

## Emociones: el motor del ejercicio del liderazgo

**Simplemente no es posible aprender a ejercer liderazgo sin saber reconocer y gestionar nuestras emociones, aquello que nos mueve.**

Haciendo una analogía, si los seres humanos fuéramos autos, al hablar de emociones estaríamos refiriéndonos al motor: aquello que nos mueve. De hecho la palabra “e-moción”, viene del latín *movere* y significa “mover hacia fuera”.

Cada emoción nos mueve con mayor o menor fuerza en alguna dirección particular, por lo tanto, si ejercer liderazgo es movilizar desde un cierto lugar a otro y quiero que las personas lo hagan por sí mismas, necesito que habiten la emoción que los conectará con la fuerza y dirección donde se encuentra el objetivo a alcanzar.

No existe la posibilidad de estar sin emociones; éstas son inherentes al ser humano y por tanto, siempre estamos habitando alguna. Incluso cuando nos dicen que una decisión debemos tomarla con la cabeza fría... La frialdad es también una emoción.

Nuestro desafío es lograr distinguir las y luego gestionarlas

### ¿Qué son las emociones?

Las emociones son un fenómeno biológico, es decir, ocurren en nuestra biología. Nuestro sistema nervioso y nuestro metabolismo cambian según la emoción que estemos experimentando. El reconocerlo ya nos permite comprender cómo es que ellas nos predisponen a la acción. Así, por ejemplo, si sentimos rabia, nuestro sistema nervioso y metabólico nos prepara para defender los derechos que sentimos están siendo vulnerados. En efecto, nuestra irrigación sanguínea se va a los músculos efectores, retirando parte de la corteza cerebral (entre otros cambios) y nos preparamos para el ataque. Es por eso que una persona con rabia, escucha menos, se coordina con mayor dificultad y puede defenderse y poner límites con mayor facilidad.

Como nos indica el médico psicoterapeuta Norberto Levy, las emociones son señales de nuestro mundo interno. Esto es fundamental en el ámbito del liderazgo personal, pues son una fuente importante para descubrirme y darme cuenta de cómo estoy y qué me está pasando.

### ¿Qué características tienen las emociones?

**Las emociones son contagiosas:** el cerebro límbico es el que controla nuestro mundo emocional. Éste tiene una característica importante que se conoce como la “resonancia límbica”. Esto significa literalmente “resonar con la emoción del otro”. Es por eso que cuando estoy en contacto con mis emociones puedo sentir tristeza cuando estoy frente a otra persona que está triste.

Una de las experiencias que casi todo ser humano ha vivido es estar cerca de alguien que comienza a reírse con todas sus ganas, y aunque incluso no lo vea, uno empieza a reírse sin saber por qué. La explicación es precisamente la resonancia límbica.

Esta característica es muy importante para el ejercicio del liderazgo, ya que puedo contagiar mis emociones a otros. Esto se traduce en que mi entusiasmo, por ejemplo, es contagiado a mis colaboradores y ellos se entusiasmarán conmigo, quizás incluso mucho más que con el proyecto que les estoy presentando.

Este ejemplo, que puede sonar tan potente y beneficioso, tiene también su sombra, porque es posible que esté contagiando mi resignación. Y tal como lo vimos en la clase anterior, los seres humanos sentimos aunque no registremos lo que sentimos. Puede ser que no sea consciente de mi resignación, o incluso piense que estoy feliz; sin embargo, mi cerebro límbico estará contactándose con el cerebro límbico de mis colaboradores y aunque nadie registre nada, todos estaremos contagiados de resignación. Y esta emoción me conecta con que “nada” va a cambiar y mi predisposición a la acción será no hacer nada diferente.

**Las emociones no son puras:** sentimos emociones como racimos de uva: no es que sólo sienta alegría, sino que puedo estar contactado también con la positividad, la gratitud y otras emociones, todas juntas. E incluso puedo sentir emociones antagónicas. Quizás la más reconocida es el amor y el odio: se pueden sentir al mismo tiempo y frente a la misma persona.

**Las emociones no son ni buenas ni malas:** las emociones nos ocurren y tienen su razón de existir. Todas nos abren un cierto espacio de posibilidades y nos cierran otros. Así, por ejemplo, la envidia - una emoción de mala prensa- puede ser beneficiosa para mí si descubro cuál es su anuncio. En este caso, la envidia me muestra aquello que no he logrado y que otro sí ha conseguido. Como predisposición a la acción y dado que su emoción raíz es la rabia, me predispone al movimiento de “atacar” al otro. Es necesario indicar que el hecho de que la emoción me predisponga a la acción no significa, que ésa es la acción que voy a llevar a cabo. Tal como lo plantea Levy, la complementariedad entre emoción y razón es clave.

**Hay una interdependencia entre cuerpo y emoción:** en ciertos cuerpos habitan ciertas emociones. El modelo Alba Emoting, de Susana Bloch propone un mapa que muestra cómo el miedo y la rabia ocurren en cuerpos tensos; la tristeza y la alegría en el otro extremo en cuerpos sueltos, distendidos. Por lo tanto, dado cómo es mi cuerpo es el mundo emocional que tengo más cercano.

**Hay una interdependencia entre juicios y emociones:** cada emoción está sostenida en un juicio central. E incluso más, si el juicio cambia, la emoción cambia. La emoción no le pertenece al fenómeno o al hecho, sino a la interpretación que **yo** tengo del hecho.

Tiempo atrás, realizando una actividad de aprendizaje emocional, efectuamos una experiencia para vivir la rabia y aprender a reconocerla. Algunos más que otros, los participantes vivieron intensamente el proceso. Al terminar, conversamos para aprender. Uno de los alumnos se durmió profundamente mientras conversábamos. Otro alumno levantó la mano y nos preguntó a los profesores si nos molestaba que un alumno estuviera durmiendo mientras conversábamos. Le contestamos que no, y en cambio al ver que él si estaba molesto le preguntamos por qué creía que el otro estaba durmiendo y él dijo que por su falta de compromiso, que era probable que ayer se hubiera acostado tarde y estuviera trasnochado. Que no tomaba el peso de lo que estábamos haciendo para poder tener ese seminario sobre emociones. Le contestamos que comprendíamos que dado que él consideraba injusto lo que estaba ocurriendo, le producía rabia; pero que nosotros nos explicábamos de otra forma el por qué estaba durmiendo.

Habíamos visto a ese alumno muy comprometido en la experiencia, al punto de que sentimos que fue el que más experimentó la rabia, y nosotros sabíamos que cuando experimentamos en profundidad una emoción como ésta, el metabolismo es tal, qué luego viene una enorme fatiga, y este alumno, creíamos, necesitaba dormir para recuperarse.

Este ejemplo nos permite mostrar cómo cada juicio y cada explicación nos llevan a un cierto mundo emocional y depende del observador que somos en ese minuto. Ahora bien, si nuestras explicaciones abarcan más que ciertas experiencias y se nos transforman en las explicaciones de “la vida”, es muy probable que se nos quede pegada la emoción y la habitemos como telón de fondo de nuestra forma de vivir. A estas emociones que trascienden el momento les denominamos **estados de ánimo**. Por ejemplo, si vivo la vida creyendo que ésta es injusta, es muy probable que viva cargado de rabia y más allá de cargarla, la tenga tan disponible que explotaré con facilidad. Cualquier mínimo comentario me sacará de mi centro y sentiré que todo es contra mí.

Parte de la gestión emocional, como veremos más adelante, es poder conversar con otros de lo que nos está ocurriendo emocionalmente o lo que te está ocurriendo. Para ello, en muchas oportunidades es mucho más efectivo hablar de qué es lo que te pareció injusto en lo que te dije, más que por qué estás enojado. Para ello es central aprenderse el cuadro que sigue, donde se muestran: a) las seis emociones básicas, que son como los colores primarios, ya que la combinación de ellas genera todo el colorido emocional que sentimos. Por ejemplo la nostalgia tiene la alegría del recuerdo de algo alegre que me ocurrió y al mismo tiempo la tristeza de que ya pasó. b) la predisposición básica a la acción y c) Los juicios asociados a cada emoción

<i><b>Emoción</b></i>	<i><b>Predisposición a la acción</b></i>	<i><b>Juicio base</b></i>
Alegría	Crear, colaborar, participar, aportar, dar lo mejor de sí	Juzgo que algo bueno voy a ganar
Tristeza	Replegarse, ensimismarse, ausentarse, orientación al pasado	Juzgo que algo perdí que me importaba
Miedo	Protegerse, huir, desconfiar, pasar inadvertido	Juzgo que es posible que pierda algo que me importa
Rabia	Atacar, agredir, vengarse, no colaborar	Juzgo que lo que está ocurriendo es injusto
Ternura	Acoger, solidarizar, vincularse, apoyar	Juzgo que quien está al frente mío es un ser susceptible de ser amado
Gozo	Disfrutar, celebrar, reconocer positivamente	Juzgo que lo que está ocurriendo y va a ocurrir es placentero para mí.

## Gestión Emocional

La gestión emocional tiene cinco pasos fundamentales

1. **Conciencia emocional:** esto pasa por registrar lo que siento, pudiendo distinguirlo (saber nombrar cuál es mi emoción). Puedo “darme cuenta” desde el lenguaje y será revisando cuál es el juicio (explicación) que sostiene mi emoción; o puedo hacerlo desde el cuerpo, revisando la tensión o distensión y la respiración
2. **Asumir la responsabilidad de la emoción que siento:** no es el otro o el hecho externo el que me genera la emoción, sino tal como ya lo dijimos, es lo que a mí me pasa con lo que el otro hace o no hace. Este punto es clave, porque al vivírmelo pensando que el otro es el que me provoca la emoción, me vivo la vida como víctima, dejando todo mi poder personal en manos de los demás.
3. **Evaluar si la emoción que estoy registrando en mí me predispone para lo que necesito:** dado que mi biología se ha modificado preparándome para “moverme” en una dirección y con una cierta fuerza, necesito ver si eso es efectivo con lo que me he propuesto.
4. **Modificar o mantener la emoción:** si en el paso anterior descubrí que estoy en la emoción precisa para lo que necesito, todo bien, hay que dejar que fluya. Si no es así, necesito identificar la emoción que necesitaría habitar para ser más efectivo, y aquí tengo el camino de “soltar” la emoción que me tiene invadido y no es necesaria. Lo puedo hacer desde dos dominios principalmente: a) el lingüístico, modificando mi mundo explicativo (juicios) que me llevó a sentir esa emoción, b) mi corporalidad (tensión, postura y respiración). modificándola. El mismo camino anterior me sirve para sumergirme en una nueva emoción.
5. **Descargar la emoción:** es central para nuestro bienestar y salud descargar la emoción que hemos sentido, y para ello creemos que hay dos vías complementarias: la descarga física, por ejemplo llorar si estoy triste; y conversar acerca de lo que hemos sentido. Creemos que se le ha dado poca importancia a este punto y juzgamos que es la principal fuente de enfermedades de los seres humanos hoy.

## Reflexiones

¿Qué emociones son las que tengo más a mano y por tanto las experimento con mayor frecuencia?, ¿cuáles menos?

¿Qué posibilidades se me abren y cuales se me cierran dado esto?

¿Cómo es la calidad de mi gestión emocional?, ¿dónde sería valioso poner mi foco de aprendizaje?

**Pablo Fuenzalida**