

INTELIGENCIA EMOCIONAL

*Esto de ser humano,
es como administrar una casa de huéspedes:
cada mañana un nuevo arribo.
Una alegría, una tristeza, una maldad,
alguna energía momentánea
que viene como un visitante inesperado.
¡Dales la bienvenida y recibe a todos!
aun si son un coro de penurias
que vacían tu casa violentamente.
Trata a cada huésped honorablemente,
él puede estar haciendo espacio
para alguna nueva delicia.
El pensamiento oscuro, la vergüenza, la malicia
recíbelos en la puerta sonriendo,
e invítalos a entrar.
Agradece a quien sea que venga,
porque cada uno ha sido enviado
como un guía del más allá.*

Rumi,
La casa de huéspedes

EL COEFICIENTE INTELECTUAL (CI) es un valor utilizado para expresar la aparente inteligencia relativa de una persona. Se obtiene dividiendo la edad mental, que resulta de un examen estandarizado, por la edad cronológica, y multiplicando el resultado por 100. Por ejemplo, si alguien tiene 15 años y su prueba indica 20 de edad mental, su CI será de $(20/15) \times 100 = 133,33$. Un CI superior a 100 indica que el sujeto tiene una edad mental superior a su edad cronológica, un CI inferior a 100 indica lo contrario.

Los exámenes utilizados para determinar el CI se enfocan exclusivamente en la inteligencia intelectual o académica, sin considerar para nada la inteligencia emocional. Sin embargo, el coeficiente de inteligencia emocional (CE)

parece ser mucho más significativo que su CI para predecir el éxito y la satisfacción en la vida de una persona. Pero el estudio de la madurez emocional ha recibido mucha menos atención que el de la intelectual. Por eso, existen medidas estandarizadas que permiten revelar el segundo mucho más fácilmente que el primero. Esto hace que los esfuerzos educativos estén dirigidos a un área de bajo apalancamiento (*leverage*) (el CI) y se desentiendan de aquello que puede causar modificaciones sustanciales en el comportamiento: el desarrollo de la conciencia (el CE). Como dice el refrán norteamericano: "Uno consigue aquello que mide" (*You get what you measure*).

En este capítulo intentaremos corregir esta confusión entre lo mensurable (el intelecto) y lo importante (la emoción). Para ello es necesario definir, en primer lugar, "intelecto", "emoción" e "inteligencia".

Intelecto es el aspecto de la mente que se refiere a los procesos cognoscitivos tales como la memoria, la imaginación, la conceptualización, el razonamiento, la comprensión (lógica) y la evaluación (racional).

Emoción, como hemos visto en el capítulo anterior, es un estado sistémico de la persona que incluye aspectos fisiológicos, mentales, impulsivos y de comportamiento.

Inteligencia es la capacidad para distinguir elementos en cierto dominio y operar de manera efectiva en base a tales distinciones. Por ejemplo, quien puede distinguir entre interés simple y compuesto, es *financieramente más inteligente* que quien no puede hacerlo. La inteligencia le permite al primero evaluar proyectos de inversión en forma más efectiva.

Inteligencia emocional, de acuerdo con la definición de Daniel Goleman¹, es "la capacidad de reconocer nuestras propias emociones, para auto-motivarnos y administrar las emociones dentro de nosotros y en nuestras rela-

ciones”. Peter Salovey y John Mayer², psicólogos de la Universidad de Yale pioneros en este campo, en 1990 definieron inteligencia emocional como la “habilidad para controlar y regular las emociones y usarlas para guiar el pensamiento y la acción”.

El modelo de inteligencia emocional que usaremos se funda en cinco competencias emocionales básicas, aplicables a uno mismo y a los demás: conciencia, aceptación, regulación, análisis y expresión.

Antes de “leer y escribir” (comprender y manifestar) el lenguaje de las emociones, es necesario aprender el alfabeto emocional: reconocer y distinguir las emociones fundamentales, y entender su lógica interna y sus interacciones.

A continuación presentamos una lista de emociones básicas, sus historias generativas, los impulsos que despiertan, las oportunidades que abren y los peligros que encierran. Una vez establecida esta base, podremos ofrecer una metodología que permita desenvolverse en forma emocionalmente inteligente.

Placer, dolor, amor

Cada emoción ocurre como un polo del eje “placer-dolor”. No hay emociones buenas o malas: cualquier emoción puede ser una oportunidad de crecimiento y cualquier emoción puede ser una fuente de sufrimiento. La felicidad y la efectividad en la vida no dependen tanto de la emoción concreta que se experimente, como de la capacidad que se tenga para elaborar esa emoción con inteligencia. La gente habla, sin embargo, de emociones buenas y malas. Es así porque los humanos, al igual que el resto de los seres vivos, tenemos un apego instintivo al placer y una aversión instintiva al dolor. Pero, como descubre todo pez enganchado en el anzuelo, el placer momentáneo de comerse la lombriz no lo conduce a su supervivencia. De la misma forma, a ve-

ces las emociones más dulces pueden atrapar a la persona en los estados de ánimo negativos más terribles.

Todas las emociones están basadas en alguna forma de amor, interés o valoración. El amor es la raíz principal de la que nacen el placer y el dolor. Si algo es insignificante para alguien, no producirá en él ninguna emoción; si algo es significativo para alguien, disparará en él una fuerte reacción emocional. El placer es siempre el placer de tener o conseguir algo amado o deseado; el dolor es siempre el dolor de no tener o perder lo que uno ama o desea. Inevitablemente, es imposible elegir qué emociones sentir y qué emociones reprimir. Las emociones vienen "en paquete". La opción que tenemos es elegir con qué intensidad está cada uno dispuesto a experimentar *todas y una* de las emociones.

Cuando uno honra cualquier emoción, placente o dolorosa, en el fondo se está honrando a sí mismo y a su amor. Cuando rechaza cualquier emoción, uno se rechaza a sí mismo y a su amor. Al respetar las emociones, se abre la posibilidad de vivir con intensidad; al rechazar las emociones (generalmente por miedo a la pérdida, el dolor y el sufrimiento), se cierra la posibilidad de vivir con pasión. Quien quiere evitar sentir intensa pena, deberá restringirse a no sentir intenso amor y quedará entonces condenado a no sentir intensa alegría. Quien quiere evitar sentir intenso miedo, deberá restringirse a no sentir intenso amor y quedará entonces condenado a no sentir intenso entusiasmo.

Dolor y sufrimiento

"El dolor es inevitable, el sufrimiento es opcional", una frase popular. El ser humano es finito y vive entre estados impermanentes sujetos a cambios constantes. Es posible que en estas circunstancias uno no experimente dolor de la pérdida. Desde la pérdida de los amigos

jardín de infancia al comenzar la escuela primaria, hasta la pérdida de los compañeros de trabajo cuando uno se jubila; desde la pérdida de los dientes de leche a los siete años, hasta la pérdida de la salud a los setenta. Como seres humanos, estamos sujetos a la impermanencia universal. La característica más permanente de nuestra realidad es la impermanencia.

Todo lo que existe se halla en un proceso continuo de cambio y transformación. Momento a momento hay situaciones que aparecen y situaciones que desaparecen; seres que nacen y seres que mueren. También uno, como todos los demás seres, nace, vive en un estado de cambio constante y muere. Por eso, cualquier apego o relación significativa implica una cierta cuota de dolor. Uno sabe que al final de un proyecto se separará de sus compañeros de equipo; que al final de su carrera laboral dejará su trabajo; que al final de su vida abandonará todo y a todos. Esta condición existencial del hombre, único ser consciente de su finitud, no puede sino causar tristeza y miedo.

Hay un cuento zen a propósito de la inevitabilidad de las pérdidas. Un señor feudal del Japón le pidió a un monje zen que compusiera un poema celebratorio para el cumpleaños de su hijo. Durante la ceremonia, el monje pidió la palabra, enfrentó al señor y a su hijo y recitó: "El abuelo muere, el padre muere, el hijo muere"... El señor estalló indignado: "¡Qué clase de poema celebratorio es ese! Yo te pedí algo alegre, que reflejara lo bueno que tiene la vida, no un poema deprimente". El monje replicó: "Mi señor, esto es lo mejor que ofrece la vida". "Pero ¡qué dices!", exclamó el señor feudal furibundo. "¿Acaso preferirías un orden distinto?", concluyó el monje, mirándolo con una sonrisa compasiva.

El sufrimiento es la reacción defensiva que cierra el corazón frente al dolor. No se sufre por la pérdida del objeto amado; eso genera una tristeza que honra y profundi-

za el amor. Se sufre por la pérdida del amor. Es la identificación del amor con el objeto amado lo que causa la desesperanza y el sufrimiento. Cuando uno es capaz de elaborar el duelo e integrar la pena, esta ablanda el corazón, "vuelve más tierno". Desde esa madurez compasiva, se puede encontrar un amor aún más profundo, un amor que trasciende toda limitación espacio-temporal. Cuando uno no tiene un contexto trascendente en el cual interpretar el dolor, reacciona cerrándose a la experiencia, aferrándose al pasado y temiendo al futuro.

La incapacidad de aceptar el dolor es la base de la excesiva aversión al riesgo. Mientras que la prudencia y la precaución son usos positivos del miedo, la timidez y la cobardía son formas negativas de temor. Cuando uno se vuelve incapaz de soportar las pérdidas y el dolor, actúa con demasiada cautela, causando generalmente aún más sufrimiento del que pretendía evitar. En el ámbito del trabajo por ejemplo, es necesario tener valor para emprender nuevos negocios. El espíritu empresario está basado en la capacidad de encarar desafíos; vale decir, en la capacidad para asumir el riesgo de perder algo que uno aprecia. En el ámbito de la vida privada, es necesario tener valor para emprender una relación amistosa o amorosa. Todo contacto con otro ser humano es una oportunidad de sentir placer y dolor. Si uno no sabe cómo manejar el dolor, probablemente le huya, escapando con ello del placer y del amor.

La incapacidad de aceptar el dolor es también la base de la represión y la inconciencia emocional. Dado que el riesgo es una condición fundamental de la existencia, es imposible no experimentar emociones como el miedo o la tristeza. La única manera de no sentir las emociones es desterrarlas de la conciencia. Pero los pensamientos y sentimientos inconscientes son como una infección interna: invisibles y letales. La inconciencia emocional se manifiesta de dos formas: frialdad estoica (el robot) o explosión pasional (la bomba).

A pesar de parecer opuestos, estos dos patrones de comportamiento son parte del mismo sistema. Al igual que una caldera sin válvula de escape, el estoico acumula presión hasta cruzar la "línea de peligro"; en ese momento se produce la explosión, o la implosión. Pasada la crisis, el estoico se siente avergonzado y generalmente se compromete aún más a mantenerse férreamente apartado de las emociones. Lo que el estoico (al igual que el alcohólico o el drogadicto) no comprende es que es imposible no sentir lo que uno siente; la única opción es trabajar con las emociones o desterrarlas de la conciencia. Esta segunda posibilidad es la que reinicia el ciclo de represión-explosión-represión.

La forma de evitar el sufrimiento y mantener un control saludable sobre las emociones es darle la bienvenida al dolor. En vez de defenderse de él, uno puede aceptarlo, sabiendo que es una fuente de aprendizaje y expansión de la vida, para aquellos que saben recibirlo honorablemente.

Vocabulario emocional básico

Los pares de emociones básicas son: alegría y tristeza, entusiasmo y miedo, gratitud y enojo, orgullo 1 (comportamiento) y culpa, orgullo 2 (identidad) y vergüenza, placer y deseo, asombro y aburrimiento. Cada una de estas emociones tiene una *interpretación generativa*: una serie de hechos observados y pensamientos que le dan origen. Para comprender la emoción es necesario comprender su génesis en observaciones e interpretaciones. Estas percepciones y pensamientos pueden tener errores, por eso para medir la validez de la emoción —como disparador de la acción— es necesario analizarlas. De otra forma uno puede caer fácilmente en algunas de las distorsiones descritas al final del capítulo anterior.

Cuando se experimenta una emoción válida –es decir, basada en opiniones fundadas–, se incurre en una “deuda emocional”. Como escribe David Viscott³, para “saldarla” hace falta un “pago” en términos de *acciones efectivas*. Si uno paga, respondiendo conscientemente a las demandas e impulsos de la emoción, recibe un *beneficio por responder*: aprende de su lección y sigue adelante con su vida. Pero si rehúsa pagar, relegando la emoción a la inconciencia, debe soportar el *coste de no responder*: la deuda comienza a acumular “intereses” y crece en forma exponencial. Si la deuda excede cierto nivel, uno cae en la “quiebra” emocional: un *estado ánimo negativo* recalcitrante. Cada emoción tiene una demanda específica, relacionada con la situación que la origina. Al resolver saludablemente el desafío, la emoción fluye, se recupera un estado de paz interior y la intensidad de vivir a corazón abierto. Al reprimir o evitar el desafío, la emoción se estanca y uno cae en un estado de ánimo negativo.

Cada emoción presenta una *oportunidad de trascendencia*. En el nivel de manifestación de la realidad objetiva, es imposible evitar o trascender el regusto amargo de la vida ya que “todo pasa y nada queda”. Pero en el nivel esencial de la conciencia es posible ir más allá de esta limitación. Por ejemplo, aunque uno sabe que perderá la alegría condicional de tener, puede mantener la alegría esencial de ser y existir. O aunque uno sienta el temor condicional de que sus habilidades no estén a la altura de sus desafíos, puede sentir la confianza esencial en sí mismo y su compromiso de hacer lo mejor que pueda.

El apego a las emociones placenteras es directamente proporcional a la imposibilidad de disfrutarlas. Si uno es apegado al orgullo de ser visto como infalible, vivirá aterrado de cometer un error y tratará de evitar toda situación que pueda poner en peligro su imagen de infalibilidad. Este terror no puede sino empañar el sabor de tal orgullo. Si uno está apegado al placer de ganar, vivirá aterrado de pe-

der y tratará de evitar toda situación que pueda poner en riesgo perder lo ganado. Este terror no puede sino empañar el placer de ganar. Como dijo el famoso psicólogo Jacques Lacan, "es imposible disfrutar verdaderamente de lo que se tiene (ya que este disfrute está siempre ensombrecido por la posibilidad de la pérdida); sólo es posible disfrutar verdaderamente de lo que se es".

Título	Estado de ánimo negativo (incondicional)	Emoción dolorosa (condicional)	Emoción placentera (condicional)	Estado esencial (incondicional)
Arquetipos	Depresión, alienación	Insatisfacción, disgusto	Satisfacción, gusto	Paz interior, amor
E m o c i o n e s b á s i c a s	Melancolía, desdicha Angustia, fobia Resentimiento, odio Remordimiento, auto-odio Inferioridad, timidez Ansiedad, repulsión Apatía, abulia	Tristeza, infelicidad Miedo, terror Enfado, rabia Culpa, auto-enfado Vergüenza, embarazo Deseo, rechazo Aburrimiento, desinterés	Alegría, felicidad Entusiasmo, expectativa Gratitud reconocimiento Orgullo (1), auto-reconocimiento Orgullo (2), autoestima Placer, alivio Asombro, maravilla	Dicha, compasión Pasión, confianza Gracia, fuerza Dignidad, inocencia Valor, aplomo Plenitud, aceptación Reverencia, ecuanimidad

Tabla 1. Emociones básicas

En la primera fila, debajo de los títulos de las columnas, están los arquetipos: las emociones de insatisfacción y satisfacción con sus estados de ánimo negativos, depresión y alienación, y sus estados esenciales incondicionales, paz interior y amor. Luego están enumeradas las emociones básicas, con sus estados de ánimo negativos y estados esenciales correspondientes. Estas emociones básicas constituyen el conjunto mínimo de distinciones necesarias para comprender la vida emocional del ser humano. Las analizaremos una a una.

1a. Alegría

Interpretación generativa. La alegría, al igual que la tristeza, se asienta en la facticidad (los hechos inevitables de la vida. Uno siente alegría cuando cree que sucedió, sucederá con seguridad, algo que considera bueno: obtiene algo deseado o conseguir un resultado añorado. Por ejemplo, que el equipo termine con todo éxito un trabajo, o enterarse de que a fin de mes recibirá un aumento de sueldo).

Acción efectiva. La alegría invita a la celebración, a la apreciación y el regocijo por el logro. Por ejemplo, el equipo puede tomarse un tiempo para celebrar, reconociendo los esfuerzos conjuntos; o uno puede salir a festejar el aumento con la familia o los amigos. (Ver la sección final sobre apreciaciones en el Capítulo 18, Tomo 2, "Comunicación multidimensional".)

Beneficio de responder. Quien se permite celebrar puede disfrutar las cosas buenas de la vida con mayor intensidad. A nivel individual, reconocer el logro obtenido permite cerrar una etapa y preparar el terreno para la siguiente. A nivel colectivo, el festejo tiene además un efecto aglutinante. Recompensa a los integrantes por el trabajo.

jo realizado y los prepara para experimentar, con ecuanimidad, lo que depare el futuro.

Coste de no responder. Cuando uno no se permite celebrar, cae en el estoicismo. Experimenta dificultad para compartir no sólo la alegría, sino cualquiera de sus emociones. Al no festejar, solemos mantener el apego a lo obtenido y, convencidos de que la alegría está basada en situaciones transitorias, tenemos miedo de perderlo.

Oportunidad de trascendencia. Se produce al encontrar la alegría esencial de *ser* (en vez de la alegría limitada de *tener*) y al descubrir la *dicha* incondicional que siempre existe en las fibras más íntimas del corazón de todo ser humano.

1b. Tristeza

Interpretación generativa. Uno siente tristeza cuando cree que sucedió, o tiene la certeza de que sucederá, algo malo: perder algo que valoraba o no conseguir el resultado deseado. Por ejemplo, el equipo pierde un contrato que estaba peleando; o enterarse de que la compañía cerrará en un futuro próximo la planta en la cual uno trabaja.

Acción sugerida. La tristeza propicia el duelo, el reconocimiento de la pérdida y el luto. Por ejemplo, los miembros del equipo pueden tomarse un tiempo para experimentar la pena y cerrar la herida, reconociendo los esfuerzos y la manera en que trabajaron juntos. En este espacio es posible aprender de los errores cometidos y prepararse para no repetirlos.

Beneficio de responder. Cuando uno se permite experimentar la pena, puede asumir la pérdida y recuperar una sensación de paz interior, lo cual lo prepara para enfrentar el futuro con confianza y ecuanimidad. Al elaborar el duelo, uno se despide del objeto amado (siempre de

existencia contingente y transitoria) e incorpora el vínculo amoroso a su existencia de manera incondicional, erda su pureza. Por ejemplo, al guardar luto por la muerte de un ser querido, uno se despide de la persona que ya está, pero incorpora en forma permanente a su corazón amor que sintió, siente y sentirá por esa persona. Por es posible seguir amando y valorando en forma crecimiento alguien que se ha marchado.

La tristeza es la manifestación del amor frente a pérdida. Por eso, elaborar la pena en toda su magnitud nera confianza. Uno sabe que las dificultades pueden nerar dolor, pero que ese dolor sólo es un reflejo (transitorio) de ese amor (permanente). Por lo tanto, adquiere mayor capacidad para asumir riesgos y afrontar las consiguientes pérdidas.

Coste de no responder. Cuando uno no se permite sentir la tristeza, necesita reprimir su amor. Y entonces ja de sentir todas las demás emociones, y se vuelve cada vez menos humano. Se torna estoico y experimenta dificultades con todas las emociones, las propias y las de demás. Si uno es incapaz de elaborar las pérdidas viviendo la tristeza, el dolor se convierte en sufrimiento. puede desprenderse del objeto perdido y se cierra a posibilidades futuras en tanto se aferra a un pasado sin renos. Cierra su corazón, temeroso de experimentar intensidad o amor. Tiene dificultad para valorar lo que sea venga, por temor a perderlo. Cae en la melancolía, desdicha, como estados de ánimo negativos permanentes. Se siente desesperanzado y pesimista con respecto a la vida y, por lo tanto, con muy poca energía para emprender acciones renovadoras.

Si uno detesta lo suficiente a la tristeza y decide evadirla por todos los medios, puede caer en una absoluta frialdad emocional. *A quien no le importa nada, no le duele nada.*

Muchas personas eligen cerrar su corazón y no sentir amor—es decir, no comprometerse existencialmente con nada—, ya que eso les permite evitar el dolor. Sin embargo, la clausura de la significancia emocional genera depresión y una sensación abrumadora de sinsentido en la vida.

Oportunidad de trascendencia. Se produce al encontrar el amor esencial e indestructible del *ser*, superando el apego condicional a *tener* objetos y relaciones transitorias. Comprender la pena personal como manifestación de la ternura y vulnerabilidad esenciales del corazón humano; descubrir la *compasión* que abraza la pena de todos los seres humanos por la contingencia de los objetos manifiestos.

Hay una historia milenaria que ilustra el nacimiento de esta compasión. Una mujer había sufrido una serie de tragedias. Primero, su esposo y su hermano murieron. Todo lo que le quedaba era su único hijo. Luego, este cayó enfermo y murió también. Gimiendo de pena, la mujer llevaba el cuerpo de su hijo muerto a todos lados, pidiendo auxilio, medicinas, cualquier cosa para volverlo a la vida, pero por supuesto, nadie podía ayudarla. Finalmente alguien la dirigió a un sabio maestro que estaba enseñando en un bosque cercano. Ella se acercó al maestro, llorando, y le dijo: “Gran maestro, por favor trae a mi hijo de vuelta a la vida”. El maestro le contestó: “Lo haré, pero primero tú debes hacer algo por mí. Debes ir al pueblo y traerme un puñado de semillas de mostaza (la más común de las especias de la región) y con ellas haré la medicina para tu hijo”. Antes de que la mujer pudiera ponerse en marcha, el maestro agregó: “Ah, una cosa más. La semilla de mostaza debe provenir de un hogar donde nadie haya perdido un hijo, un padre, un cónyuge o un amigo”.

La mujer corrió al pueblo y entró en la primera casa. “Por favor, por favor, ¿pueden darme algunas semillas de mostaza?” La gente, viendo su dolor, se las ofreció inme-

diatamente. Pero entonces ella preguntó: “¿Ha muerto guien en esta casa, una madre, una hija, un padre o un jo?”. Contestaron: “Sí, hemos tenido una muerte el año sado”. Entonces la mujer corrió a la casa siguiente. C vez, le ofrecieron la semilla de mostaza pedida y otra preguntó: “¿Ha muerto alguien en esta familia?”. Aquí una tía. Y al lado, una hija pequeña. Y continuó casa casa del pueblo, sin encontrar una familia que no hub sido visitada por la muerte.

Finalmente, la mujer se sentó y, en medio de su : ción, se dio cuenta de que lo que le había pasado a el pasa a todo el mundo, que todo el que nace también rirá. La mujer volvió al bosque con el cuerpo de su muerto, donde fue enterrado apropiadamente. Ento se inclinó en reverencia y le pidió al maestro que la ay ra a encontrar refugio en este mundo de nacimien muerte. Cuando incorporó las enseñanzas del ma hasta lo más profundo de su corazón, la mujer encon compasión universal por la condición humana. Se co tió así en una gran fuente de amor y sabiduría para los que la rodeaban.

2a. Entusiasmo

Interpretación generativa. El entusiasmo, al igua el miedo, se funda en las contingencias (hechos po aunque no necesarios) de la vida. Uno siente entusias cuando cree que existe la posibilidad de que algo l suceda, o haya sucedido, incluso sin saberlo con co llegar a obtener algo que desea o conseguir un res que anhela. Por ejemplo, uno piensa que a partir de trevista que tiene concertada, puede conseguir un t más interesante y mejor pago; o no sabe con certez oferta fue aceptada por el cliente, pero cree que tier nas posibilidades de lograrlo.

Acción efectiva. El entusiasmo invita al esfuerzo, la preparación y el empleo de energía para alcanzar el objetivo deseado. Por ejemplo, uno se empeña en preparar su currículum y llamar a la gente que lo puede recomendar; hace los pedidos y ofertas necesarios para ser considerado un candidato interesante por el empleador potencial.

Beneficio de responder. Cuando se canaliza el entusiasmo mediante acciones concretas, aumentan las posibilidades de alcanzar el objetivo. Pero más allá del resultado final, al actuar en concordancia con los propios valores y metas, en el proceso se experimenta la integridad personal. Uno tiene confianza en que hizo lo mejor posible, más allá del éxito o fracaso. Así, opera desde una sensación de paz interior.

Coste de no responder. Quien se mantiene inactivo frente a su entusiasmo, sufre ansiedad y una sensación de descontrol. Se siente a merced de acontecimientos que no puede modificar. Tiene dificultad para manejar los procesos con calma y naturalidad, dado que no sabe cómo canalizar en forma efectiva su ambición. Siente apego y miedo excesivo a “perder” la oportunidad, sin saber qué hacer para aumentar sus oportunidades de concretarla. En vez de inteligencia para administrar los riesgos, uno desarrolla aversión a ellos y, por consiguiente, a las posibilidades.

Oportunidad de trascendencia. Reside en encontrar el entusiasmo esencial de *ser* auténtico e íntegramente responsable de la propia vida, en vez del entusiasmo efímero por *obtener* los resultados deseados. Descubrir la pasión incondicional, que surge naturalmente, por el solo hecho de estar vivo y sentirse poderoso.

2b. Miedo

Interpretación generativa. Tenemos miedo cuando creemos que existe la posibilidad de que suceda, o de que haya sucedido, algo malo: perder algo que valoramos, conseguir un resultado deseado. Por ejemplo, el contrato que la empresa tenía con un gran cliente será sometido a revisión; o uno recibe la noticia de que ha habido un accidente en la planta y es posible que algunos de sus compañeros de trabajo hayan resultado heridos.

Acción efectiva. El miedo invita a la acción, la participación y el uso de energía para proteger aquello que aprecia y valora. También invita a investigar lo desconocido y a tomar las medidas precautorias que resulten convenientes. Por ejemplo, ocuparse de preparar la mejor oferta posible y hacer los esfuerzos necesarios para renovar el contrato con el cliente; o ir personalmente a la planta para averiguar qué pasó, y tomar todas las medidas posibles para minimizar el daño.

Beneficio de responder. Cuando uno canaliza su miedo mediante acciones concretas, tiene mayor probabilidad de reducir el riesgo que lo acecha o los daños que pueden ocurrir. Más allá del resultado final, quien responde en coherencia con sus valores y objetivos experimenta durante el proceso su integridad personal. Sabe que hizo lo mejor posible más allá del éxito o fracaso. Así, puede experimentar una sensación de paz interior. En este estado, es capaz de aceptar la posibilidad de una pérdida y prepararse para afrontarla.

Coste de no responder. Cuando uno, ante su miedo, se mantiene inactivo, sufre ansiedad y descontrol. Se preocupa por los acontecimientos sobre los cuales no puede influir y se convierte en víctima, olvidando su capacidad

ra responder frente a la situación. Olvida que, aunque no puede alterar los acontecimientos, siempre puede actuar sobre el efecto que los acontecimientos tienen sobre sí a nivel físico, mental y emocional. Uno se siente indefenso frente a la posibilidad de perder aquello que aprecia, tiene aversión tanto por el riesgo como por el estrés y nerviosismo, y puede desarrollar fobias y angustias. Vive con una sensación de preocupación e inseguridad constante; se encuentra desmotivado y sin energía para proteger aquello que le importa. Manifiesta rigidez y rechazo a las malas noticias; ataca a los mensajeros, sin darse cuenta de que de esa forma queda aislado y pierde contacto con la realidad.

Oportunidad de trascendencia. Se produce al encontrar la confianza esencial de *ser* quien uno es (capaz de enfrentar las dificultades y pérdidas que inevitablemente trae la vida), en vez de la efímera seguridad que proporciona *obtener y mantener* todo lo que uno quiere. Descubrir aquello que permanece y se recrea más allá de la normal impermanencia de los objetos materiales.

3a. *Gratitud*

Interpretación generativa. La gratitud es una combinación de alegría o entusiasmo, con el juicio de que quien generó esa alegría hizo algo por uno que no tenía por qué haber hecho. Uno siente gratitud cuando cree que alguien hizo algo que no tenía por qué hacer y como consecuencia obtuvo (alegría) o puede llegar a obtener (entusiasmo) algo que aprecia. Por ejemplo, un proveedor hizo un descuento inesperado o entregó antes del tiempo pactado los productos solicitados.

Acción efectiva. La gratitud invita al agradecimiento y a la alabanza, a reconocer con aprecio el esfuerzo del otro, por haber ido "más allá del cumplimiento del deber". Uno

tiene el impulso de expresar su satisfacción y recomper a quien causó la alegría. Por ejemplo, llama al proveedor le agradece el descuento o la entrega anticipada; le ma una nota de felicitación, donde le expresa además la in ción de incrementar los negocios en el futuro.

Beneficio de responder. Cuando se expresa el reco cimiento hacia el esfuerzo del otro, se aprovecha la e gía positiva para mejorar la tarea y la relación. Esto pre y alienta el buen comportamiento del otro. Al agrade uno también actúa en congruencia con sus valores y l lo que corresponde para saldar su deuda de gratitud.

Coste de no responder. Quien no agradece, pierc oportunidad de utilizar la energía positiva que liberó e liz hecho ocurrido. Puede quedar con la sensación de da pendiente y, paradójicamente, con un cierto res miento contra el otro. Asimismo es posible que el quede resentido al no verse reconocido en su acción fuerzo y generosidad.

Oportunidad de trascendencia. Se produce al en trar la gratitud esencial de *ser*. Vivir agradecido por e lagro permanente de la vida y del mundo que la enma El padre Steindl-Rast⁴, un monje jesuita, afirma enfá mente que la gratitud es el corazón de toda plegaria. ' la misma vena, Ticht Nhat Hanh⁵, un monje vietnar opina que el milagro más grande no es que Jesús hay minado sobre el agua, sino que cada uno de nosotros mina sobre esta tierra. Quien vive con esta "concienci milagro del ser" vive en el espíritu de la gratitud.

3b. Enfado

Interpretación generativa. El enfado (enojo) es combinación de tristeza o miedo y el juicio de que quie

generado esta tristeza hizo algo que no debía haber hecho, transgrediendo o violando ciertos límites significativos para uno. Nos enfadamos cuando creemos que alguien se comportó de forma incorrecta (según nuestros parámetros) y, como consecuencia de ello, sufrimos (tristeza) o podemos sufrir (miedo) por la pérdida de algo que valoramos. Por ejemplo, un proveedor no cumplió la entrega de productos a tiempo y ahora el trabajo se encuentra demorado; o un operario no respetó los procedimientos de seguridad, poniendo en peligro su vida y la de sus compañeros.

Acción efectiva. El enfado propicia el reclamo, el esfuerzo por restablecer los límites vulnerados y reparar o proteger aquello que uno valora. La canalización del enfado implica un pedido de reparación del daño, o un resarcimiento, como así también el recompromiso de respetar los límites vulnerados. Además, se puede aprovechar el enfado como oportunidad de aprendizaje, modificando el proceso o sistema en uso, para evitar que lo ocurrido vuelva a suceder. Por ejemplo, uno llama al proveedor y reclama la entrega, protestando ante el responsable que puede hacer algo para mejorar la situación y tomar las medidas necesarias para minimizar el daño. O, en el caso del operario, le llama la atención y con firmeza establece un acuerdo para el futuro con serias consecuencias si no cumpliera; también se le requiere que ofrezca una disculpa ante sus compañeros y se recomprometa a actuar en forma responsable.

Beneficio de responder. Cuando uno declara su enfado en forma honorable, restablece su integridad personal y sus límites. Al defender aquello que valora, gana una sensación de paz interior y de confianza en sí mismo. Al reclamar, tiene mayor probabilidad de reparar o reducir el daño, minimizando la posibilidad de que vuelva a ocurrir. Esto genera la seguridad interior de saber que uno puede

responder con autonomía a los desafíos que le plantean los demás. Aun cuando uno no pueda reparar el daño u obtener del otro el compromiso de respetar los límites (estas son metas condicionales, ya que dependen de factores que exceden el control personal), uno puede encontrar solace en haber hecho todo lo posible para respetar sus valores.

Coste de no responder. Cuando uno no resuelve su disgusto, cae en el resentimiento, el rencor y el odio, y se queda con una sensación de vulnerabilidad e inseguridad por estar a merced de las acciones de otros. Tiene dificultades para manejar los problemas con calma y naturalidad; a veces actúa de manera sumisa, otras estalla contra quienes causaron el daño, y hasta incluyendo a quienes nada tienen que ver con el tema. Uno vive con permanente amargura e indignación, sintiéndose una víctima inocente de quienes “abusan”.

Para evitar caer en el enojo, uno puede renunciar sus valores éticos o sus límites personales, perdiendo con ello su conciencia moral. “Si nada me importa y todo vale no hay causa para enojarme” es un claro signo de inconciencia moral. (Ver Capítulo 24, “Valores y virtudes”.) Alternativamente, uno puede decidir clausurar su corazón al amor, como vimos en la sección sobre tristeza. *A quien no duele nada, nada le enoja.* Como ya explicamos, este camino lleva indefectiblemente a la depresión y la pérdida de sentido existencial.

Oportunidad de trascendencia. Se produce al encontrar la confianza esencial de *ser* capaz de establecer límites y mantener valores, en vez de la endeble seguridad que brinda *no sentirse* defraudado o agredido por quienes lo rodean. Descubrir la paz y la fuerza incondicional que surgen naturalmente, al aceptar que uno está definido por sus acciones y no por las acciones de los demás. Comprender compasivamente que, finalmente, toda persona hace

mejor que puede (dentro de las limitaciones de sus modelos mentales).

4a. Orgullo 1 (comportamiento)

Interpretación generativa. El orgullo es el agradecimiento hacia sí mismo. Uno se siente orgulloso cuando cree que hizo algo que no tenía por qué hacer y, como consecuencia, produjo o puede llegar a producir, algo valioso para otros, o para sí mismo. Por ejemplo, le ha hecho un favor a un compañero ayudándolo a terminar un trabajo, o ha cumplido con su programa de entrenamiento personal y pudo correr una maratón.

Acción efectiva. El orgullo invita al auto-reconocimiento por el esfuerzo realizado y por haber actuado en congruencia con los propios valores. Por ejemplo, un equipo se toma un tiempo para celebrarse por haber hecho un esfuerzo extraordinario para ayudar a un cliente en apuros.

Beneficio de responder. Quien reconoce su propio esfuerzo, aprovecha la energía positiva para mejorar su bienestar personal y su efectividad en la tarea. El reconocimiento alienta el buen comportamiento que se halla en concordancia con la integridad y los valores de uno.

Coste de no responder. Quien no se enorgullece y auto-reconoce por su comportamiento (tal vez por creer que el orgullo es algo malo), pierde una oportunidad de auto-gratificarse por razones sumamente válidas. Si uno mismo no reconoce el propio esfuerzo, es probable que todos los otros reconocimientos no le alcancen. Puede llegar a vivir con una sensación permanente de insatisfacción. Esto lo puede llevar a un perfeccionismo destructivo o a una crítica interna feroz y permanente.

Oportunidad de trascendencia. Reside en encontrar el orgullo esencial de *ser* quien uno es, detrás del orgullo contingente de *obtener* lo que uno logra. Vivir en paz, y conociendo que aunque uno no pueda controlar el resultado, la dignidad depende sólo del comportamiento que por definición, está siempre bajo el control voluntario de la persona.

4b. Culpa

Interpretación generativa. La culpa es el enfado dirigido hacia sí mismo. Uno se siente culpable cuando cree que hizo algo que no debía y, como consecuencia, alguien (algún otro o uno mismo) sufrió, o corre el riesgo de sufrir, la pérdida de algo valioso. La culpa está siempre basada en el juicio de que uno transgredió sus propios límites y ha causado consecuencias no deseadas. Por ejemplo, uno no cumplió su compromiso de entregar un trabajo a tiempo, o rompió su dieta excediéndose en la comida.

Acción efectiva. La culpa invita a la disculpa y al pedido de perdón. Estas acciones representan un esfuerzo para restablecer los límites quebrados y minimizar el daño ocasionado. Como explicamos en el Capítulo 16 (Tome "Recompromisos conversacionales", la disculpa necesariamente implica una oferta de reparación o resarcimiento o un recompromiso. Adicionalmente, uno puede utilizar el problema como oportunidad de aprendizaje, modificar el proceso o el sistema en uso, para evitar que lo ocurra de nuevo. Por ejemplo, uno llama al cliente y se disculpa por la demora, tomando las medidas necesarias para minimizar el daño y evitar que la situación se repita. En el caso de la dieta, uno analiza las condiciones que llevaron al incumplimiento y se re-compromete consigo mismo para evitarlas en el futuro.

La disculpa es imprescindible para ocuparse del problema, pero además de resolver el componente operativo, es necesario también hacerse cargo del componente emocional. Como se detalla en el Capítulo 18, Tomo 2, “El perdón”, pedir perdón y perdonarse a sí mismo son las maneras de recuperar la integridad emocional.

Beneficio de responder. Cuando uno ofrece disculpas y pide perdón, restablece su integridad y reafirma su compromiso con sus valores. Al obrar de manera ética para resolver la transgresión y sus consecuencias, recupera la sensación de paz interior y dignidad. Quien se disculpa tiene mayor probabilidad de reducir el daño causado a la tarea, la relación y las personas, minimizando así también la posibilidad de que vuelva a ocurrir. Esto genera confianza interior, al saber que se tiene la capacidad de reparar los errores y recuperar la dignidad.

Coste de no responder. Cuando no elaboramos la culpa, caemos en el remordimiento, el auto-odio y una actitud pesimista sobre nosotros mismos. Quedamos atrapados en la creencia de que *somos* (fuimos y seremos siempre) “malos”, en vez de creer que *nos comportamos* mal y que podríamos reparar la falta. Quedamos con una sensación de indignidad, auto-rencor y auto-desprecio. Nos comportamos de manera defensiva y atacamos a quien nos señala los errores e inconsistencias. Esta inseguridad interna contagia a los que nos rodean, causando grandes dificultades para admitir y corregir errores. Vivimos con ansiedad y miedo de ser “descubiertos” en nuestra “maldad”, actuamos con hipocresía, mintiendo y cayendo cada vez más hondo en un pozo de auto-desprecio.

La creencia reificante –“soy malo”– se extiende a los demás –“son malos”–, congelando las opiniones en caracterizaciones improductivas. (Ver Capítulo 10, Tomo 2, “Observaciones y opiniones”.) En vez de reconocer que el

comportamiento es algo que el otro (al igual que uno) puede modificar; uno opera convencido de que las acciones (del otro, al igual que las de uno) se desprenden de características inmutables de la personalidad. Esto impide toda resolución de los problemas y deja, como única salida, la separación de las personas.

Oportunidad de trascendencia. Se produce al encontrar la confianza esencial de *ser* capaz de actuar con dignidad manteniendo sus valores, en vez de la endeble seguridad de *no cometer* equivocaciones, errores o transgresiones. Descubrir la paz y la inocencia incondicional que surgen en forma natural al saber que uno siempre merece el perdón, ya que esencialmente está siempre haciendo lo mejor que es capaz, dado su grado de conciencia en ese momento, frente a sus circunstancias. Esta auto-compasión suaviza también los juicios sobre los demás, al permitir una actitud más comprensiva hacia los errores y transgresiones de los otros. Al reconocer su propia inocencia y potencial inconciencia, uno descubre el contexto de inocencia esencial dentro del cual puede enmarcar las transgresiones de los demás.

No tiene sentido enfadarse con el lobo porque se come a las ovejas. El lobo hace lo que su instinto le manda. Tampoco hace falta enfadarse con el lobo para tomar medidas contra sus desmanes. Uno puede reforzar las defensas, y hasta cazar al lobo sin enojarse con él. De la misma forma, Lao Tse nos invita a considerar cómo la comprensión y la compasión diluyen el enfado. Imagine que está usted en un bote en medio del río, dice el sabio chino. Otro bote se acerca velozmente y lo embiste, arrojándolo al agua. Mojado y enfurecido se iza usted a bordo del bote agresor, dispuesto a increpar (y tal vez a agredir físicamente) a su ocupante... y se encuentra con que está vacío. El bote iba a la deriva. ¿Qué pasa entonces con su ira? De la

misma forma, muchos de los “botes” (personas) que nos agreden también están operando en la inconciencia del “piloto automático”. (Para profundizar sobre el tema de las “ofensas”, ver capítulos 18 y 25, “El perdón” e “Identidad y autoestima”.)

5a. Orgullo 2 (identidad)

Interpretación generativa. Este tipo de orgullo es el placer que se experimenta cuando se da a publicidad información que convalida la imagen personal que se quiere proyectar. Uno se siente orgulloso (2) cuando se considera visto como alguien verdaderamente valioso y tenido en alta estima por los demás. El orgullo por la identidad reflejada implica siempre el reconocimiento de un tercero (puede ser una voz interna), que aprecia y valora lo que uno hace y, aún más importante, lo que uno es. La seguridad interior, la auto-estima, la auto-valoración y la confianza en sí mismo son formas de orgullo 2 que nacen de la certeza profunda de ser esencialmente valioso. Por ejemplo, alguien va a hacer una presentación frente a un nuevo cliente y se siente seguro de sí mismo. Más allá de conseguir o no la cuenta, más allá de lo que los demás piensen, sabe que no está arriesgando su identidad. Eso le permite mantener el aplomo, aun en las circunstancias más difíciles. (Ver el Capítulo 25, “Identidad y autoestima”.)

Acción efectiva. El orgullo por la identidad invita al auto-reconocimiento y a la auto-estima por quien uno es, más allá de su comportamiento o de los resultados que haya obtenido. Esta auto-valoración se enfoca en el ser, no en el hacer o tener.

Beneficio de responder. Cuando uno reconoce y valora su propia identidad, descubre una plataforma incompa-

rable desde la cual enfrentar con energía los desafíos de la vida. Este reconocimiento de su naturaleza esencial permite auto-afirmarse y encontrar paz y confianza interior, aun en medio de un mundo turbulento. Al descubrir esta fuente de satisfacción interna, se puede encarar la vida como un ejercicio de manifestación de la riqueza interior, en vez de un esfuerzo por ocultar la propia pobreza, buscando desesperadamente llenar ese vacío.

Coste de no responder. Cuando uno no se enorgullece de ser quien es y no se auto-reconoce en su naturaleza preciosa, vive tratando de “ganar” valía a través de reconocimientos externos. Esto lo expone a que los demás tengan el poder de definir cómo sentirse acerca de sí mismo. Si uno no se valora, es probable que todos los otros reconocimientos externos no le alcancen; uno vivirá entonces con una sensación permanente de insatisfacción y auto-desvalorización.

Oportunidad de trascendencia. Se produce al investigar la identidad, encontrando una fuente trascendente de orgullo esencial. Descubrir que la conciencia de lo que uno *es*, es mucho más grande de lo que uno *crea ser*.

5b. Vergüenza

Interpretación generativa. La vergüenza es el miedo al conocimiento público de aquella información que atenta contra la imagen que uno quiere proyectar. Uno se siente avergonzado cuando teme ser descubierto como verdaderamente inferior a quien pretende demostrar que es. La vergüenza siempre implica la mirada de un tercero (puede ser una voz crítica interior), capaz de revelar información peligrosa para la imagen que se aspira a presentar. El temor a la humillación, a hablar en público (para much

gente casi tan terrible como el miedo a la muerte), la timidez y el desconcierto son formas de vergüenza que nacen del miedo profundo de no ser tan bueno como alguien pretende ser, o como pretende que los demás crean que es. Por ejemplo, uno tiene que hacer una presentación frente a los ejecutivos de la empresa y se siente sumamente inseguro; o alguien descubre que cometió un error y se siente "puesto en evidencia".

Acción efectiva. La vergüenza propicia la reflexión y la integración de la personalidad en un nivel más auténtico y maduro. Al sentirse avergonzado, es necesario verificar si la vergüenza nace de la culpa. Si la persona se avergüenza porque cree que ha hecho algo incorrecto, corresponde sentir culpa y obrar en consecuencia (como describimos en el punto 4b). Si la vergüenza no deriva de una transgresión específica, sino de un estado general de auto-desvalorización e inferioridad, uno necesita profundizar su auto-aceptación y trascender el miedo de no ser "lo suficientemente bueno".

Beneficio de responder. Quien se desprende de las falsas imágenes de sí mismo, descubre una fuente de calma y seguridad. Es imposible mantener una fachada permanente de perfección, por lo cual uno experimenta un inmenso alivio cuando decide dejar de fingir que es quien no es. Paradójicamente, al aceptarse sin vergüenza, uno descubre que es infinitamente más valioso de lo que creía. A partir de ese momento, no necesita aparentar más y puede expresarse en forma espontánea y creativa.

Coste de no responder. La vergüenza es una expresión de auto-desvalorización, auto-desconfianza y auto-desagrado. Quien no la enfrenta y trasciende, queda a merced de la depresión. De acuerdo con el Dr. Aaron Beck⁶, director del Centro de Terapia Cognoscitiva de la Universidad de

Pensilvania, la auto-desvalorización es un componente central de la depresión. Beck encontró que los pacientes deprimidos pueden ser caracterizados por "las 4 D": se sienten Derrotados, Defectuosos, Desacertados y Desesperanzados. Según Beck, la falta de autoestima es la raíz principal del efecto negativo de cualquier emoción. Cuando la autoimagen es endeble, actúa como una lupa que magnifica todo lo negativo que uno hace o experimenta. Cualquier error trivial que comete se convierte en una prueba lapidaria de su naturaleza, intrínsecamente defectuosa.

El Dr. David Burns⁷ concuerda con ello: "En mi opinión, la pregunta más importante que uno confronta en la vida es: ¿Cuál es la fuente de la autoestima genuina? Burns reflexiona sobre esta pregunta y concluye que: "Uno no puede ganar valor a través de lo que hace. Los logros pueden traerle satisfacción, pero no felicidad (esencialmente). La auto-estima basada en los logros es una 'pseudo-estimación' y no es autoestima genuina! Mi gran cantidad de pacientes exitosos pero deprimidos son una prueba fehaciente. Todo lo que un poco puede uno afirmar su sentido de auto-valoración es su apariencia, talento, fama o fortuna. Marilyn Monroe, Mark Rothko, Freddie Prinz y una multitud de suicidas hermosos, talentosos, famosos y ricos son testigos de esta dura verdad. Tampoco el amor, la aprobación, la amistad o una gran capacidad para establecer relaciones humanas profundas agregan nada al valor que cada uno se asigna. La gran mayoría de los individuos deprimidos son profundamente amados por otros, pero eso no los ayuda en nada porque lo que les falta es *auto-amor* y *auto-estima*. En esta instancia, sólo el propio sentido de valor determina cómo se siente una persona".

Aunque es imposible conseguir autoestima, Burns sostiene que hay buenas noticias: "Cuanto más miserable y deprimido se siente alguien, más distorsionado se ve en su pensamiento. Por el contrario, ante la ausencia de

torsiones mentales, ¡*no se puede* experimentar baja autoestima o depresión! La vida humana es un proceso que abarca tanto un cuerpo en cambio permanente, como una enorme cantidad de pensamientos, sentimientos y comportamientos que se suceden sin solución de continuidad. La vida, por lo tanto, es una experiencia en evolución, un flujo continuo. Uno no es una cosa; por eso cualquier etiqueta es limitativa y equivocada. Rótulos abstractos como “inservible” o “inferior” *no comunican ni significan nada*. (En su best-seller *Feeling Good*, y su manual *The Feeling Good Handbook*, Burns hace sugerencias específicas y concretas para superar al estado distorsionado depresivo de inferioridad.)

Oportunidad de trascendencia. Se produce al encontrar que toda vergüenza está basada en una falsa identificación. Descubrir que la fuente de auto-estima y auto-valor es trascendente e incondicional. No hay absolutamente nada en el mundo que pueda des-valorizar aquello que es esencialmente valioso: uno mismo como manifestación consciente y auto-consciente del Ser. Al saber que no es necesario *hacer* algo para *ser* valioso, uno puede dedicarse a expresar el valor que *es*, en vez de tratar de corregir la ausencia del valor que *crea ser*. Esta es la mejor red de contención para caminar por la cuerda floja que es la vida.

6a. Placer

Interpretación generativa. Experimentamos placer cuando conseguimos, y podemos disfrutar, algo que deseábamos: el gozo y la satisfacción del deseo cumplido. Otra forma del placer es el alivio que advertimos cuando dejamos de soportar algo que no deseábamos. La sensación placentera (o de alivio) es un mensaje del organismo que indica que aquello que sucedió es instintivamente agrada-

ble y positivo. Es la recompensa de la naturaleza por actuar de acuerdo con sus dictados. Por ejemplo, uno llega a su casa después de un largo día en la oficina y se desploma agrado en el sofá, mientras recibe los besos de sus hijos.

Acción efectiva. El placer invita a disfrutar de lo obtenido y tomarse un respiro. Se puede utilizar la satisfacción como re-creación y fuente de energía. Por ejemplo, disfrutar del descanso merecido y vivir con intensidad el amor familiar.

Beneficio de responder. Cuando uno se permite disfrutar del placer, experimenta paz, tranquilidad, calma, satisfacción y plenitud. Vive conscientemente el deleite que puede ser la vida. Eso le da fuerzas para perseguir sus deseos y para afrontar los momentos difíciles.

Coste de no responder. Quien no se permite disfrutar de lo obtenido, desarrolla una personalidad obsesiva preocupada por continuar persiguiendo sus deseos, no se da el tiempo de gozar y aprovechar lo que tiene. La falta de placer genera una sensación continua de insatisfacción, apetito y codicia.

Oportunidad de trascendencia. La brinda el accionar desde la riqueza y plenitud esencial del *ser*; en vez de hacerlo desde la miseria y ansiedad por *carecer*. Operar desde la abundancia, en vez de hacerlo desde la escasez, sin sentirse paralizado por el miedo de perder lo que se posee. Ver la vida como una oportunidad de manifestación de la riqueza esencial que uno es, en vez de un esfuerzo permanente por la adquisición de todo lo que uno no tiene. La satisfacción esencial (y la única que permanece inmutable frente a la impermanencia de la vida) es la de ser que uno es. Todo placer material es necesariamente transitorio.

rio, ya que todo lo que uno tiene (e incluso uno mismo) es transitorio. Sólo aquello que uno esencialmente *es* perdura más allá de todo obtener o perder.

6b. Deseo

Interpretación generativa. El deseo es el equivalente emocional del hambre, la sed y la picazón; en tanto el placer es el equivalente emocional de comer, beber y rascarse. Uno tiene la pulsión del deseo cuando quiere algo que no tiene (siente el vacío y ansía llenarlo). El deseo está basado en la creencia de que uno estará más feliz, o tendrá más placer, en caso de conseguir el objeto deseado. Son ejemplos de deseos querer un trabajo distinto, o ganar más dinero, pasar más tiempo con los hijos o vivir en otra casa. En contraposición, el rechazo nace de la creencia de que uno se sentiría mejor si pudiera evitar aquello que le desagrada. El rechazo es un deseo negativo, un deseo de no tener, como querer evitar participar de una reunión, o ir a la fiesta de cumpleaños de un pariente irritante.

Acción efectiva. El deseo es una espada de doble filo: por un lado, genera gran energía para perseguir su objeto; por otro lado, esa energía puede "quemar los fusibles" de la conciencia, llevando a la persona a hacer cosas que nunca haría si meditara sobre las consecuencias de sus actos. La acción efectiva frente al deseo es la búsqueda de su satisfacción *consciente*. Antes de perseguir el deseo, uno necesita considerar la congruencia del mismo con sus objetivos de largo plazo y valores. A veces, el deseo superficial es tóxico (como las adicciones). En ese caso es posible investigar los deseos más profundos, aquellos que están por debajo del deseo superficial. (En "Resolución de conflictos", Capítulo 13, Tomo 2, investigamos cómo es posible encontrar la raíz última del deseo preguntando repetidas veces:

“¿qué obtendría por medio de X, que es aún más importante para mí que X en sí mismo?”, donde X es el objeto de deseo a distintos niveles de profundidad.)

Sólo cuando uno encuentra un deseo profundo, puede utilizar su energía para auto-motivarse en la persecución de nobles objetivos. Así puede combinar deseo, inteligencia y disciplina para diseñar cursos de acción tan efectivos como íntegros. Por ejemplo, hacer los esfuerzos necesarios para conseguir el nuevo trabajo, recibir un aumento de sueldo, o buscar la manera de contactarse con aquel a quien añora o por quien se siente atraído. (Ver Capítulo 24, “Valores y virtudes”.)

Beneficio de responder. Quien actúa persiguiendo un deseo en congruencia con sus valores, siente satisfacción plenitud durante el proceso, más allá del resultado. Accede entonces a una sensación de paz interior. Al realizar un esfuerzo disciplinado para cumplir la misión que se asigna tiene mayor probabilidad de obtener lo que quiere y satisfacer así sus necesidades e intereses.

Coste de no responder. Hay dos formas de no responder: no intentar conseguir lo que uno desea (represión) o tratar de conseguirlo a toda costa, sin conciencia de los valores u objetivos trascendentes (indulgencia). En el primer caso, las consecuencias son frustración, desesperanza e infelicidad. Uno puede desarrollar pensamientos obsesivos y vivir en un estado de insatisfacción y ansiedad permanente. Posiblemente sienta envidia y celos hacia quienes poseen lo que uno desea, y tal vez remordimiento y auto-criminación por comportarse en forma pusilánime. Puede caer en la desesperación, creyendo que estará *siempre* insatisfecho, en vez de creer que *por el momento* percibe cierta carencia que podría reparar.

En el caso de la respuesta indulgente, las consecuencias son el abandono de los valores y límites personales y

caída en comportamientos vergonzantes. Indulgencia hacia los placeres de corto plazo (como las adicciones o vicios), que rápidamente se transforman en sufrimientos de largo plazo. Remordimiento y sensación de descontrol. Imposibilidad de operar con disciplina (auto-control).

Oportunidad de trascendencia. Se produce al encontrar la paz y plenitud esencial de *ser* quien uno es y operar con integridad (más allá de los placeres circunstanciales), en vez de la endeble saciedad de *adquirir* los objetos del deseo que, por propia naturaleza, son transitorios e impermanentes. Descubrir la felicidad incondicional que surge con naturalidad desde el corazón y la conciencia del ser humano, cuando vive en armonía consigo mismo.

7a. Asombro

Interpretación generativa. Nos asombramos cuando nos encontramos frente a algo que consideramos valioso, misterioso y magnífico. El asombro es la actitud fundante de todas las ciencias naturales y humanas, de todas las religiones y filosofías. Por ejemplo, se experimenta al contemplar una obra de arte, cuando se percibe la plenitud de la naturaleza, en el momento en que se capta la armonía teórica de las matemáticas, o al reconocer la profundidad insondable del espíritu humano. En el mundo de los negocios, uno puede asombrarse ante la infinita complejidad del sistema económico y social en el que operan las empresas. (Ver “Yo, el lápiz” en el Capítulo 15, Tomo 2, “Compromisos conversacionales”.)

Acción efectiva. El asombro invita a la contemplación y la reverencia. A la investigación del misterio para captar su belleza y sus posibilidades ocultas. A usar los sentidos y la imaginación para compenetrarse con lo trascendente y

con su manifestación. Uno puede seguir el ejemplo de aquello que admira para motivarse hacia la excelencia. En el ejemplo, acercarse a los problemas con asombro, verlos como inmensas oportunidades de aprendizaje. Aceptar lo que no sabe como terreno fértil para explorar y crecer. Mantener la mente inquieta y curiosa, buscando las posibilidades ocultas que contiene la realidad que le toca vivir. Respetar profundamente a los demás seres humanos, en el misterio insondable de su libertad.

Beneficio de responder. Cuando uno se enfrenta al mundo con asombro, desarrolla una disposición para aprender y para tomar los problemas como desafíos. Puede disfrutar de manera consciente de la belleza y el misterio de la realidad. Muestra reverencia y respeto por todo que existe y despliega gran cantidad de energía para concretar sus posibilidades. Tiene un notable entusiasmo por explorar y conocer.

Coste de no responder. Sin capacidad de asombro la vida se percibe gris y plana. Uno pierde perspectiva de oportunidades para disfrutar, aprender e inventar. Siente aburrimiento permanente, hastío, falta de respeto y de consideración por la realidad y por los demás seres humanos. Dificultad para conectarse con el prójimo. Falta de empatía, cinismo, alienación. Oscar Wilde definió al cínicco como “aquel que sabe el precio de todo, pero no aprecia el valor de nada”.

Oportunidad de trascendencia. La brinda vivir en el asombro esencial del *ser* y en el misterio esencial de su *alcanzar*. (Como dice Heidegger⁸, la pregunta fundamental de la metafísica es: “¿Por qué es (existe) en general el *ser* (las cosas) y no más bien la nada?”.) Contemplar atónicamente el misterio permanente de la vida y sentir respeto reverencia por todas sus manifestaciones.

7b. Aburrimiento

Interpretación generativa. Uno siente aburrimiento cuando no encuentra nada valioso en la situación o sus posibilidades, no cree que sea factible disfrutar del presente o generar oportunidades para el futuro. Por ejemplo, en una reunión donde se tratan temas que no nos interesan, o cuando el trabajo no nos presenta desafíos u oportunidades de crecimiento.

Acción efectiva. El aburrimiento invita a la búsqueda de alternativas más interesantes. Uno se aburre porque no halla en la situación posibilidades de satisfacción. Entonces tiene dos opciones: investigar la situación en forma más profunda, o cambiar de entorno. Si está aburrido pero cree que es importante quedarse, puede elegir hacerlo en forma responsable, sin sentirse una víctima.

Beneficio de responder. Cuando alguien percibe su aburrimiento y busca modificarlo, recupera inmediatamente su interés. Por ejemplo, si en una reunión declara que no entiende cuál es el sentido o la utilidad de la discusión, esa participación lo pone inmediatamente en posición de atención.

Coste de no responder. Si uno queda atrapado en el aburrimiento, puede desarrollar estados de ánimo negativos como la apatía y la abulia. Pierde energía y se siente alienado por todo lo que le pasa. Se convierte en un espectador pasivo de su vida.

Oportunidad de trascendencia. Se concreta al buscar el ángulo de interés que toda situación puede presentar. Comprometerse esencialmente a participar en la danza de la vida con el 100% de su ser.

Distorsiones cognoscitivas y emocionales

Las emociones suelen presentarse con fuerza auto-validante. Cuando una persona se siente culpable, por ejemplo cree que es porque hizo algo malo. Pero la verdad es que se siente culpable porque *cree* que hizo algo malo, no porque efectivamente lo *haya* hecho o porque lo que haya hecho *sea* malo. "Malo" es una opinión que depende de criterios de quien opina.

Por ejemplo, una situación corriente es sentirse culpable al decirle "no" a alguien. La culpa por este proceso parece estar sólidamente fundada, pero al investigarla y desapego, uno descubre que el mandato implícito "nunca le niegues nada a nadie para que no se sienta defraudado por ti", es sumamente peligroso. En los años formativos aprendemos que para recibir atención y cuidado lo mejor es complacer a los adultos. A partir de esas experiencias generamos inconscientemente la creencia de que "siempre hay que complacer a los demás" y, desde ese momento, tomamos esta creencia como un valor de vida. ¡Nada sorprendente, entonces, que sintamos culpa al denegar un pedido!

Para actuar con inteligencia emocional, es necesario entender las emociones básicas y conocer sus historias generativas. Pero entender las emociones es sólo una parte de un sistema más complejo. Para actuar en forma efectiva hace falta completar ese entendimiento con una capacidad de análisis crítico y rediseño de la situación. Por ejemplo, uno puede *dissolver* la sensación de culpa al darse permiso para frustrar a otros, cuando sus deseos concuerden con los propios intereses. En el próximo capítulo, integraremos las distinciones hechas aquí en un esquema práctico para la efectividad en la tarea, las relaciones y el bienestar personal.

Apéndice: Los mensajeros celestes

La iluminación de Siddharta Gautama (quien fuera luego llamado “el buda” o “el despierto”) ilustra la posibilidad de utilizar al dolor, la tristeza y el miedo como “despertadores”, como guías en la búsqueda –búsqueda común a todo ser humano– de paz interior en medio de la turbulencia e impermanencia del mundo exterior.

Cuenta la leyenda que los oráculos anunciaron a su padre, el señor de un pequeño reino, que el recién nacido Siddharta se convertiría en un gran líder militar o en un gran líder espiritual. El rey tenía un plan de sucesión perfectamente definido, y estaba dispuesto a impedir por todos los medios que su hijo se desviara del camino político. Así es que construyó una ciudad amurallada donde Siddharta vivió los primeros veinte años de su vida celosamente custodiado. Para evitar cualquier “infección” espiritual, cada habitante de la ciudad había sido seleccionado con mucho cuidado. Todos los compañeros del príncipe (incluyendo a su esposa) eran jóvenes de sangre noble. Los hombres eran fuertes y las mujeres hermosas. Así, la vida de Siddharta transcurría entre placeres constantes.

Pero un día, Siddharta se escabulló y salió a caminar por la ciudad que se encontraba fuera de la muralla, acompañado sólo por su sirviente personal, Channa. Al cruzarse con un frágil anciano que andaba lentamente apoyado en un bastón, Siddharta le preguntó a Channa con curiosidad: “¿Qué le pasa a ese pobre hombre?”. “Nada, mi señor, simplemente está viejo.” “¿Y por qué se ha puesto así?” “No hay ninguna razón en especial, mi señor, así es como nos ponemos todos los seres humanos con el tiempo.” “¿¡Todos los seres humanos!?”, exclamó Siddharta alarmado. “¿Quieres decir que todos mis amigos se pondrán viejos?” “Efectivamente, mi señor.” “¿Y mi padre? ¿También él se pondrá viejo?” “Efectivamente, mi señor” “¿Y qué hay de

mí? ¿También yo me pondré viejo?”, preguntó Siddharta espantado. “Lamentablemente, eso es lo que os espera, mi señor”, respondió Channa.

A continuación, Siddharta y Channa pasaron frente a la puerta abierta de una casa donde se oían quejidos de dolor. Siddharta se asomó y vio a un hombre tendido en el suelo, gimiendo penosamente. A su alrededor, varios miembros de su familia lo asistían intentando consolarlo. Siddharta se volvió hacia Channa y le preguntó: “¿Qué le pasa a ese pobre hombre?”. “Nada, mi señor, simplemente está enfermo.” “¿Y por qué se ha puesto así?” “No lo sé, mi señor, pero no creo que haya ninguna razón en especial; así es como ponemos todos los seres humanos en algún momento de nuestra vida.” “¿¡Todos los seres humanos!?”, exclamó Siddharta aún más alarmado. “¿Quieres decir que todos mis amigos se enfermarán?” “Efectivamente, mi señor.” “¿Y mi padre? ¿También él se enfermará?” “Efectivamente, mi señor.” “¿Y qué hay de mí? ¿También yo me enfermaré?”, preguntó Siddharta espantado. “Lamentablemente, eso es lo que os espera, mi señor”, respondió Channa.

Un poco más adelante, Siddharta vio un cadáver sobre una pira funeraria. Al notar que una persona estaba encendiendo los troncos, Siddharta se dispuso a detenerlo y dijo a Channa: “¡Debemos salvar a ese hombre! ¡Lo están quemando!” Deteniéndolo, Channa le explicó: “Mi señor, ese hombre está muerto. La familia está incinerando el cuerpo de acuerdo con nuestros ritos funerarios.” “¿Muerto?”, preguntó Siddharta confuso. “¿Por qué ha muerto?” “No lo sé, mi señor, pero no creo que haya ninguna razón especial; la muerte es lo que nos espera a todos los seres humanos al fin de nuestra vida.” “¿¡Todos los seres humanos!?” exclamó Siddharta con alarma suprema. “¿Quieres decir que todos mis amigos morirán?” “Efectivamente, mi señor.” “¿Y mi padre? ¿También él morirá?” “Efectivamente, mi señor.” “¿Qué hay de mí? ¿También yo moriré?”, preguntó Siddharta

en el espanto absoluto. “Lamentablemente, eso es lo que os espera, mi señor”, respondió Channa.

A esta altura, Siddharta estaba desencajado. La vejez, la enfermedad y la muerte –los “tres mensajeros celestes”, como los denomina la leyenda– habían destruido la ilusión de seguridad que su padre había intentado construir en la ciudad amurallada. (Ver el punto ‘El camino del héroe’ en el Capítulo 3, Tomo 1, “Aprendiendo a aprender”, especialmente los comentarios sobre la importancia de la desilusión en el camino del conocimiento.) El dolor, la tristeza y el miedo, lo sumieron irreversiblemente en “la noche oscura del alma”. Pero allí no termina la historia. Siddharta vio una cuarta cosa, una escena que, literalmente, “le hizo estallar la cabeza”. Se acercaba un monje con una inmensa sonrisa de felicidad en el rostro.

“¿Qué le pasa a ese?”, preguntó Siddharta, “¿acaso no sabe que él también, al igual que todos nosotros, se pondrá viejo, enfermará y morirá?” “Seguramente lo sabe, mi señor.” “Entonces, ¿por qué diablos sonrías?” “No lo sé, mi señor.” En ese momento Siddharta comprendió que las murallas de su padre eran tan capaces de detener el sufrimiento como una muralla de arena es capaz de detener el mar. Pero que había un conocimiento suficientemente poderoso para hacer sonreír a ese monje. Y ese conocimiento valía más que nada en el mundo.

Ese fue el inicio, según cuenta la leyenda, del camino que llevó a Siddharta a abandonar a su padre, a su familia, a sus amigos, los lujos de la corte; a convertirse en un yogui, un buscador incansable de la iluminación; y finalmente a descubrir la naturaleza esencial de la existencia. Muchos años después, cuando Siddharta “despertó” bajo el árbol del Boddhi –convirtiéndose así en Buda–, finalmente se dio cuenta de por qué sonreía el monje. Y entonces, él también sonrió.

(Aunque en pequeña escala, esperamos que el lector sonría del mismo modo después de practicar los ejerci-

cios del Capítulo 19, Tomo 2, “Meditación, energía y salud” –ejercicios no muy distintos de los que realizó Siddharta– y de leer el Capítulo 26 de este tomo, “Optimismo espiritual”.)

Referencias

1. Goleman, Daniel: *La inteligencia emocional*, Javier Vergara, Buenos Aires, 1996.
2. Citados en Goleman, Daniel: *La inteligencia emocional en la empresa*. op. cit..
3. Viscott, David: *Emotional Resilience*, Three Rivers Press, New York 1996.
4. Steindl-Rast, David: *Gratefulness: The Heart of Prayer*, Paulist Press 1990.
5. Ticht Nhat Hanh: *Cómo lograr el milagro de vivir despierto*, Cedel 1981.
6. Beck, Aaron: *Love is Never Enough*, Harper Collins, 1989.
7. Burns, David: *Feeling Good*, op. cit.; *The Feeling Good Handbook*, Avon Books, 1990.
8. Heidegger, Martín: *Introducción a la metafísica*, Nova, Buenos Aires 1960.