

Inteligencia emocional

Introducción

El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado a prácticamente todos los rincones de nuestro planeta, en forma de tiras cómicas, programas educativos, juguetes que dicen contribuir a su desarrollo o anuncios clasificados de personas que afirman buscarla en sus parejas. Incluso la **UNESCO** puso en marcha una iniciativa mundial en 2002, y remitió a los ministros de educación de 140 países una declaración con los 10 principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional.

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un **concepto revolucionario**, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un *head hunter* ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedidos por su falta de inteligencia emocional.

Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales y consciente, al mismo tiempo, de que los test de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman ha intentado desentrañar **qué factores determinan las marcadas diferencias que existen**, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático.

Su tesis defiende que, con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que **las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse** y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

Las habilidades que hacen destacar a las personas en sus trabajos se pueden agrupar en tres categorías:

1. habilidades de **Coeficiente**, por ejemplo, razonamiento analítico y cosas así.
2. habilidades **técnicas**, como ser capaz de programar una computadora.
3. habilidades basadas en **inteligencia emocional**: trabajo en equipo, colaboración, iniciativa, confianza...

Lo que marca la diferencia para el éxito en la vida es la inteligencia emocional, que se puede mejorar. La inteligencia emocional cuenta **dos veces más** que el coeficiente intelectual más la habilidad técnica. A medida que se asciende en la escala, aumenta la importancia de ésta.

La infancia y la adolescencia constituyen una auténtica oportunidad para asimilar los hábitos emocionales fundamentales que gobernarán el resto de nuestras vidas.

El problema no radica en las emociones sino en su conveniencia y en la oportunidad de su expresión. Las emociones han terminado integrándose en el sistema nervioso porque **cumplían una función** en cuanto a la supervivencia, propia o de la especie (como los padres cuyo último acto de heroísmo fue salvar de morir ahogada a su hija aquejada de parálisis cerebral). Por eso no deben ser despreciadas. **Pero las nuevas realidades** que nos presenta la civilización moderna surgen a una velocidad tal que **dejan atrás al lento paso de la evolución**.

Las emociones en el cerebro

Las **primera leyes y códigos éticos** deben considerarse como intentos de refrenar, someter y domesticar la vida emocional. El diseño biológico de los circuitos nerviosos es el resultado de millones de años. El diseño biológico que rige nuestro espectro emocional no lleva cinco ni cincuenta generaciones evolucionando; se trata de un sistema que está presente en nosotros desde hace más de cincuenta mil generaciones y que ha contribuido, con demostrado éxito, a nuestra supervivencia como especie. Por ello, no hay que sorprenderse si en muchas ocasiones, frente a los complejos retos que nos presenta el mundo contemporáneo, respondamos instintivamente con recursos emocionales adaptados a las necesidades del Pleistoceno. Los últimos diez mil han tenido escasa repercusión en las pautas biológicas. Con frecuencia nos vemos obligados a **afrontar los retos del mundo posmoderno con recursos emocionales adaptados a las necesidades del pleistoceno**.

En esencia, toda emoción constituye un impulso que nos moviliza a la acción. La propia raíz etimológica de la palabra da cuenta de ello, pues el latín *movere* significa moverse y el prefijo «e» denota un objetivo. La emoción, entonces, desde el plano semántico, significa «**movimiento hacia**», y basta con observar a los animales o a los niños pequeños para encontrar la forma en que las emociones los dirigen hacia una acción determinada, que puede ser huir, chillar o recogerse sobre sí mismos. Cada uno de nosotros viene equipado con unos programas de reacción automática o una serie de **predisposiciones biológicas** a la acción. Sin embargo, nuestras experiencias vitales y el medio en el cual nos haya tocado vivir irán **moldeando con los años ese equipaje genético** para definir nuestras respuestas y manifestaciones ante los estímulos emocionales que encontramos.

Cada emoción cumple su función. El **enojo**, por ejemplo, aumenta el flujo sanguíneo a las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo. La **felicidad** es debida al aumento de actividad producida por un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al tiempo que aumenta el caudal de energía disponible, proporcionando una sensación de reposo y tranquilidad y entusiasmo que nos predispone a afrontar cualquier tarea. Los sentimientos de **amor y ternura** activan el sistema parasimpático (opuesto a la lucha o huida). La **tristeza** nos ayuda a asimilar una pérdida irreparable (muerte, desengaño) disminuyendo la energía y provocando un encierro introspectivo que nos brinda la oportunidad de llorar, sopesar las consecuencias y planificar, cuando la energía retorne, un nuevo comienzo. Esta disminución de energía habrá mantenido a los humanos primitivos cerca de su habitat, donde más seguros estaban.

Pero si **en el pasado un ataque de rabia podía suponer la diferencia entre la vida y la muerte, en la actualidad**, la facilidad con que un niño puede acceder a un arma de fuego **puede convertir ese ataque en un desastre**.

Lo mismo puede decirse respecto de la **personalidad** propiamente dicha, quienes se hallan a merced de sus impulsos - quienes carecen de autocontrol, adolecen de una deficiencia moral porque **la capacidad de controlar los impulsos** constituye el fundamento mismo del carácter y de la voluntad. La raíz del **altruismo** radica en la empatía y ésta en la capacidad para comprender las emociones de los demás.

Comprender el **funcionamiento del cerebro** y la relación entre sus estructuras puede enseñarnos sobre la forma en la que aprendemos los hábitos emocionales que socavan nuestras mejores intenciones. Para ser nosotros mismos debemos tomar las riendas de nuestros impulsos emocionales.

Un par de décadas atrás, la ciencia psicológica sabía muy poco, si es que algo sabía, sobre los mecanismos de la emoción. Pero recientemente, y con ayuda de nuevos medios tecnológicos, se ha ido esclareciendo por vez primera el misterioso y oscuro panorama de aquello que sucede en nuestro organismo mientras pensamos, sentimos, imaginamos o soñamos. Gracias al escáner cerebral se ha podido ir desvelando el funcionamiento de nuestros cerebros y, de esta manera, la ciencia cuenta con una poderosa herramienta para hablar de los enigmas del corazón e intentar dar razón de los aspectos más irracionales del psiquismo.

El cerebro creció desde abajo hacia arriba. Al principio de la evolución era tan sólo una serie de estructuras alrededor del cordón espinal, hoy el **tallo del cerebro, que sólo regula las reacciones automáticas**, los reflejos, el parpadeo, los latidos del corazón... **No piensa, ni aprende**. Es el cerebro propio de la Edad de los Reptiles, una época en que el siseo de una serpiente era señal de un ataque inminente. La raíz más primitiva de nuestra vida emocional radica en el sentido del olfato; a partir del lóbulo olfatorio empezaron a desarrollarse los centros más antiguos de la vida emocional hasta terminar de recubrir el tallo.

El verdadero avance surgió con la aparición de los mamíferos, con ellos crecieron una serie de estructuras alrededor del tallo, el **sistema límbico**, que significa "anillos", que hoy es nuestro cerebro emocional y agregó al cerebro una habilidad crucial para sobrevivir, la **memoria**, y con ella **la habilidad para aprender que es seguro permanecer aquí, peligroso ir allá, cosas básicas y prácticas, que permiten sobrevivir**. Por ejemplo, si un determinado alimento conducía a la enfermedad, la próxima vez sería posible evitarlo.

De los centros emocionales crecieron, hace unos cien millones de años, las capas en la parte superior del cerebro, el neocórtex, el **cerebro pensante**, la región cerebral que nos diferencia de todas las demás especies y en la que reposa todo lo característicamente humano, que permite la planificación a largo plazo y otras estrategias mentales, así como el arte, la civilización y la cultura, y que llegó, por tanto, después de las emociones.

La emergencia del neocórtex produjo un sinnúmero de combinaciones insospechadas y de gran sofisticación en el plano emocional, pues **su interacción con el sistema límbico nos permitió ampliar nuestro abanico de reacciones ante los estímulos emocionales** y así, por ejemplo, ante el temor, que lleva a los demás animales a huir o a defenderse, los seres humanos podemos optar por llamar a la policía, realizar una sesión de meditación trascendental o sentarnos a ver una comedia ligera. Asimismo, con el neocórtex emergió en nosotros la capacidad de tener sentimientos sobre nuestros sentimientos, inducir emociones o inhibir las pasiones.

Orgullosos de nuestra capacidad para controlar nuestras emociones, hemos caído en la trampa de **creer que nuestra racionalidad prima sobre nuestros sentimientos** y que a ella podemos atribuirle la causa de todos nuestros actos. Pero, a diferencia de lo que pensamos, son muchos los asuntos emocionales que siguen regidos por el sistema límbico y nuestro cerebro toma decisiones continuamente sin siquiera consultarlas con los lóbulos frontales y demás zonas analíticas de nuestro cerebro pensante. Basta recordar, simplemente, la última vez en que perdimos el control y explotamos ante alguien, diciendo cosas que jamás diríamos.

Los estudios neurológicos han encontrado que la primera región cerebral por la que pasan las señales sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el **tálamo**, que se encarga de distribuir los mensajes a las otras regiones de procesamiento cerebral. Desde allí, las señales son dirigidas al neocórtex, donde la información es ponderada mediante diferentes niveles de circuitos cerebrales, para tener una noción completa de lo que ocurre y finalmente emitir una respuesta adaptada a la situación. **El neocórtex registra y analiza** la situación y acude a los lóbulos prefrontales para comprender y organizar los estímulos, en orden a ofrecer una respuesta analítica y proporcionada, **enviando luego las señales al sistema límbico para que produzca e irradie las respuestas hormonales** al resto del cuerpo.

Aunque esta es la forma en la que funciona nuestro cerebro la mayor parte del tiempo, Joseph LeDoux -en su apasionante estudio sobre la emoción- descubrió que, junto a la larga vía neuronal que va al córtex, existe una pequeña estructura neuronal que **comunica directamente el tálamo con la amígdala**. Esta vía secundaria y más corta, que constituye una suerte de atajo, permite que la amígdala reciba algunas señales directamente de los sentidos y **dispare una secreción hormonal**, entre las que destacan dosis masivas de noradrenalina, que determina nuestro comportamiento, **antes de que esas señales hayan sido registradas por el neocórtex**.

Los sistemas emocionales, en efecto, también están diseñados para ser el **sistema de alarma** de nuestro cerebro, nos advierten de cualquier amenaza a la supervivencia. En la prehistoria respondían a la pregunta clave acerca de la supervivencia: **"lo como o me come"**. Esta no es una pregunta que se pueda ponderar porque, si esperamos, nos puede comer. Así que, en el cerebro moderno, **estos centros emocionales están preparados para apropiarse del cerebro en un momento**. En caso de emergencia, esta decisión es tomada, sobre todo, por la amígdala (con forma de almendra), donde se almacena la parte emocional de la memoria {o quizás en el hipocampo}. Existe una **conexión muy rápida entre el tálamo y la amígdala que le permite a ésta revisar todo lo que sucede en cada momento**. Si algo que sucede ahora es parecido a algo que nos ha sucedido antes que nos asustara, o nos alegrara, activa un llamado **"secuestro por la amígdala"**, y toma el resto del cerebro, porque es una emergencia.

(En un experimento concluyente, LeDoux destruyó el córtex auditivo de las ratas y luego las expuso a un sonido acompañado de una descarga eléctrica. Las ratas no tardaron en aprender a temer el sonido, aún cuando su neocórtex no llegará a registrarlo. La amígdala es posible también que pueda almacenar las impresiones y recuerdos emocionales de los que nunca hemos sido completamente conscientes. De ese modo, nuestro **"inconsciente colectivo"** no sólo **presenta a nuestra consciencia la identidad** de lo que vemos, sino que también le ofrece **nuestra propia opinión al respecto**. Otra investigación ha demostrado que, durante los primeros milisegundos de cualquier percepción, no sólo sabemos inconscientemente de qué se trata, sino que también decidimos si nos gusta o nos desagrada.

El hipocampo, por su parte, proporciona una aguda **memoria de contexto**, que es vital para el significado emocional: diferencia, por ejemplo, entre un oso en el zoológico y un oso en el jardín de casa.)

El **problema** que esto puede y suele suscitar consiste en que la amígdala ofrece respuestas inmediatas que no tienen en cuenta la situación en toda su complejidad, sino que se limitan a asociarla con los **recuerdos emocionales** que guarda almacenados para proveer así la respuesta que considere adecuada. Si bien esto podría ser determinante para la supervivencia de nuestros ancestros en situaciones en las que unas milésimas de segundos significaban la diferencia entre vida o muerte, en el sofisticado mundo social de hoy en día puede resultar desproporcionado y hasta catastrófico.

Así, por ejemplo, no es de sorprender que una persona que haya sufrido un fuerte trauma tras haber sido asediada sexualmente por un antiguo jefe, tenga una reacción exagerada y violenta cuando se enfrente a un escenario similar al del ataque o cuando se encuentre con un superior que le recuerde de alguna forma a su agresor. De hecho, la situación se hace más compleja si tenemos en cuenta que la mayoría de los recuerdos emocionales más intensos que están almacenados en la amígdala **proceden de los primeros años de vida**, de hechos que no sólo escapan a nuestro control, sino que **ni siquiera entran en el ámbito de nuestros recuerdos conscientes**.

En cada uno de nosotros se solapan **dos mentes** distintas: una que piensa y otra que siente. Éstas constituyen dos facultades relativamente independientes y reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales diferentes, aunque interrelacionados. De hecho, el intelecto no puede funcionar adecuadamente sin el concurso de la inteligencia emocional, y la adecuada complementación entre el sistema límbico y el neocórtex exige la participación armónica de ambas. En muchísimas ocasiones, estas dos mentes mantienen una **adecuada coordinación**, haciendo que los sentimientos condicionen y enriquezcan los pensamientos y lo mismo a la inversa. Algunas veces, sin embargo, la carga emocional de un estímulo despierta nuestras pasiones, activando a nivel neuronal un sistema de reacción de emergencia, capaz de secuestrar a la mente racional y llevarnos a comportamientos desproporcionados e indeseables, como cuando un ataque de cólera conduce a un homicidio.

Las **señales de un secuestro** por la amígdala son tres:

1. - se tiene una reacción repentina y rápida,
2. - es una emoción muy fuerte y
3. - cuando todo se calma, uno se percata de que hizo algo muy inapropiado.

La amígdala aprende su repertorio en gran parte durante la infancia y piensa de una manera bastante infantil. Aunque **hay neuronas en la zona prefrontal**, la zona en donde tomamos las decisiones después de recibir información de todas partes del cerebro, que reciben estos impulsos de la amígdala y pueden añadir información (es tu jefe, cuidado con lo que haces). Estas neuronas son inhibitorias y **pueden decir "no"**. La mayor parte del tiempo, estas dos mentes operan en colaboración. Si no funcionan bien, los resultados pueden ser desastrosos. Los psiquiatras denominan a eso "**déficit de control ejecutivo**".

Por otro lado, diversos estudios de largo plazo han ido observando las vidas de los chicos que puntuaban más alto en las pruebas intelectivas o han comparado sus niveles de satisfacción frente a ciertos indicadores (la felicidad, el prestigio o el éxito laboral) con respecto a los promedios. Todos

ellos han puesto de relieve que el **coeficiente intelectual apenas si representa un 20% de los factores determinantes del éxito.**

El **80%** restante depende de otro tipo de variables, tales como la clase social, la suerte y, en gran medida, la **inteligencia emocional**. Así, la capacidad de motivarse a sí mismo, de perseverar en un empeño a pesar de las frustraciones, de controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular los propios estados de ánimo, controlar la angustia y empatizar y confiar en los demás parecen ser factores mucho más determinantes para la consecución de una vida plena que las medidas del desempeño cognitivo.

Tal como sucede con las matemáticas o la lectura, **la vida emocional constituye un ámbito que se puede dominar con mayor o menor pericia**. A menudo se nos presentan en el mundo sujetos que evocan la caricatura estereotípica del intelectual con una asombrosa capacidad de razonamiento, pero completamente inepto en el plano personal. Quienes, en cambio, gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y saben interpretar y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás, gozan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida, desde el noviazgo y las relaciones íntimas hasta la comprensión de las reglas tácitas que determinan el éxito en el ámbito profesional.

Si bien es cierto que en toda persona coexisten los dos tipos de inteligencia (cognitiva y emocional), es evidente que la **inteligencia emocional aporta**, con mucha diferencia, la clase de cualidades que más nos ayudan a **convertirnos en auténticos seres humanos**. Uno de los **críticos más contundentes con el modelo tradicional** de concebir la inteligencia es Howard **Gardner**. Este mantiene que la inteligencia no es una sola, sino un amplio abanico de habilidades diferenciadas entre las que identifica siete, sin pretender con ello hacer una enumeración exhaustiva.

Gardner destaca dos tipos de inteligencia personal: la **interpersonal**, que permite comprender a los demás, y la **intrapersonal**, que permite configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo. De forma más específica, y siguiendo el sendero abierto por Gardner, Peter **Salovey** ha organizado las inteligencias personales en cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones.

Las habilidades emocionales no sólo nos hacen más humanos, sino que en muchas ocasiones constituyen una condición de base para el despliegue de otras habilidades que suelen asociarse al intelecto, como la toma de decisiones racionales. El propio Gardner ha dicho que en la vida cotidiana no existe **nada más importante que la inteligencia intrapersonal**, ya que, a falta de ella, no acertaremos en la elección de la pareja con quien vamos a contraer matrimonio, en la elección del puesto de trabajo, etcétera.

La **Inteligencia Emocional** es el término para referirse a los circuitos del cerebro que gobiernan estas inteligencias. Muchas de las habilidades vitales que nos permiten llevar una vida equilibrada, como la capacidad para tomar decisiones, nos exigen permanecer en contacto con nuestras propias emociones. Estas son las más importantes:

- La primera parte de esa inteligencia es la **Autoconciencia**, la habilidad para saber lo que sentimos en cada momento. No es tan evidente como parece, lo normal es encontrarse atrapados en el flujo del pensamiento, lo que vamos a hacer, lo que no hicimos, o lo que nos hubiera gustado hacer, las posibilidades que tenemos de poder hacerlo, etc. Pero hay un **flujo de emociones que**

corre en un plano paralelo al flujo del pensamiento, siempre estamos sintiendo algo que, por lo general, no lo detectamos hasta que **cruza un umbral** de percepción; de modo que **solemos esperar hasta que nuestros sentimientos vienen a nosotros, en lugar de ir nosotros a ellos**. La importancia de la autoconciencia radica en que **es una base para tomar decisiones sanas, cosas de las que no nos vamos a arrepentir**.

Un paciente, brillante abogado, al que durante una operación por un tumor le cortaron la conexión entre la amígdala y los lóbulos prefrontales, parecía estar bien, pero ya no podía hacer su trabajo, que perdió, así como su matrimonio. El neurólogo Damasio, al que acudió, no comprendida qué le sucedía, pues todas las pruebas daban positivas. Hasta que un día le preguntó cuándo quería la siguiente cita y, después de proporcionarle los pros y contras de cada hora de la semana, no era capaz de decidir cuál era mejor. No tenía sentimientos acerca de sus pensamientos, todo era igual.

En circunstancias normales, nuestro cerebro, ante una decisión (debo aceptar este trabajo, debo casarme con él, etc.), **resume todas sus impresiones y nos proporciona el resultado como una sensación en el estómago, algo físico**, uno siente algo en el cuerpo, nos sentimos bien o no nos sentimos bien. Debemos dar a nuestros instintos e intuiciones su espacio (no es que debemos despreciar los hechos).

Cualquiera puede enfadarse, pero hacerlo con la persona adecuada, en el punto adecuado, en el momento adecuado por el motivo adecuado y de la manera adecuada, ya no es tan fácil.

La **toma de conciencia** de nuestras emociones constituye la habilidad emocional fundamental, el **cimiento** sobre el que se edifica habilidades de este tipo, como el autocontrol emocional. **Significa ser conscientes de nuestro estado de ánimo y de los pensamientos que tenemos acerca de ese estado de ánimo**. El simple **tomar conciencia** de un estado de ánimo negativo conlleva también el intento de desembarazarse de él.

John Mayer, un psicólogo de la Universidad of New Hampshire, clasificó a las personas en cuanto a la forma de atender o tratar con sus emociones en:

- **Conscientes de sí mismas**, que gozan de una vida emocional más desarrollada. Su claridad emocional impregna todas las facetas de su personalidad: son personas autónomas y seguras de sus propias fronteras; son **personas psicológicas sanas** que tienden a tener una visión positiva de la vida; cuando caen en un estado de ánimo negativo, **no le dan vueltas obsesivamente** y, en consecuencia, no tardan en salir de él. Su atención, les ayuda a controlar sus emociones.
- Personas **atrapadas en sus emociones**. Suelen sentirse desbordadas por sus emociones y son incapaces de salir de ellas, como si fueran esclavos de sus estados de ánimo. Son personas muy volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, lo que les hace sentirse **abrumados y perdidos en las emociones** y, en consecuencia, sienten que no pueden controlar su vida emocional y no tratan de escapar de los estados de ánimo negativos.

El caso más exagerado es el de los **alexitímicos**, incapaces de describir sus emociones. Pueden sentirse muy mal, pero son incapaces de saber qué sienten y mucho menos de describir sus sentimientos. No pueden discriminar las emociones de las sensaciones corporales. Pueden decir que tienen palpitaciones o sudores, pero no reconocen la ansiedad. Se apunta la posibilidad de que se deba a una desinfección entre el sistema límbico y el neocórtex. Cuando puedas poner en palabras lo que sientes te apropiarás de ello.

- Personas que **aceptan resignadamente sus emociones**. Si bien suelen percibir con claridad lo que están sintiendo, también tienen a aceptar pasivamente sus estados de ánimo y, por ello mismo, no suelen tratar de cambiarlos. Hay **dos tipos de aceptadores**: los que suelen estar de buen humor y se hallan **poco motivados** para cambiar sus estados de ánimo y los que, a pesar de su claridad, son proclives a los estados de ánimo negativos y los **aceptan con resignación**.

Las personas con mayores capacidades intrapersonales se hallan más sintonizados con las modalidades simbólicas propias de la mente emocional, como, por ejemplo, la metáfora, la analogía, la poesía, la canción, la fábula o los **mitos**, escritos todos ellos en el lenguaje del corazón.

No podemos tomar decisiones exclusivamente con la razón, sin el concurso de la sabiduría emocional acumulada por la experiencia pasada. Las **sensaciones viscerales son los indicadores somáticos** con los que nos avisa el sistema límbico de un posible peligro y que suelen tener lugar antes de la consciencia del sentimiento que corresponde.

- Después de la autoconciencia viene el **control** de esos impulsos. Los griegos llamaban *sofrosyne* a la virtud consistente en el cuidado y la inteligencia en el gobierno de la propia vida. El arte de contenerse, de dominar los arrebatos emocionales y de calmarse a uno mismo ha llegado a ser interpretado por psicólogos de la altura de D. W. Winnicott como el más fundamental de los recursos psicológicos. Y como ha demostrado una profusa investigación, estas habilidades se pueden aprender y desarrollar, especialmente en los años de la **infancia** en los que el cerebro está en perpetua adaptación. Para comprender mejor estas afirmaciones, veamos su aplicación en el caso del enfado y la tristeza.

El enfado es una emoción negativa con un intenso poder seductor, pues se alimenta a sí misma en una especie de círculo cerrado, en el que la persona despliega un diálogo interno para justificar el hecho de querer descargar la cólera en contra de otro. Cuantas más vueltas le damos a los motivos que han originado nuestro enfado, mayores y mejores razones creemos tener para seguir enojados, alimentando con nuestros pensamientos la llama de su cólera. **El enfado, pues, se construye sobre el propio enfado** y su naturaleza altamente inflamable **atrapa las estructuras cerebrales, anulando toda guía cognitiva** y conduciendo a la persona a las respuestas más primitivas.

Dolf Zillmann, psicólogo de la Universidad de Alabama, sostiene que **el detonante** universal del enfado radica en la sensación de **hallarse amenazado**, bien sea por una amenaza física o cualquier amenaza simbólica en contra de la autoestima o el amor propio (como, por ejemplo, sentirse tratado de forma injusta o ruda o recibir un insulto o cualquier otra muestra de menosprecio).

Por su naturaleza invasiva, el enfado suele percibirse como una emoción incontrolable e incluso euforizante, y esto ha fomentado la **falsa creencia** de que la mejor forma de combatirlo consiste en expresarlo abiertamente, en una suerte de catarsis liberadora. Los experimentos liderados por Zillman han permitido concluir que el hecho de airear el enojo de poco o nada sirve para mitigarlo. Aún más, Diane Tice ha descubierto que expresar abiertamente el enfado constituye una de las peores maneras de tratar de aplacarlo, porque los **arranques de ira incrementan necesariamente la excitación emocional** del cerebro y hacen que la persona se sienta todavía más irritada.

Benjamin Franklin sentenció que siempre hay razones para estar enfadados, pero éstas rara vez son buenas. El problema está en saber discernir. Los estudios empíricos de Zillman le han servido para descubrir que una de las recetas más efectivas para acabar con el enfado consiste en reencuadrar

la situación dentro de un marco más positivo. Para ello, conviene hacer **conciencia** de los **pensamientos que desencadenaron la primera descarga** de enojo, pues muchas veces una pequeña **información adicional** sobre esa situación original puede restarle toda su fuerza al enfado.

En un experimento muy elocuente, un grupo de voluntarios debía realizar ejercicios físicos en una sala, dirigidos por un ayudante que, en realidad, era cómplice del investigador y se limitaba a insultarlos y a provocarlos de múltiples formas. Al terminar la actividad, los voluntarios tenían la posibilidad de descargar su cólera, evaluando las aptitudes del ayudante para una eventual contratación laboral. Como era de esperar, los ánimos estaban caldeados y las calificaciones que el sujeto obtuvo fueron bajísimas.

En una segunda aplicación del experimento se introdujo una variante: cuando terminaban los ejercicios, entraba una mujer con los formularios y el ayudante, que en ese momento salía, se despedía de ella de forma despectiva. Ella, sin embargo, parecía tomarse sus palabras con buen humor y luego les explicaba a los asistentes que su compañero estaba pasando por muy mal momento, sometido a intensas presiones por un examen al que se sometería pronto. Esa pequeña información bastó para modular el enfado de los voluntarios, quienes en esta ocasión calificaron de forma mucho más benévola las aptitudes del ayudante.

Por otra parte, Zillman ha descubierto que **alejarse de los estímulos** que pueden recordar las causas del enfado y **cambiar el foco de atención** es otra forma muy efectiva de aplacarlo, pues se pone fin a la cadena de pensamientos irritantes, se reduce la excitación fisiológica y se produce una suerte de enfriamiento en el que la cólera va desapareciendo. A juicio de Zillman, mediante unas **distracciones adecuadas en las que la mente tenga que prestar atención a algo nuevo, diferente y entretenido** (como ver una película, leer un libro, realizar un poco de ejercicio o dar un paseo), es posible modificar el estado anímico y suavizar el enfado, pues es muy difícil que éste subsista cuando uno lo está pasando bien.

De manera semejante a lo que ocurre con el enfado, **la tristeza** es un estado de ánimo que lleva a la gente a utilizar múltiples recursos para librarse de él, muchos de los cuales resultan poco efectivos. Por ejemplo, Diane Tice ha comprobado que el hecho de **aislarse**, que suele ser la opción escogida por muchos cuando se sienten abatidos, solamente **contribuye a aumentar su sensación de soledad y desamparo**.

La tristeza como tal no es necesariamente un estado negativo; por el contrario, puede desempeñar las **funciones necesarias** para una recomposición emocional, como sucede con el duelo tras la pérdida de un ser querido. Pero cuando adquiere la **naturaleza crónica de una depresión**, puede erosionar la salud mental y física de una persona llevándola incluso a cometer un suicidio.

Entre las medidas que han demostrado mayor éxito para combatir la depresión se encuentra la terapia cognitiva orientada a **modificar las pautas de pensamiento que la rigen**. Esta terapia intenta conducir al paciente a identificar, cuestionar y relativizar los pensamientos que se esconden en el núcleo de la obsesión y a establecer un programa de actividades agradables que procure alguna clase de distracción, como por ejemplo el aeróbic, que ha demostrado ser una de las tácticas más eficaces para sacudirse de encima tanto la depresión leve como otros estados de ánimo negativos.

Es necesario entender que no se trata de reprimir las emociones sin más, sino de alcanzar un **equilibrio**. El intento de permanecer feliz a toda costa además de ingenuo desprecia las aportaciones constructivas del sufrimiento en nuestra vida espiritual y creativa. **La vida está sembrada de altibajos**, pero debemos mantener el equilibrio y la proporción, para lo cual es

necesario cultivar el arte de calmarse a uno mismo cuando las cosas van mal, lo cual no es tan fácil; en realidad, todo lo que hacemos, desde leer una novela hasta las actividades y los amigos que elegimos, no son más que intentos de llegar a sentirnos mejor.

La mejor forma de combatir las preocupaciones, que surjan avanzar en círculos viciosos alimentándose a sí mismas, consiste en **cambiar el foco de atención**. Esto no suele hacerse debido a que el **ciclo de preocupación proporciona una recompensa parcial que refuerza el hábito**. En efecto, la función de la preocupación consiste en que constituye una especie de ensayo frente a las amenazas que nos ayuda a encontrar posibles soluciones. Pero cuando se convierte en crónica la persona se limita simplemente a dar vueltas en torno al peligro que, además, en la mayoría de los casos tiene pocas probabilidades de ocurrir.

- En tercer lugar, está la **motivación**: *Emo*, etimológicamente, significa moverse hacia. La emoción es un impulso por hacer algo, huir o luchar o llorar; las emociones son las que nos mueven a alcanzar nuestras metas en la vida, pero las cosas en la vida nunca son fáciles, por eso el **optimismo** es importante, **siempre hay un sobresalto**, una sacudida en la vía, un obstáculo. **La diferencia está en lo que cada uno se dice a sí mismo** en esas circunstancias, soy estúpido o debo estudiar más, en el segundo caso se ve como una circunstancia que puede cambiar, en el primero se ve como una falla interior que no se puede cambiar. Se puede aprender a pensar como un optimista. Si comparamos a dos personas con unas capacidades innatas equivalentes, una de las cuales se encuentra en la cúspide de su carrera, mientras la otra se codea con la masa en un nivel de mediocridad, encontraremos que su principal diferencia radica en aspectos emocionales: por ejemplo, el entusiasmo y la tenacidad frente a todo tipo de contratiempos, que le habrán permitido al primero perseverar en la práctica ardua y rutinaria durante muchos años.

De forma semejante, la **ansiedad constituye un predictor casi inequívoco del fracaso en el desempeño de una tarea compleja**, intelectualmente exigente y tensa como, por ejemplo, la que desarrolla un controlador aéreo. Un estudio realizado sobre 1.790 estudiantes de control del tráfico aéreo arrojó que el indicador de éxito y fracaso estaba mucho más relacionado con los niveles de ansiedad que con las cifras alcanzadas en los test de inteligencia. Asimismo, 126 estudios diferentes, en los que participaron más de 36.000 personas, han ratificado que **cuanto más proclive a angustiarse es una persona, menor es su rendimiento académico**. Así pues, la ansiedad y la preocupación, cuando no se cuenta con la habilidad emocional para dominarlas, actúan como profecías autocumplidas que conducen al fracaso.

Prueba del **malvavisco**: niños de preescolares graduados en Stanford, entran en la habitación de uno en uno, se sientan en la mesa ante un malvavisco grande y jugoso que pueden comer si quieren, pero si esperan hasta que yo vuelva pueden comerse dos. Intentan distraerse, aunque una gran parte se lo comió inmediatamente, otro tercio esperó quince minutos hasta que el experimentador regresó y recibieron los dos. Catorce años después se comprueban las diferencias entre los grupos. Los que comieron inmediatamente se derrumban ante la presión y se irritan y enfadan con facilidad, no son muy populares, no pueden resistir la gratificación al perseguir sus objetivos; los que esperaron, al contrario, son tranquilos y muy estables ante los problemas, son muy populares, simpatizan mucho más con las personas. Pero la verdadera sorpresa llegó al comparar los exámenes de admisión a la universidad, los que esperaron tenían una ventaja de 210 puntos (sobre 1.600, una gran diferencia - la misma que hay entre los que tienen padres con enseñanza superior y los que no).

C. R. Snyder, psicólogo de la Universidad de Kansas, descubrió que las **expectativas** de un grupo de estudiantes universitarios eran un mejor predictor de sus resultados en los exámenes que sus puntuaciones en un test llamado SAT, que tiene una elevada correlación con el coeficiente intelectual. La **esperanza** es algo más que la visión ingenua de que todo irá bien; se trata de la creencia de que uno tiene la voluntad y dispone de la forma de llevar a cabo sus objetivos, cualesquiera que estos sean.

Con el optimismo sucede algo parecido. Siempre que no se trate de un fantasear irreal e ingenuo, el optimismo es una actitud que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades. Martin Seligman, de la Universidad de Pensilvania, **lo define en función de la forma en que la gente se explica a sí misma sus éxitos y sus fracasos**. Mientras que el optimista ubica la **causa de sus fracasos en algo que puede cambiarse** y que podrá combatir en el futuro, **el pesimista se echa la culpa** de sus reveses, atribuyéndolos a alguna característica personal que no es posible modificar. El mismo Seligman lideró un estudio sobre los vendedores de seguros de una compañía norteamericana: así descubrió que, durante sus primeros dos años de trabajo, los optimistas vendían un 37% más que los pesimistas, y que las tasas de abandono del puesto entre los pesimistas doblaban a las de sus colegas optimistas.

En síntesis, **canalizar las emociones hacia un fin más productivo** constituye una verdadera aptitud maestra. Ya se trate de controlar los impulsos, de demorar la gratificación, de regular los estados de ánimo para facilitar el pensamiento y la reflexión, de motivarse a uno mismo para perseverar y hacer frente a los contratiempos, de asumir una actitud optimista frente al futuro, todo ello parece demostrar el gran poder de las emociones como guías que determinan la eficacia de nuestros esfuerzos.

Una estrategia inadecuada es la de plantearse **objetivos excesivamente altos o inalcanzables**, en términos absolutos. Se deben procurar siempre objetivos a corto plazo que supongan una *leap* memoria respecto del estado actual.

- En cuarto lugar está la **empatía**, ponerse en la piel de los demás, el conocimiento de lo que alguien siente sin que lo comunique con palabras. La palabra empatía proviene del griego *empathia*, que significa «**sentir dentro**», y denota la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona. El psicólogo norteamericano E.B. Titchener amplió el alcance del término para referirse al tipo de **imitación física** que realiza una persona frente al sufrimiento ajeno, con el objeto de evocar idénticas sensaciones en sí misma. A lo largo de la vida, esa capacidad para comprender lo que sienten los demás afecta un espectro muy amplio de actividades, que van desde las ventas hasta la dirección de empresas, pasando por la política, las relaciones amorosas y la educación de los hijos. A su vez, la **ausencia** de empatía suele ser un rasgo distintivo de las personas que cometen los **delitos más execrables**: psicópatas, violadores y pederastas. La incapacidad de estos sujetos para percibir el sufrimiento de los demás les infunde el valor necesario para perpetrar sus delitos, que muchas veces justifican con mentiras inventadas por ellos mismos, como cuando un padre abusador asume que está dándole afecto a sus hijos o un violador sostiene que su víctima lo ha incitado al sexo por la forma en que iba vestida.

Los estudios adelantados por el National Institute of Mental Health han puesto de relieve que buena parte de las diferencias en el grado de empatía se hallan directamente relacionadas con la **educación** que los padres proporcionan a sus hijos. Daniel Stern, un psiquiatra que ha estudiado los

breves y repetidos intercambios que tienen lugar entre padres e hijos, sostiene que en esos momentos de intimidad se está dando el aprendizaje fundamental de la vida emocional. A su juicio, existe sintonización entre dos personas -una madre y su hijo, o dos amantes en la cama- cuando la una constata que sus emociones son captadas, aceptadas y correspondidas con empatía.

Al tomar a un bebé que llora se le está enseñando que pueden reconocer las emociones ajenas y actuar de manera apropiada, una infancia con este tipo de lecciones fortalece el circuito del bebé para sentir los sentimientos de otras personas. Las **neuronas para reconocer las emociones en otras personas, para la empatía, se encuentran en la amígdala, no en el lóbulo frontal.**

Diversas observaciones *in situ* han permitido identificar esta habilidad desde **edades muy tempranas**, como en niños de nueve meses de edad que rompen a llorar cuando ven a otro niño caerse, o niños un poco mayores que ofrecen su peluche a otro niño que está llorando y llegan incluso a arroparlo con su manta. Incluso se ha demostrado que, desde los primeros días de vida, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño, lo cual ha sido considerado por algunos como el primer antecedente de la empatía.

Según los estudios realizados, el coste de la falta de sintonía emocional entre padres e hijos es extraordinario. Cuando los padres fracasan reiteradamente en mostrar empatía hacia una determinada gama de emociones de su hijo, como el llanto o sus necesidades afectivas, el niño dejará de expresar ese tipo de emociones y es posible que incluso deje de sentirlas. De esta forma, y en general, los sentimientos que son desalentados de forma más o menos explícita durante la primera infancia pueden desaparecer por completo del repertorio emocional de una persona.

Por fortuna, las investigaciones también han encontrado que **las pautas relacionales se pueden ir modificando** y que, si bien es cierto que las primeras relaciones tienen un impacto enorme en la configuración emocional, el sujeto se enfrentará a una serie de **relaciones “compensatorias”** a lo largo de su vida, con amigos, familiares o hasta con un terapeuta, que pueden ir remodelando sus pautas de conducta. En ese sentido, muchas teorías psicoanalíticas consideran que la relación terapéutica constituye un adecuado correctivo emocional que puede proporcionar una experiencia satisfactoria de sintonización.

Finalmente, las investigaciones sobre la comunicación humana suelen dar por hecho que más del 90% de los **mensajes emocionales es de naturaleza no verbal**, y se manifiesta en aspectos como la inflexión de la voz, la expresión facial y los gestos, entre otros. De ahí que la clave que permite a una persona acceder a las emociones de los demás radica en su **capacidad para captar los mensajes no verbales**. De hecho, diversos estudios han evidenciado que los niños que tienen más desarrollada esta capacidad muestran un **mayor rendimiento académico que el de la media**, aun cuando sus coeficientes intelectuales sean iguales o inferiores al de otros niños menos empáticos. Este dato parece sugerir que la empatía favorece el rendimiento escolar o, tal vez, que los niños empáticos son más atractivos a los ojos de sus profesores.

- En quinto lugar, está el **manejo de las emociones de otras personas**, el arte de las **relaciones**; en cada intercambio podemos hacer sentir a la otra persona un poco, o mucho, mejor o peor. Las emociones son contagiosas. (la anécdota del **conductor de autobús**). El manejo de las emociones ajenas nos capacita para trabajar o dirigir un equipo. Para convencer a los demás de que somos dignos de confianza. Para suscitar adhesiones...

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebató emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. De ahí la frase de cierto empresario de que el estrés estupidiza a la gente. El precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra. En el caso de la aeronáutica, se estima que el 80% de los accidentes aéreos responde a **errores del piloto**. Como bien saben en los programas de entrenamiento de pilotos, muchas catástrofes se pueden evitar si se cuenta con una tripulación emocionalmente apta, que sepa comunicarse, trabajar en equipo, colaborar y controlar sus arrebatos.

El tiempo de los jefes competitivos y manipuladores, que confundían la empresa con una selva, ha pasado a la historia. La nueva sociedad requiere otro tipo de superior cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su **habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes**.

En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas pero ignoran el resto de tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo.

En un estudio publicado en la Harvard Business Review, Robert Kelley y Janet Caplan compararon a un grupo de trabajadores “estrella” con el resto situado en la media: con respecto a una serie de indicadores, hallaron que, mientras que no había ninguna diferencia significativa en el coeficiente intelectual o talento académico, sí se observaban disparidades críticas en relación a las estrategias internas e interpersonales utilizadas por los trabajadores “estrella” en su trabajo. Uno de los mayores contrastes que encontraron entre los dos grupos venía dado por el tipo de relaciones que establecían con una red de personas clave.

Los trabajadores “estrella” de una organización suelen ser aquellos que han establecido **sólidas conexiones en las redes sociales informales** y, por lo tanto, cuentan con un enorme **potencial para resolver problemas**, pues saben a quién dirigirse y cómo obtener su apoyo en cada situación antes incluso de que las complicaciones se presenten, frente a aquellos otros que se ven abocados a ellas por no contar con el respaldo oportuno.

Por otra parte, y de forma más general, la eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa están condicionadas por el modo en que se habla de los problemas que se presentan. Aunque muchas veces se evite hacerlo o se haga de forma equivocada, el **feedback** constituye el nutriente esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores. Al proporcionar feedback, hay que **evitar siempre los ataques generalizados que van dirigidos al carácter de la persona**, como cuando se le llama estúpida o incompetente, pues éstos suelen generar un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien los recibe. Una buena crítica no se ocupa tanto de atribuir los errores a un rasgo de carácter como de **centrarse en lo que la persona ha hecho y puede hacer en el futuro**. Harry Levinson, un antiguo psicoanalista que se ha pasado al campo empresarial, recomienda, para ofrecer un buen feedback, ser concreto, **ofrecer soluciones** y ser sensible al impacto de las palabras en el interlocutor.

En los entornos profesionales contemporáneos, **la diversidad constituye una ventaja** competitiva, potencia la creatividad y representa casi una exigencia de los mercados heterogéneos que comienzan a imperar. Pero **para poder sacarle provecho**, se requiere la presencia de aquellas

habilidades emocionales que favorecen la **tolerancia y rechazan los prejuicios**. A este respecto, Thomas Pettigrew, psicólogo social de la Universidad de California, subraya una gran dificultad, pues las emociones propias de los prejuicios se consolidan durante la infancia, mientras que las creencias que los justifican se aprenden muy posteriormente. Así, aunque es factible cambiar las creencias intelectuales respecto a un prejuicio, es muy complejo transformar los sentimientos más profundos que le dan vida.

La investigación sobre los prejuicios pone de relieve que los esfuerzos por crear una cultura laboral más tolerante deben partir del **rechazo explícito a toda forma de discriminación o acoso**, por pequeña que sea (como los chistes racistas o las imágenes de chicas ligeras de ropa que degradan al género femenino). Existen estudios que han demostrado que cuando, en un grupo, alguien expresa sus prejuicios étnicos, todos los miembros se ven más proclives a hacer lo mismo. Por lo tanto, una política empresarial de tolerancia y de no discriminación no debe limitarse a un par de cursillos de “entrenamiento en la diversidad” en un fin de semana, sino que debe permear todos los espacios de la empresa y constituir una práctica arraigada en cada acción cotidiana. Si bien los prejuicios largamente sostenidos no son fáciles de erradicar, sí es posible, en todo caso, hacer algo distinto con ellos. El simple acto de llamar a los prejuicios por su nombre o de oponerse francamente a ellos establece una atmósfera social que los desalienta, mientras que, por el contrario, hacer como si no ocurriera nada equivale a autorizarlos.

Existe una **correlación corroborada entre la inteligencia emocional y la salud**; nuestras emociones influyen en nuestra resistencia a virus y resfriados. El riesgo de contraer una enfermedad grave, de cualquier tipo, en personas crónicamente alteradas respecto a las que no lo están es de una proporción de dos a uno, la misma que entre fumadores. Es importante adquirir formas de calmarse respecto de lo que nos está alterando. **La tensión no está tanto en las cosas que nos suceden como en cómo reaccionamos ante ellas**. Podemos modificar esas reacciones. Hay **tres ventanas de oportunidad**:

1. La primera es hacer algo para mejorar las cosas **cambiándolas**,
2. La segunda es la **manera en la que se percibe** lo que sucede.
3. Si no podemos cambiar las cosas ni la manera de verlas, todavía nos queda otra oportunidad, **manejar la forma en la que nuestra mente y nuestro cuerpo reacciona a estas cosas**. Cuando el cuerpo se tensiona hace cosas como desviar sangre y cosas así, acelera el ritmo cardíaco, desvía energía del sistema inmunológico, etc., características de la respuesta de huir o luchar. Si esa respuesta se mantiene durante años el cuerpo desarrollará enfermedades (tensión alta, problemas estomacales, etc.) es como tener la amígdala atascada, secuestros continuos. Necesitamos relajarnos, meditar, enfocarnos en la respiración, utilizar algún mantra positivo.. . Funciona como un relajante y tiene cosechas positivas en la salud.

La inteligencia emocional también afecta a nuestras relaciones, en lugar de **decir las cosas en el momento oportuno**, nos las guardamos hasta que explotamos (secuestro por la amígdala) y atacamos. Lo que se hace cuando uno se ve atacado es contraatacar. Se entra ahí en una espiral en la que no se quiere estar. El asalto final es mutismo total, marcharse, ignorar. Hay que reconocer cuándo uno está bajo un secuestro y darle tiempo al lóbulo prefrontal para intervenir.

La inteligencia emocional, según Goleman está descendiendo en los niños de EEUU, se están haciendo más ansiosos y deprimidos, desobedientes, solitarios. Pero **la IE se aprende. El cerebro es el último órgano en madurar anatómicamente** y los centros que regulan las emociones son los

últimos del cerebro en alcanzar una madurez anatómica que se alcanza hacia los quince años. El cerebro toma forma a través de secuencias repetidas, al repetir algo más se fortalece el circuito, así que se puede entrenar.

Para mejorar un secuestro:

1. **Observémonos al principio**, tratar de percatarnos cuando el temperamento se descontrola, cuáles son las situaciones que lo disparan, quien nos provoca.
2. **Encontrar un modelo**, alguien que maneje situaciones similares sin descontrolarse. Si es posible, preguntarle acerca de ello. Practicar mentalmente el manejo de la furia la manera en que esa persona lo hace.
3. Notar las **señales de aviso en el cuerpo**. Tal vez el estómago apretado, el entrecejo fruncido, tensión en el cuerpo...
4. Hacer un **cortocircuito** al secuestro al notar que empieza. Contar hasta 10, esperar, lo pensaré... Recordad que explotar no ayuda.
5. Repetir los pasos en cada oportunidad y si fallamos debemos **perdonarnos**. Verlo como una oportunidad de hacerlo mejor en lo sucesivo.

Conclusión

Los estragos que la ineptitud emocional causa en el mundo son más que evidentes. Basta con abrir un diario para encontrar consignadas las formas de violencia y de degradación más aberrantes, que no parecen responder a ninguna lógica. Hoy por hoy no nos genera mayor estupor escuchar que un corredor de bolsa se haya arrojado de un rascacielos tras una repentina caída de la bolsa, que un marido haya golpeado a su esposa o que, tras haber sido despedido, un empleado haya entrado en su compañía armado hasta los dientes y haya asesinado a varias personas indiscriminadamente.

Estas evidencias se suman a la ola de violencia que asola al planeta, al alarmante incremento de la depresión en todo el mundo, a los niveles de estrés que van en franco aumento y a una interminable lista de síntomas: todos ellos dan cuenta de una irrupción descontrolada de los impulsos en nuestras vidas y de una ineptitud generalizada, y acaso creciente, para controlar las pasiones y los arrebatos emocionales.

Tradicionalmente hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales de nuestra psiquis, en un afán por medir y comparar los coeficientes de la inteligencia humana. Sin embargo, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, cuando un chico golpea a otro por burlarse de él o un conductor le dispara a aquel que le ha cerrado la vía, la inteligencia se ve desbordada y los esfuerzos por entender la capacidad de análisis racional de cada sujeto no parecen tener mayor utilidad.

La abundante base experimental existente permite concluir que, si bien todas las personas venimos al mundo con un temperamento determinado, los primeros años de vida tienen un efecto determinante en nuestra configuración cerebral y, en gran medida, definen el alcance de nuestro repertorio emocional. Pero ni la naturaleza innata ni la influencia de la temprana infancia constituyen determinantes irreversibles de nuestro destino emocional. La puerta para la alfabetización emocional siempre está abierta y, así como a las escuelas les corresponde suplir las deficiencias de la educación doméstica, las empresas y los profesionales que quieran lograr el éxito en el entorno de especialización y diversidad que caracteriza al mundo moderno deben tener consciencia de sus emociones y dotarlas de inteligencia.

Biografía del autor

Daniel Goleman

Daniel Goleman (Stockton, California, 1946) es un reputado psicólogo estadounidense, graduado en el Amherst College y doctorado por la Universidad de Harvard. Tras pasar varios años como investigador y profesor en distintas instituciones universitarias dio un giro a su carrera profesional y se incorporó a la revista Psychology Today. Posteriormente trabajaría durante doce años en la sección de psicología de The New York Times.

Durante su etapa como periodista publicó el libro Inteligencia Emocional (Kairós, 1996), que rápidamente se convertiría en bestseller, vendiendo millones de copias en todo el mundo. La gran acogida que tuvo este libro entre la comunidad empresarial le llevó a escribir La práctica de la inteligencia emocional (Kairós, 1999). Otros de sus libros destacados son: La salud emocional: conversaciones con el Dalai Lama sobre la salud, las emociones y la mente (Kairós, 1997), El punto ciego (Plaza & Janés, 1999), El espíritu creativo (Ediciones B, 2000), El líder resonante crea más (Plaza & Janés, 2002) escrito junto a Richard Boyatzis, Inteligencia social (Kairós, 2006), Inteligencia ecológica (Kairós, 2009), y Focus (Kairós, 2013).

En la actualidad, Goleman es codirector del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations en la Universidad Rutgers, que tiene como misión fomentar la investigación sobre el papel que juega la inteligencia emocional en la excelencia.