras fortalezas y debilidades como líderes.

Para Daniel Goleman *“las empresas necesitan líderes que destaquen a la hora de cosechar los mejores resultados. Pero esos resultados serán, a largo plazo, más poderosos si los líderes no se limitan a decir a los otros lo que tienen que hacer o a hacerlo ellos mismos, sino que, centrándose en los demás, se sienten motivados para ayudar a que los demás alcancen también el éxito”*¹⁵.

James C. Hunter, uno de los más valiosos expertos en liderazgo y creador de la visión del liderazgo con vocación de servicio, nos ofrece una útil tabla de evaluación que nos ayudará a conocernos mejor como líderes:

	1	2	3	4
Expreso mi reconocimiento a los demás				
Afronto los problemas cuando se presentan				
Inspecciono el lugar y observo la actividad de mis colaboradores				
Aliento a los demás				
Explico a mis colaboradores lo que se espera de su tarea				
Sé escuchar				
Aconsejo a mis colaboradores para asegurar el cumplimiento de las metas				
Trato a las personas con respeto, pues todas son importantes				
Estoy activamente comprometido con el desarrollo de mis colaboradores				
Hago responsable al personal de observar las normas				
Reconozco los méritos de los demás				
Muestro paciencia y autocontrol con los otros				
Las personas confían en mí				
Poseo habilidades técnicas para realizar mi tarea				
Respondo a las necesidades legítimas (antes que a los deseos) de los demás				
Perdono los errores y no guardo rencor				
Soy alguien en quien el personal puede confiar				
No me comprometo en actos desleales				

¹⁵ Daniel Goleman, *Focus*, Barcelona, Kairós, 2013, p. 290.

Doy una información positiva a mis colaboradores

No corrijo a las personas delante de los demás

Establezco metas altas para mí mismo y para mi equipo

Tengo una actitud positiva

Soy sensible a las consecuencias de mis decisiones en los demás

Soy justo y consecuente. Lidero a través del ejemplo

No soy dominante ni despótico.

El concepto de líder con vocación de servicio, según James C. Hunter, se condensa en la figura de Jesús de Nazareth: *“En el Evangelio de San Mateo en el Nuevo Testamento, Jesús hace una declaración tajante acerca del liderazgo. (...) Jesús hablaba de liderar con autoridad. En esencia, había dicho que si uno espera que las personas le sigan voluntariamente, si uno desea influir en ellas, entonces tiene que servir las. El liderazgo legítimo, la influencia, se basa en el servicio y en el sacrificio, y busca el mayor beneficio de aquellos a los que lidera. La influencia no se obtiene por medio de un título o un ejército. Se debe ganar. No hay ningún atajo para eso”*¹⁶.

Por eso nuestras madres son las mejores líderes.

¹⁶ James C, Hunter, *Las claves de la paradoja*, Barcelona, Urano, 2005, p. 69-70.

2. LA AUTORREGULACIÓN.

“En todas nuestras obras hemos de evitar la temeridad y la negligencia, y no debe hacerse nada de lo que no pueda darse una razón aceptable. Ésta es casi la definición del deber. Hay que aconsejar que los apetitos estén sometidos a la razón, que no se anticipen, ni la abandonen por pereza o dejadez, que permanezcan tranquilos y no muevan perturbación alguna. De esta manera brillarán la constancia y la moderación en todo. (...). La naturaleza no nos ha colocado en el mundo para juegos y pasatiempos, sino más bien para la austeridad y ocupaciones más graves e importantes. Ciertamente son lícitos el juego y las bromas, al igual que el sueño y otros tipos de descanso, pero después de haber estado empleados en asuntos y trabajos serios”¹⁷

Cicerón vuelve a anticiparse a los libros de gestión empresarial y a los tratados de psicología práctica revelándonos la esencia de la autorregulación. Nuestras habilidades de autorregulación entran en juego cuando renunciamos a comer un suculento postre porque pensamos en nuestra salud física. Pero también aparecen cuando, después de una dura jornada de trabajo, decidimos tomarnos un suculento postre porque pensamos en nuestra salud psicológica. La autorregulación se basa en la voluntad, en la disciplina y en la capacidad de concentrarnos en una tarea o en un objetivo.

-“No te comas el *mashmellow*”: la voluntad.

En los años setenta, Walter Mischel, psicólogo de la Universidad de Stanford, realizó un experimento muy simple que acabó demostrando que la tolerancia a la frustración y la capacidad de retrasar las gratificaciones son predictores del éxito personal y profesional. El experimento consistía en invitar a un niño a entrar en una sala y mostrarle una golosina. Se le proponía que podía comer la golosina, pero que si aguardaba sin comérsela a que el adulto regresara de dar un paseo de unos quince minutos, obtendría no una, sino dos golosinas. El niño quedaba solo en la habitación con la golosina al alcance de su boca. Toda la voluntad y toda la capacidad de autorregulación del niño debían entrar en juego. Algunos no podían resistir la tentación ni siquiera en el primer minuto, otros se rendían después de un tiempo y unos pocos consiguieron resistir hasta el final (pueden encontrar vídeos, muy gracioso, con este experimento, en plataformas como YouTube).

¹⁷ Marco Tulio Cicerón, *op. cit.*, p. 53.

Años después se hizo un seguimiento de los niños que participaron en el experimento. Se evidenció que los que habían conseguido el premio de la segunda golosina tenían una mejor posición laboral y una mejor vida familiar que sus compañeros.

Cuando encaramos proyectos nos gustaría ver ¡ya! los resultados. Por eso se siguen vendiendo cursos de “Aprenda inglés en dos tardes”. Una semilla no crece al día siguiente de ser plantada. Paciencia. Constancia. Voluntad.

-La disciplina de los hábitos:

La máxima es conocida: “Siembra un pensamiento y cosecharás una acción. Cosechas una acción y sembrarás un hábito. Siembras un hábito y cosecharás un carácter. Siembras un carácter y cosecharás un destino”. Si queremos iniciar un proceso de mejora personal y profesional debemos afrontar nuevos retos de aprendizaje. Y el aprendizaje solo es posible con la repetición convertida en hábito. Cambiar un modelo mental o unos parámetros de actuación equivale a cambiar de hábitos. Si somos personas de carácter pasivo y queremos convertirnos en personas proactivas no lo conseguiremos a no ser que modifiquemos nuestros hábitos, por muy pequeños y sutiles que estos sean. Los éxitos se basan en tomar la decisión de cambiar, comprometerse con ese cambio y aplicar el cambio cada día hasta convertirlo en un hábito. Si cambiamos solo un 0,1% cada día conseguiremos una mejoría del 100% en solo tres años. El resultado llegará.

Uno de los libros de liderazgo de lectura imprescindible es el de Stephen R. Covey: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*¹⁸. Son los siguientes:

1. Sea proactivo.
2. Empiece con un fin en mente.
3. Establezca primero lo primero.
4. Piense en ganar/ganar.
5. Procure primero comprender, y después ser comprendido.
6. Busque sinergias.
7. Renuévese física, mental y espiritualmente.

Léanlo.

¹⁸ Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Paidós, 2005.

-La capacidad de concentración:

Mientras pensaba qué enfoque darle a este material abrí varias veces mis tres cuentas de correo electrónico, consulté la prensa digital (incluida la prensa deportiva), indagué en mi cuenta de Twitter en varias ocasiones, recibí un par de llamadas de teléfono, revisé los mensajes de texto recibidos, escuché las noticias de la radio, escribí un par de mensajes a través de la red social educativa que utilizo con mis alumnos, volví a ver, casi inconscientemente, las fotos de mi último viaje guardadas en mi ordenador...

¿Es posible conseguir cierto grado de concentración ante la avalancha de información (buena parte de ella absolutamente prescindible) que nos acecha a través del monitor de nuestro ordenador?

No.

En los albores de la era de Internet albergamos la esperanza de que nuestro cerebro, al igual que los sistemas operativos de un ordenador, tuviese la capacidad de ser multitarea. Pues no, no lo es. Nuestra mente solo es absolutamente eficaz cuando selecciona un foco de atención.

Nuestra mente ya de por sí tiene la tendencia a navegar a la deriva, a divagar, a perderse en pensamientos inconcretos. Goleman afirma que *“detectar el momento preciso en que nuestra mente empieza a errar resulta bastante difícil. Digamos, para empezar, que no solemos darnos cuenta de que nos hemos perdido en los pensamientos. Advertir que nuestra mente divaga marca un cambio en la actividad cerebral ya que, cuanto mayor es nuestra metaconciencia, más se debilita la mente errante”*¹⁹.

Nuestra capacidad de concentración es limitada: los pensamientos irrelevantes que ocupan nuestra mente reducen su capacidad. Debemos, por tanto, desarrollar nuestra metaconciencia para abortar la tendencia errante de nuestra mente. La recomendación de Goleman es aparentemente sencilla: desarrollar la habilidad para percibir el momento en el que nuestra mente está errando; forzar a nuestra mente a volver, una y otra vez, al objeto de análisis que requiere nuestra atención. Si repetimos estas dos acciones constantemente, nuestro cerebro se habituará a focalizar correctamente la atención.

También resulta útil, de vez en cuando, imitar al protagonista de la película de Stanley Kubrick *2001. Odisea espacial*. Apagar el ordenador.

¹⁹ Daniel Goleman, *Focus*, p. 71-72.

-El autocontrol emocional:

Baltasar Gracián, uno de los grandes gurús de inteligencia emocional, afirmaba en el siglo XVII lo siguiente: *“la prudencia se desliza con la fuerza de las pasiones: entonces es fácil perderse. Se avanza más en un instante de furia o alegría que en muchas horas de indiferencia. Unos minutos pueden avergonzar durante toda la vida. La astucia ajena tienta de este modo a la prudencia para descubrir su profundidad. La mejor respuesta es el autocontrol, de los impulsos en especial. Se necesita mucha reflexión para que no se desboque la pasión. Parecen ligeras las palabras a quien las arroja, pero pesadas a quien las recibe y pondera”*²⁰.

Una de las habilidades clave de la inteligencia intrapersonal es el control de las emociones. Aquí haremos un repaso a una serie de emociones negativas que nos dificultan autorregular nuestro comportamiento. Con seguridad, en alguna ocasión nos hemos visto invadidos por alguno de estos pensamientos. En ocasiones los hemos verbalizado y los hemos convertido en proyectiles dirigidos a los demás o a nosotros mismos:

- Pensamientos airados y agresivos: ‘eres un inútil: todo es culpa tuya’.
- Pensamientos ‘todo o nada’: si no es perfecto no nos sirve.
- Sobregeneralización: “Siempre haces lo mismo, siempre cometes el mismo error”.
- Filtro mental negativo: nos felicitan veinte personas y nos critica una. Y solo me quedo con la crítica.
- Minimizar los éxitos, atribuyendo lo positivo al azar. “Lo conseguiste de casualidad” “Lo conseguí de casualidad”.
- Precipitarnos con conclusiones negativas: “no haré bien este trabajo y toda mi carrera fracasará”.
- Razonamiento emocional: “volar es peligroso porque me da miedo”.
- Afirmaciones hipotéticas: “debería hacer esto”, “debería ser esto”.
- Etiquetar a los demás y a uno mismo: “Esta clase es muy mala”. “Soy un fracasado”.
- Autoinculparse de todo.

Cuando estos pensamientos negativos se repiten continuamente se convierten en hábitos. Y esos hábitos acaban configurando creencias limitadoras que, aunque no se basan en absoluto en la realidad, impiden que nuestro potencial como personas y como profesionales alcance su esplendor.

Para eliminar esos pensamientos negativos debemos identificarlos, analizarlos y hacernos preguntas sobre ellos: ¿es esta la única manera de interpretar la realidad?

²⁰ Baltasar Gracián, *El arte de la prudencia*, Barcelona, Planeta, 2009, p. 152-153.

¿de qué me sirve pensar así? ¿podría hacer algo productivo en lugar de darle cancha a estos pensamientos? ¿qué voy a pensar de esto dentro de un año? ¿qué me diría mi mejor amigo sobre esto?

3. LA AUTODEFENSA DE LAS EXTERNALIDADES NEGATIVAS (Y POSITIVAS).

En el ejemplo II del *El conde Lucanor* de don Juan Manuel, quizá la principal obra literaria del *coaching* medieval, se cuenta la historia de un hijo que cuestionaba a su padre todas las decisiones o acciones que emprendía, haciéndole ver todos sus inconvenientes, tal y como si no hubiera cosa que no tuviera inconvenientes. Tanta crítica paralizaba al padre. En una ocasión el padre dispuso que su hijo lo acompañase a una feria, ayudados por un burro, que les serviría para cargar con las compras que pretendían realizar. Por el camino se encontraron con un vecino, que les hizo ver que era poco juicioso que padre e hijo fuesen a pie y el burro fuese sin carga. Entonces el padre le propuso a su hijo que fuese él el que subiese al burro. Continuaron su camino hasta que se encontraron con un nuevo vecino, que les hizo ver que era poco juicioso que el padre, ya viejo, tuviese que ir andando y su hijo, todavía un mozo, fuese a lomos del animal. De manera que el padre mandó a su hijo bajar del burro para que pudiese subir él. Continuaron su camino y se encontraron a un nuevo vecino, que les manifestó que le parecía intolerable que el padre, que estaba más acostumbrado a esfuerzos, no se sacrificase por su hijo y no le arrebatase la posibilidad de montar en el burro. El padre decidió, pues, que ambos cabalgarían sobre el burro. Hasta que se encontraron con un vecino que les afeó que con tanto peso hiciesen sufrir de esa manera al pobre burro. El padre acaba diciéndole a su hijo: “Alguna de aquellas monturas teníamos que hacer y habiendo hecho todas siempre nos han criticado”. La lección que extraen es que “debes estar seguro de que nunca harás algo que todos aprueben, pues si haces alguna cosa buena, los males y quienes no saquen provecho de ella te criticarán; por el contrario, si es mala, los buenos que aman el bien, no podrán aprobar ni dar por buena esa mala acción. Por eso, si quieres hacer lo mejor y más conveniente, haz lo que creas que más te beneficia y no dejes de hacerlo por temor al qué dirán, a menos que sea algo malo”. A lo que se añade un consejo: “dejaos aconsejar por quienes sean inteligentes, leales y capaces de guardar un secreto”.

Cualquier propuesta que hagamos va a encontrarse con críticas irreflexivas y poco honestas. Si entramos, porque entramos; si salimos, porque salimos. Pero no dejaremos que eso nos afecte. Si nos apoyamos en nuestros valores, si hacemos gala

de nuestro buen carácter, si superamos el deseo vano de agradar a todo el mundo sin excepción, conseguiremos seguir adelante.

-La templanza y la firmeza del sabio:

Tener claros nuestros valores, nuestra visión y nuestra misión. Si estamos plenamente convencidos de ellos conseguiremos un estado de modesta sabiduría que nos hará inmunes a los ultrajes, a las ofensas y a las críticas sin fundamento. Los filósofos estoicos creían que nuestros valores son nuestro único tesoro, y si están arraigados en nuestra mente y en nuestra alma son invencibles. Séneca creía que el hombre puede inventar máquinas que derriben murallas y torres, pero no puede inventar máquinas que remuevan el alma con sólidos cimientos.

Séneca colocaba al hombre sabio por encima de las ofensas. En su ensayo *Sobre la ira* cuenta que el sabio Catón fue agredido por un insensato que lo había confundido con otro. Después, al percibir su error, el agresor le ofreció sus disculpas. Catón le respondió: 'no recuerdo que me hayan pegado'. Tan ocupada estaba su mente en los asuntos importantes que no dedicó ni un segundo a pensar en la ofensa de la que acababa de ser objeto.

Séneca consideraba que el camino hacia la sabiduría conlleva saber afrontar los ultrajes y las ofensas: *"No hay que llegar a la riña ni a la pelea. Debemos retirarnos lejos y no hacer caso de cuantas cosas de éstas hagan los insensatos (pues solo ellos pueden hacerlas), ni tampoco hacer distinciones entre los homenajes y los ultrajes. No hay que mortificarse por éstas ni ufanarse por aquellas. De lo contrario, dejaremos de hacer muchas cosas necesarias por temor o aversión a las ofensas, y no haremos frente a los deberes, tanto públicos como privados, a veces incluso provechosos, mientras nos atormenta un temor a oír algo que nos desanime. (...) La libertad no es soportar nada: es un error. La libertad es elevar el ánimo por encima de los ultrajes y hacerse tal que de uno mismo solo se originen motivos de alegría, deshacerse de las cosas exteriores, para no tener que llevar una vida inquieta, como la del que teme las risas y las lenguas de todos"*²¹

Y más enfáticamente: *"Que soporte las afrentas, los insultos, las desvergüenzas y demás bajezas como si fuera el griterío de los enemigos y las flechas lejanas y las piedras que, sin causar herida, hacen resonar los yelmos; aguante los ultrajes como las heridas, clavadas unas en los brazos, otras en el pecho, sin derrumbarse, y sin moverse siquiera de la posición. Aunque te apriete y acose el ímpetu enemigo, ceder, no*

²¹ Séneca, *Sobre la firmeza del sabio*, Madrid, Alianza, 2010, p. 151.

obstante, es vergonzoso: defiende la posición que te asignó la naturaleza. ¿Quieres saber qué posición es esa? La del hombre. Para el sabio hay otro auxilio, opuesto a éste; pues vosotros estáis luchando, aquél ha alcanzado la victoria. No opongáis resistencia a vuestro propio bien, y, mientras llegáis a la verdad, alimentad en vuestros espíritus esta esperanza, y aceptad de buen grado lo mejor, y asistíos con vuestra reflexión y vuestros deseos. Que haya algo invicto, que haya alguien contra quien nada pueda la fortuna, interesa a todo el género humano²²

-Buen carácter, simpatía:

Bertrand Russell titula uno de los capítulos de su libro *La conquista de la felicidad* como “El miedo a la opinión pública”. Afirma que “el miedo a la opinión pública, como cualquier otra modalidad de miedo, es opresivo y atrofia el desarrollo. Mientras este tipo de miedo siga teniendo fuerza, será difícil lograr nada verdaderamente importante, y será imposible adquirir esa libertad de espíritu en que consiste la verdadera felicidad, porque para ser feliz es imprescindible que nuestro modo de vida se base en nuestros propios impulsos íntimos y no en los gustos y deseos accidentales de los vecinos que nos ha deparado el azar²³”.

Según el gran lógico y matemático inglés, todos aquellos que tienen algún mérito intelectual o artístico se encontraron en alguna ocasión con la oposición de su entorno, lo que les condujo a vivir etapas de incompreensión y soledad. Russell nos advierte de que la actitud hostil frente a esos envites del entorno genera unos pésimos resultados: no solo no se disiparán los cuestionamientos, sino que se incrementará su grado de acidez y su vocación corrosiva. En cambio, una actitud de amable indiferencia ante las críticas, de espontánea, natural y no provocadora ruptura con lo convencional, proporciona a medio plazo éxitos sólidos. Russell sentencia: “en gran medida, es cuestión de simpatía y buen carácter. A las personas convencionales les enfurece lo que se sale de la norma, principalmente porque consideran estas desviaciones como una crítica contra ellas. Pero perdonarán muchas excentricidades a quien se muestre tan jovial y amistoso que deje claro, hasta para los más idiotas, que no tiene intención de criticarlos²⁴”.

²² Séneca, *op. cit.*, 152.

²³ Bertrand Russell, *La conquista de la felicidad*, Barcelona, Mondadori, 2003, p. 132.

²⁴ Bertrand Russell, *op. cit.*, p. 126.

-Cuando nos suceden cosas malas:

No dejen de ver esta charla TED de Stacey Kramer. Son solo tres minutos:

Stacey Kramer:
The best gift I ever survived
TED2010 · 3:17 · Filmed Feb 2010
Subtitles available in 53 languages
View interactive transcript

Share this idea **2,195,590** Total views Share this talk and track your influence!

Stacey Kramer offers a moving, personal, 3-minute parable that shows how an unwanted experience — frightening, traumatic, costly — can turn out to be a priceless gift.

http://www.ted.com/talks/stacey_kramer_the_best_gift_i_ever_survived

-Cuando nos suceden cosas buenas:

Richard Saint Jones nos explica qué sucede cuando logramos el éxito y dejamos de pedalear. Son solo cuatro minutos.

Richard St. John:
Success is a continuous journey
TED2009 · 3:57 · Filmed Feb 2009
Subtitles available in 53 languages
View interactive transcript

Share this idea **2,429,900** Total views Share this talk and track your influence!

In his typically candid style, Richard St. John reminds us that success is not a one-way street, but a constant journey. He uses the story of his business' rise and fall to illustrate a valuable lesson — when we stop

http://www.ted.com/talks/richard_st_john_success_is_a_continuous_journey

Cicerón está de acuerdo: *“Debemos huir con todo empeño de la soberbia, del desprecio y de la arrogancia en los momentos en que todo nos resulta prósperamente y a pedir de boca, porque es nota de liviandad de ánimo no saber moderarse tanto en la fortuna próspera como en la adversa. (...). Tienen razón los que aconsejan que nos comportemos con mayor humildad cuanto más encumbrados nos veamos. (...). A los hombres desenfrenados por los favores de la fortuna y demasiado confiados en sí*

*mismos conviene llevarlos, por así decirlo, a la pista de la razón y de la filosofía para que adviertan la inconsistencia de las cosas humanas y la inestabilidad de la fortuna*²⁵.

El éxito y el fracaso son dos impostores. No les hagamos caso y sigamos adelante.

²⁵ Cicerón, *op. cit.*, pp. 47-48.