

Universidad del Cema
Maestría en Dirección de Empresas



**Las emociones como
oportunidad para la
acción**

Matías Gil

Profesor: Ignacio Bossi





INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	4
<u>LAS EMOCIONES Y LAS ACCIONES</u>	6
<u>LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y LAS ACCIONES</u>	9
<u>EL CICLO EMOCIONAL</u>	11
<u>EL CIRCULO VICIOSO Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS</u>	12
<u>EL DISEÑO DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO. CÓMO SALIR DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS.</u>	13
<u>MODELOS MENTALES</u>	17
<u>LOS ESTADOS EMOCIONALES BÁSICOS</u>	19
<u>LAS EMOCIONES COMO OPORTUNIDAD PARA LA ACCION</u>	24
<u>CONCLUSIÓN</u>	32
<u>FRASES PARA REFLEXIONAR</u>	34
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	36



INTRODUCCIÓN

Las ofertas laborales publicadas en los diarios y en internet están cada vez más cargadas de palabras como aptitud, auto motivación, seguridad de sí mismo, carácter, personalidad, ambición, iniciativa, dinamismo, innovación, coaching, ambiente de altos desafíos, alta presión. No recuerdo en mi carrera de grado como Contador que estas pericias hayan sido vistas en alguna materia. A decir verdad he estado estudiando en la Universidad un sin fin de aspectos técnicos tan entretenidos como pueden ser las normas contables, derecho civil y comercial, teorías sobre costos y su aplicación para la toma de decisiones, macroeconomía, microeconomía, estadística, matemáticas en todas sus facetas, impuestos, etc.; pero encuentro un vacío en mi curriculum académico en estas habilidades.

Pero, ¿qué son realmente estas habilidades? ¿Porqué profesionales con la misma capacitación académica y, aceptemos también, un mismo coeficiente intelectual, pueden tener desarrollos en sus vidas laborales tan disímiles donde algunos puede sobresalir y ser más exitosos que otros? Cuántas veces se ven casos de personas altamente capacitadas, inteligentes, experimentados profesionales que luego fracasan en puestos ejecutivos de conducción. Por otro lado se promueven a puestos gerenciales a personas con otros talentos más intangibles que no pueden ser mensurados en un resumen profesional – académico.

Las reglas laborales están cambiando, las personas, en todos los estratos de las empresas, desde el primer escalón del staff hasta el más alto puesto directivo, están siendo evaluadas por nuevas normas. Estas normas tienen poca relación con los conocimientos académicos aprendidos, en realidad ya da por sentado que tenemos suficiente capacidad técnica e intelectual para desempeñarnos en el empleo. Estas normas se apartan del viejo paradigma donde aquella persona con más títulos, con un postgrado, o con un master estaría destinada al éxito y debería tener naturalmente una carrera dentro de la empresa más vertiginosa que otras personas sin tanta preparación. Las nuevas aptitudes evalúan cualidades personales tales como la adaptabilidad, la persuasión, las habilidades sociales. Estas nuevas reglas son las que determinan quienes tendrán un desempeño sobresaliente y quienes se hundirán en el medio del viaje. Una persona que es ascendida por sus capacidades técnicas a un puesto gerencial, tendrá nuevas aptitudes que explotar que tienen que ver más con la relación con gente, el manejo de personas y el manejo de su propia persona, y estas serán las habilidades que deberá demostrar en el momento de su evaluación para su promoción.

Estas habilidades son las llamadas “*competencia emocional*” o “*inteligencia emocional*”¹. Cada vez un mayor número de empresas considera que las habilidades emocionales son las que marcan la diferencia, y las personas que cuentan con ellas tienen ventajas competitivas sobre otras. Daniel Goleman cita en su libro “La inteligencia emocional en las empresas”² que: *cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para la*

1 Si bien la competencia y la inteligencia emocional son distintos aspectos donde contar con una no significa poseer la otra, permítanme que pueda mencionarlas como una primera aproximación.

2 “La inteligencia emocional en las empresas”. Daniel Goleman. Editorial Javier Vergara. 1999.



filosofía del gerenciamiento, ya no se compete con productos, sino con el buen uso de la gente.

El mismo Goleman efectuó una encuesta a nivel nacional en Estados Unidos sobre lo que buscan los empleadores en el enrolamiento de talentos, y de su resultado obtuvo que las pericias técnicas son menos importantes que la capacidad de aprender en el puesto, luego le siguen:

- ✓ Saber escuchar y comunicarse oralmente
- ✓ Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses
- ✓ Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de los objetivos alcanzados
- ✓ Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos
- ✓ Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial de liderazgo

Pero entonces, ¿cómo puede ser que habiendo invertido tantos años de nuestras vidas estudiando carreras de grado y postgrado, asistiendo a cursos de especializaciones, preparándonos en idiomas para desarrollarnos en nuestras áreas de competencias, con el fin de convertirnos en profesionales que logremos sobresalir en ambientes cada vez más turbulentos y competitivos, nos encontramos que las pericias importantes son otras, las cualidades que se esperan de nosotros son más blandas que las que aprendimos, pero a su vez son más difíciles de incorporar? ¿Qué tienen las emociones para ser consideradas tan importantes para nuestra trascendencia? ¿Qué efectos tienen en nosotros las emociones para que sean un trampolín al éxito o un abismo al fracaso?

Como veremos en el transcurso de esta tesina, son justamente las aptitudes emocionales las que condicionan nuestro contexto y nuestro abanico de acciones. Son las emociones las que nos hace comportar de una manera u otra frente a distintas circunstancias y esa manera de comportarnos nos determina lo que somos y lo que podemos dar, más allá de nuestra preparación profesional.

Lo más interesante es, por un lado, que las circunstancias que afrontamos están condicionadas a la forma en que las vemos, un cien por cien de la situación está dominada por el modo en que tenemos de ver el mundo. Nosotros no vemos la realidad tal cual es. Un acontecimiento dado puede ser visto de distintas formas dependiendo del observador que uno está siendo en ese momento, como puede también no ser visto por otras personas en las mismas circunstancias que las nuestras. No sabemos como es nuestro entorno natural y social objetivamente, solo lo entendemos y lo vemos tal cual somos, según nuestras creencias e ideas, según nuestros paradigmas personales y sociales, y según, por último, el estado de ánimo que nos gobierne. Tenemos anteojos que filtran la realidad y nuestro acontecer, transformándolo en lo que nosotros creemos que es y de esta manera condicionando nuestro horizonte de posibilidades. Como todos los anteojos, este tiene dos lentes: 1) los modelos mentales y 2) los estados emocionales.



Analizaré en este trabajo como funcionan los modelos mentales en cada uno de nosotros y como los estados emocionales se adaptan a ellos, se interrelacionan, se modifican y nos definen un espacio de acciones posibles.

Por otro lado, las respuestas que le damos a nuestros acontecimientos, desde el observador que estoy siendo, estará condicionado justamente por esa misma forma de verlos. Nuestros lentes darán un marco o una realidad en nuestro accionar, pero ello no significará que sea la única forma de responder a un estímulo. Si cambiamos el observador que estamos siendo, abriremos nuevas oportunidades de acciones que antes no creíamos que existieran. Las respuestas que damos a nuestras circunstancias es, luego, elección nuestra. Descubriremos que las formas en que buscamos dar esas respuestas pueden ser generadoras de oportunidades o contaminadoras tóxicas que nos pueden perjudicar produciendo círculos viciosos ante nuevas circunstancias.

LAS EMOCIONES Y LAS ACCIONES

Los seres humanos nos movemos y accionamos desde un contexto y un espacio de posibilidades determinado, cuando un acontecimiento modifica ese escenario de posibilidades en forma significativa estableciéndonos nuevas fronteras, nuevas formas de accionar futuro, se puede decir que estamos ante un “quiebre”, como denomina Rafael Echeverría.³

Siguiendo el razonamiento de Echeverría, un quiebre siempre implica un cambio en nuestro espacio de posibilidades. Lo que antes creíamos posible puede no serlo ya, y viceversa, lo que entendíamos imposible ahora puede serlo probablemente. Cada vez que hay un cambio en nuestras fronteras del accionar, un quiebre, se generan emociones, *“la emoción, por lo tanto, es una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de determinados acontecimientos”*.

Como vemos el “quiebre” genera una emoción pero ¿quién produce ese “quiebre”? ¿Son las circunstancias que nos rodean o somos nosotros como las vemos?.

Por ejemplo, Juan trabaja en la empresa B en el área de Finanzas, insume la mayor parte de su día en sus responsabilidades de reportes a la Casa Matriz en Estados Unidos. Carlos también trabaja en el área de Finanzas de B, pero atiende los temas referidos a la Tesorería de la empresa. En el último mail corporativo se ha publicado que existen conversaciones con la empresa A, integrante del mismo grupo económico que B, para que fusionen sus operaciones en el corto plazo. Durante el almuerzo Juan y Carlos sacan a luz la noticia “bomba” que llegó, Juan comienza diciendo: “tendré que preparar el curriculum vitae, otra vez al ruedo con entrevistas, es lógico que como toda fusión habrá despidos y mi puesto es uno de los más redundantes. Es una pena, estaba tan bien en mi puesto, me encanta trabajar en B es una empresa bárbara. Pero bueno, si no me pongo las pilas, me van a echar sin tener un trabajo antes y en mi condiciones económicas no me puedo permitir esto.”

³ “Ontología del Lenguaje”. Rafael Echeverría. Editorial Granica. 1998



Para Juan esta noticia le ha cambiado el “mundo”, ha tenido un quiebre. De estar en una empresa y en un puesto muy cómodo y sin problemas, donde conoce sus competencias, sus límites, sus tareas diarias y que se espera de él, donde podría hasta predecir que es lo que hará de acá a un año en ese mismo puesto; ahora ve amenazado el status quo. Una fusión cambiará su contexto laboral drásticamente, habrá una nueva oficina, nuevos compañeros de trabajo, quizás nuevos jefes y nuevas tareas, pero también habrá posibilidades de despidos.

El estímulo “fusión” en Juan generó una emoción, el temor. Esa emoción fue generada por un cambio significativo en su espacio de posibilidades producido por ese acontecimiento.

Para bajar a un ejemplo más concreto podríamos imaginar una persona nadando en el mar, imaginemos que esta persona está contemplando desde el agua el color verde del mar calmo, el aroma salado de la espuma, la arena en la playa reflejando un sol brillante sobre su cabeza, mientras pasa una pareja de gaviotas volando en frente suyo. La persona piensa que ese es el mejor lugar del mundo para estar en ese momento, podría definir que ese es el paraíso, su propio paraíso. De repente ve venir una ola enorme amenazante hacia él, todo ese mundo tan bello y tan perfecto se le cae encima, ese mar calmo y relajante es ahora un peligro que atenta contra su persona, todos los pensamientos claros y de belleza que tenía acerca del mar, se transforman en oscuros y siniestros. Comienza a nadar lo más rápido que puede hacia la orilla para que la ola no lo alcance y lo revuelque. El acontecimiento “ola” transforma la realidad y el futuro conocido por esta persona, surgiendo la amenaza de ser lastimado. Ese quiebre es el que genera la emoción de pánico.

Acontecimiento \longrightarrow *Nuevo horizonte de posibilidades* \longrightarrow *Emoción*
quiebre

Para responder la pregunta que nos hicimos antes, el quiebre es generado por nosotros, no existe en el mundo real. Un acontecimiento cualquiera puede ser una catástrofe para un persona (un quiebre y por ende un nuevo mundo de posibilidades) o puede pasar inadvertido por otras.

Como vemos, emociones y acontecimientos están totalmente relacionados. Las emociones son específicas y reactivas como dice Echeverría. Al referirnos a ellas, estamos observando la forma en que la acción o los acontecimientos modifican nuestra frontera de posibilidades gracias a ese quiebre.

Partiendo de esta premisa podríamos tratar de buscar el origen de nuestras emociones en los acontecimientos que las originaron, como así también podemos interpretar nuestras posibilidades concretas de acción desde ellas. En el caso de Juan, el temor a ser despedido frente a la noticia de la fusión, explica su nuevo accionar en la búsqueda de otro empleo.

Ahora veamos que responde Carlos: “A mi me parece interesante esta fusión, yo estoy un poco cansado de estar en Tesorería y no veo que B me pueda dar algo distinto en el



corto plazo. Por lo que se A es una empresa con proyección regional en Latinoamérica y constantemente se generan puestos en diferentes países o acá mismo, ya que es una empresa con alto potencial de crecimiento. Voy a hablar con el Director Administrativo para ver qué puede resultar de esta fusión, estoy esperando el momento de compartir con los de A las oficinas, seguro que algo más interesante de lo que tengo va a salir en el día a día con ellos.”

Y volviendo a nuestro otro ejemplo del nadador. Si esta persona fuera un surfer, la ola le generaría entusiasmo al verla, y en vez de buscar la forma de escapar a ella, iría en su búsqueda para surfearla. Su nuevo horizonte de posibilidades se relaciona con navegar una ola grande y divertirse mucho, generando su excitación.

Carlos se parece más al surfer, solo que en vez de ir en busca de la ola va en busca de esa fusión como una oportunidad para un cambio en su carrera dentro de la empresa. Lo curioso es que podemos ver que el mismo estímulo afecta al estado emocional de Juan y Carlos en formas muy distintas. La noticia de la fusión genera emociones ambiguas. Esta metamorfosis en el estado emocional produce un cambio en la percepción de la situación en que vivían y sus acciones reactivas son totalmente distintas.

	Emoción	Percepción	Acción
Juan	Temor	Amenaza de su puesto de trabajo	Búsqueda de trabajo afuera
Carlos	Entusiasmo	Oportunidad para un ascenso	Análisis de alternativas dentro del nuevo contexto

Como vemos, las distintas emociones experimentadas por Juan y por Carlos no sólo condicionan la experiencia y la percepción de la situación, sino que también definen el espacio de acciones posibles a cada uno de los observadores involucrados de una forma particular.

Para el Director de Sistemas de B, que está en ese momento completando la implementación de un sistema de gestión comercial que lo tiene sin dormir desde hace meses, apenas tiene tiempo para leer los mails corporativos, que considera una pérdida de tiempo. La noticia de la fusión la lee conjuntamente con los comunicados de incorporaciones y retiros del personal y otros temas institucionales que llegan diariamente sin prestarle mucha atención. ¿Cómo puede ser que “semejante” noticia para Juan y Carlos, no tenga relevancia para el Director de Sistemas?

Lo que sucede es que ciertos estímulos que son considerados relevantes para algunas personas, no son para otras ya que quedan filtrados previamente, dado que la mente humana tiene una capacidad limitada para abarcar la realidad infinita, la persona necesita elegir pre-concientemente en qué enfocar su atención y en qué no. Las emociones son las que guían ese proceso automático. Esto es llamado percepción selectiva.

Como una primera conclusión, podríamos decir que nuestro comportamiento está determinado por la forma que tenemos de ver el mundo. El mundo que vemos desde el



observador que estamos siendo, genera para nosotros acontecimientos o quiebres. Y solo aquellos acontecimientos que nuestra pre-conciencia selecciona, son los que vamos a considerar. Seguramente no serán los mismos eventos que otros observadores escogerán. Estos acontecimientos, en la medida que modifiquen radicalmente nuestro horizonte de posibilidades, generarán emociones en nosotros que las trasladaremos en nuestro accionar. Ese accionar es en definitiva nuestro comportamiento.

LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y LAS ACCIONES

Es importante ver la distinción que hace Echeverría entre las emociones y los estados de ánimo. Como vimos anteriormente, las emociones son específicas de eventos dados y generan reacciones, podemos decir que los acontecimientos las preceden. En cambio, los estados de ánimo no pueden ser relacionados a un acontecimiento, son una emocionalidad que no nos remite a condiciones específicas. *“Los estados de ánimo viven en el trasfondo desde el cual actuamos. Ellos se refieren a esos estados emocionales desde los cuales se realizan las acciones”*, dice Echeverría.

Como vemos, tanto las emociones como los estados de ánimo tienen que ver con nuestro abanico de posibilidades, pero hay una diferencia muy grande entre ellos. Mientras que las emociones son el efecto generado a partir de un acontecimiento que modifica nuestro horizonte de posibilidades:

Acontecimiento → *Nuevo horizonte de posibilidades* → *Emoción*

Los estados de ánimo revierten esta situación, los estados de ánimo condiciona nuestro abanico de posibilidades y por ende determina nuestro accionar. Habrá un horizonte de posibilidades correspondiente para el estado de ánimo en el cual nos encontramos, y desde allí actuaremos en consecuencia:

Estado de ánimo → *Horizonte de posibilidades* → *Acción*

Podríamos trazar un cuadro comparativo entre emociones y estados de ánimo:

Emociones	Estados de ánimo
Reactivas	Determinan el horizonte de posibilidades y la acción
Específicas	No se pueden relacionar a un evento específico
Son precedidas por los acontecimientos	Determinan a los acontecimientos

Todos los seres humanos estamos constantemente en algún estado de ánimo, es imposible evitarlo, aunque no lo elijamos o no lo podamos controlar, el estado de ánimo nos tiene a nosotros. Según Echeverría, no hay forma de que podamos evadirlos y observar la realidad desde afuera de algún estado emocional.

Los estados de ánimos se nos anticipan, cada acontecimiento está determinado por éstos. Estos eventos van a ser interpretados desde ese estado emocional y actuaremos en forma consecuente.



Es interesante como las emociones y los estados de ánimo tiene tan estrecha relación y a su vez son tan diferentes en sus aproximaciones desde y hacia nuestra realidad y acontecer. Esto se debe, de acuerdo con Echeverría, a que los estados de ánimo se originan en emociones primero, ligadas a algún acontecimiento dado, cuando estas emociones permanecen en nuestro cuerpo por mucho tiempo y pasan a ser parte de nuestro accionar, se transforman en estados de ánimo. Estos sucede generalmente con acontecimientos de grandes magnitudes para nuestras vidas.

Según Fredy Kofman⁴, el estado de ánimo también es diferente de las emociones, estas últimas tienen una causa que las produce, un estímulo externo procesado por nuestra mente. Una buena noticia puede ser tomada con alegría o una noticia trágica puede ponernos tristes. En cambio, como expliqué anteriormente, el estado de ánimo no tiene un referente claro, uno se siente deprimido y no sabe por qué es.

Kofman también hace hincapié en la distinción entre emociones y estados de ánimo negativos. Según él, las emociones son dinámicas, es un flujo de energía que se expresa en acciones productivas, en cambio, los estados de ánimo negativos son procesos estancos, y por ende no generan acciones productivas. Es como el agua que se estanca y que durante el paso del tiempo se pudre.

Por otro lado, la manera que cada individuo observa los estados emocionales de otros individuos (desde su propio estado emocional), determinará la forma en que espera que actúen los demás ante ciertas circunstancias, que seguramente no será de la misma manera que los otros tienen en mente. En nuestro ejemplo de Juan y Carlos, este último hubiera esperado de Juan que la noticia de la fusión hubiera sido recibida con agrado. Como Juan, desde su propio estado emotivo, pensó que Carlos también habría recibido la noticia con temor. Si somos capaces de cambiar el observador que estamos siendo, podremos ver otras posibilidades de acción que antes nos parecían escondidas a nuestra conciencia y no eran parte del sentido común.

Ya incorporamos la noción estados de ánimo y podríamos emitir una nueva conclusión. Observamos que cada estado de ánimo y cada emoción determinan un espacio de posibilidades. El estado de ánimo condiciona nuestro comportamiento. De acuerdo a Maturana, los estados de ánimo y emociones son una predisposición para la acción. Quiere decir, que dependiendo de nuestro estado emocional, algunas acciones serán posibles y otras no lo serán, o no estarán dentro, ni siquiera, del abanico de posibilidades. Dependiendo de nuestro estado de ánimo, nuestro menú de acciones será uno u otro, en un estado de ánimo pesimista, nuestro horizonte de acciones será mucho más pequeño que en un estado de ánimo optimista (pensemos en las posibles acciones que pueden tomar Juan y Carlos).

⁴ "Metamanagement". Fredy Kofman. Editorial Granica. 2000



EL CICLO EMOCIONAL

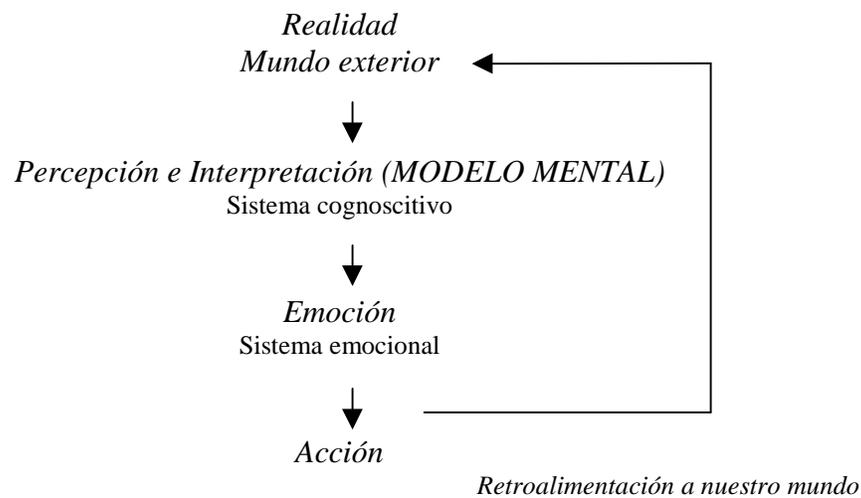
Kofman se introduce un poco más en el proceso que se sucede entre el acontecimiento, la emoción y la acción. Si bien su teoría es coincidente con la de Echeverría, Kofman nos explica que existen pasos intermedios en este proceso que es interesante ahondar.

Como mencioné en la introducción, las personas no son capaces de ver la realidad tal cual es. Tenemos anteojos que filtran el mundo real y lo transforman tal cual lo percibimos. Estos anteojos tienen dos lentes, uno es el denominado modelo mental, y el segundo está regido por las emociones.

Según Kofman si bien el mundo es percibido por los sentidos biológicos (vista, tacto, gusto, olfato y audición), este es inmediatamente procesado por el cerebro que interpreta la información entrante, la ordena, la compagina y la evalúa. Este primer proceso estará configurado de acuerdo al modelo mental⁵ reinante del sujeto. Podría también denominarse este sistema de procesamiento como el sistema cognoscitivo.

En base al resultado de este primer filtro, el sujeto experimenta ciertas emociones y sentimientos que puede denominarse por analogía sistema emocional. Estos dos filtros, las interpretaciones y las emociones, transforman el mundo en una realidad dada para la persona y esta actúa en consecuencia.

Se podría resumir este proceso de esta manera:



Las emociones son sentimientos generados a partir de los pensamientos e interpretaciones consientes e inconscientes. Es importante esta distinción de Kofman donde las emociones dependen de un proceso cognoscitivo previo, y este a su vez de un evento.

Por ejemplo si una persona está esperando el resultado de una entrevista que tuvo por un puesto de trabajo, su estado emocional será de ansiedad. Cuando le dan la noticia de que no ha sido aceptada para tal puesto, el hecho ocurre en primer lugar, luego la

⁵ Ver “Modelos mentales”.

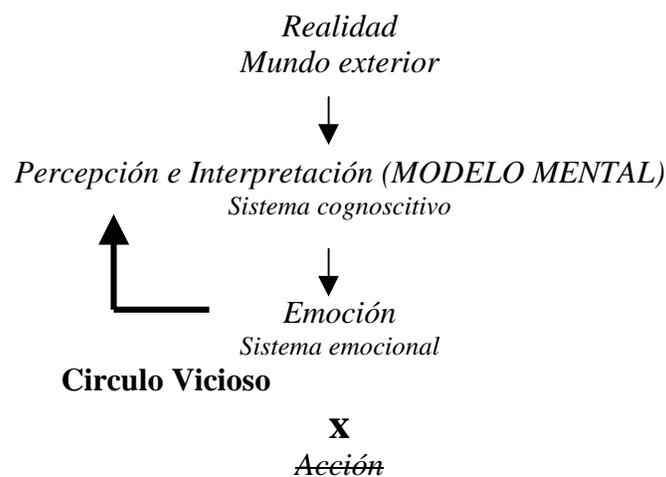
persona procesa esa noticia, la interpreta y genera por último un estado emocional de decepción o tristeza. A los pocos meses se entera que esa empresa ha quebrado, su estado emocional cambiará al de alivio y alegría por no haber sido seleccionada en aquella oportunidad.

El ser humano elige usando su libre conciencia y su capacidad limitada, qué cosas observar y de que manera responder a los estímulos externos que habitan en el mundo.

Uno está constantemente invadido de estímulos de todo tipo durante el día, desde el momento en que se levanta hasta que se acuesta por la noche, el proceso de observación, interpretación y emoción es el que nos hace producir acciones (desde ya muchas de ellas son casi inconscientes, como por ejemplo cepillarnos los dientes todas las mañanas). Cuando nuestro sistema cognoscitivo y nuestro sistema emocional están en correlación y armonía, las emociones son fuentes de información que retroalimenta nuestro sistema cognoscitivo. Esto es lo que Kofman denomina “Ciclo Emocional”.

EL CIRCULO VICIOSO Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS

Cuando las emociones negativas no desembocan en acciones productivas, estas hacen un feedback pernicioso sobre el sistema cognoscitivo que a su vez, se vuelca nuevamente en nuestras emociones reforzando nuestra forma pesimista de ver la realidad. De esta forma, explica Kofman, la persona entra en un círculo vicioso como el que se grafica a continuación:



Las personas que perciben las cosas en forma negativa, por ejemplo el caso de Juan que entiende como una amenaza la fusión de B con A, producen una emoción negativa y pesimista: la amenaza (el temor a ser despedido en nuestro ejemplo). Si esta emoción no es descomprimida con una acción productiva, esto retroalimenta a nuestro sistema cognoscitivo revalidando nuestra forma de pensar negativa. Estas acciones autodestructivas completan el círculo vicioso reforzando los pensamientos y las emociones en una espiral creciente, según Kofman. Este círculo vicioso se puede transformar en algo inconsciente lo que degenera en un estado de ánimo negativo.



Si Juan se guardara su temor, no lo compartiera con Carlos, si no buscara las formas de salir de él, si ni siquiera se pusiera a buscar otro empleo, su temor se podría transformar en un sentimiento reprimido de inseguridad constante en su puesto. Desde ese estado de ánimo, todos los nuevos eventos que le sucedan estarán viciados de un pesimismo que harán reforzar su idea del despido. Por ejemplo, si a Juan le incorporan un asistente que lo ayude en sus tareas de reporte a Casa Matriz, este podría pensar que están tratando de buscar su reemplazante. En el caso de Carlos, la noticia de que le pongan un asistente, será bienvenida, podrá tener más tiempo ahora para buscar la forma de acomodarse en la nueva estructura luego de la fusión.

Kofman explica que 'la emoción es una energía instintiva, basada en las interpretaciones que uno hace de su realidad, que busca expresión. Cuando la energía se expresa en forma productiva, el organismo se descarga y retoma su estado de relajación natural. Cuando la energía queda reprimida, el organismo mantiene un estado de estrés que impide su funcionamiento óptimo... Los problemas surgen cuando las emociones, en vez de expresarse en forma productiva, hacen "cortocircuito" y generan un círculo vicioso de feedback sobre los pensamientos. En esos casos, la emoción afecta al pensamiento, y el pensamiento, a su vez, afecta a la emoción. Así la tristeza puede convertirse en depresión, el miedo en fobia, el enfado en resentimiento, la culpa en remordimiento, la vergüenza en sentimientos de inferioridad.'

EL DISEÑO DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO. CÓMO SALIR DE LOS ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS.

Según Kofman, la forma de resolver los estados de ánimo negativos no podrá ser desde el escenario inconsciente, ya que no tenemos forma de llegar a él. El proceso de quebrar con el círculo vicioso que vimos anteriormente será a partir de un acto de conciencia, voluntad y responsabilidad. Debemos indagar en cuales son las emociones básicas que produjeron ese estado de ánimo, y luego ir para atrás tratando de analizar los hechos que generaron esas emociones.

La idea es que si queremos entender una determinada emoción, es importante buscar el acontecimiento que la originó. Como expliqué anteriormente, las emociones y los estados de ánimo están estrechamente relacionados y pueden ser reconstruidos de la misma forma a partir de los eventos que las dispararon. En el caso de Juan, el acontecimiento es la "fusión", en el caso del nadador será la "ola". Al identificar y separar ese acontecimiento sabremos que si queremos o no repetir esa emoción, dependerá de cuantas veces nos topemos en nuestro camino con esas "olas". Por lo tanto si queremos que esos estados emotivos se repitan buscaremos las olas, si queremos no pasar por esa emoción nuevamente las esquivaremos.

La ignorancia, de acuerdo con Kofman, sobre los procesos emocionales genera dos típicos errores. El primero es creer que la libre expresión de los impulsos es productiva, se podría llamar "explosión". La liberación de las emociones sin considerar el contexto, sin considerar a las personas con las cuales interactuamos, afectan nuestras acciones (además dichas acciones están condicionadas por nuestra forma de ver la realidad que no es la misma que la del resto de las personas). Esto puede ser muy perjudicial y



puede llevarnos a estados de continua agitación e excitación. Habrá que analizar nuestra escalera de inferencias antes de liberar nuestras emociones para generar acciones productivas. El segundo error es la ‘implosión’, tratando de reprimir las emociones, guardándolas conjuntamente con sus pensamientos e interpretaciones asociadas en nuestra mente. Esto es tan perjudicial como la explosión, ya que se podría asemejar a una caldera sin una válvula de escape, uno acumula presión sin alterarse hasta un punto en que no puede ser tolerado, entonces explota o implota.

La inteligencia emocional estará, entonces, en conocer y saber administrar nuestra caldera interior, justificando cuando sea necesario liberar vapor de agua, y entender cuando sea mejor retenerlo.

Los dos extremos, la explosión y la implosión son los que D. Goleman denomina ‘secuestros emocionales’; en este punto es irreversible volver atrás inconscientemente, será necesario comprometerse voluntariamente y conscientemente a fin de romper el círculo vicioso.

De acuerdo con Goleman, las emociones interactúan constantemente con nuestros pensamientos e interpretaciones (en realidad como dije antes, son un efecto de ellos), las mismas son señales y testigos que nos indican nuestra forma de actuar y de interpretar la realidad. El uso inteligente de la energía emocional requiere conocerla, entender sus orígenes y respetarla. Las emociones nos dan buenos consejos y es bueno escucharlas, pero siempre sin renunciar a la responsabilidad de analizar su racionalidad y actuar con integridad.

Nuestros estados emocionales nos controlan, son parte nuestro, muchas veces ni siquiera notamos que existen. No solo nuestros estados de ánimo condicionan nuestro horizonte de posibilidades, sino que también el estado de ánimo de nuestro contexto nos influye de la misma manera. Nuestro hogar, amistades, familia, trabajo, hasta un país entero tiene un estado de ánimo colectivo que determina parte de nuestro futuro accionar.

Esos estados de ánimo personales y colectivos arrastran y condicionan nuestro comportamiento. Muchas veces vemos difícil generar cambios significativos en nuestra emotividad, y aún más en las de los demás, por lo que es más fácil bajar los brazos y no hacer nada. Creemos que el mundo es como nuestros estados de ánimo nos los muestran y ello es estático e inmodificable. Pensamos que el universo de lo posible es parte del mundo y no parte de nuestra proyección subjetiva de nuestros estados anímicos, y es por tal motivo que generalmente nos resignamos a ellos.

Pero está en nosotros en elegir cual va a ser nuestro límite en las posibilidades de accionar, está en nosotros en elegir qué respuestas le vamos a dar a los acontecimientos. Es posible producir cambios en nuestros estados anímicos para contemplar nuevas posibilidades de respuesta a nuestros acontecimientos. Ello demandará tomar responsablemente una posición activa de nuestros estados emocionales y los de nuestro contexto. La idea es que no sean los estados emocionales los que forjen nuestro accionar sino que seamos nosotros quienes activamente diseñemos nuestros estados anímicos.



O sea, en otras palabras, la propuesta no es cambiar lo que está fuera nuestro que nos perturba, sino cambiar lo que está dentro nuestro. Lo que está afuera, ese mundo que nos rodea en realidad está dentro de nuestra cabeza. La realidad como vimos antes no es otra cosa que un cúmulo de ideas que nos brinda nuestros sistemas cognoscitivos y emocionales totalmente filtrados de lo que realmente es. Por lo tanto si queremos modificarla lo haremos desde esos filtros y no lograremos nada. Tendremos una red en el medio que no nos permitirá movernos en el agua. Sin embargo si trabajamos dentro nuestro, dentro de esos filtros, si podemos al menos romper en algunas partes esa red, quizás podamos dar unas brazadas en el mar y solo eso ya es un logro.

Echeverría explica que no podemos controlar nuestros estados emocionales, la vida es una caja de Pandora a la cual no podemos predecir los acontecimientos que nos sucederán. No obstante, en la deriva de la vida hay espacio para diseñar. Y el diseño entiende que nuestras acciones son capaces de intervenir y modificar el curso de los acontecimientos si tomamos una posición activa.

Como dije nuestros estados de ánimo determinan un espacio de acciones posibles, nuestro horizonte de posibilidades. Esta es la conexión clave según Echeverría para trabajar desde ese espacio de acciones posibles hacia nuestro estado anímico. Si modificamos nuestro horizonte de posibilidades, podremos modificar nuestro estado emocional.

Estado de ánimo ← *Horizonte de posibilidades*

La pregunta es ¿cómo podemos hacer para modificar nuestro espacio de acciones posibles, ya vimos que no lo podremos hacer hacia fuera nuestro?

Echeverría argumenta que existe una estrecha relación entre los estados de ánimo y nuestro lenguaje, dependiendo del estado de ánimo en que estemos, nuestras conversaciones tendrán distintos tonos. Desde nuestro lenguaje expresamos juicios condicionados por los estados anímicos, estos juicios son los que determinan nuestro horizonte de posibilidades. Por lo tanto, concluye Echeverría, las conversaciones son una herramienta decisiva para diseñar estados de ánimo. Especialmente las conversaciones para coordinar acciones pueden modificar radicalmente nuestro futuro accionar si se proponen respuestas acordadas⁶.

Esto es tan simple como cuando uno está deprimido por una mala noticia y hablamos con un amigo o un familiar y nos cambia nuestro estado anímico. Muchas veces de esas conversaciones salen pistas o pequeños rayos de luz sobre aspectos que nuestra mente no había percatado y no habíamos tenido en cuenta. Distintos puntos de vistas que nos hace modificar el observador que estábamos siendo cuando ese acontecimiento nos sucedió.

En nuestro ejemplo si Carlos, tiene muy claro que existe una posibilidad muy buena en la fusión para tomar nuevas responsabilidades, la ventana a través de la cual ve el mundo es un ventanal amplio, enmarcado por un estado emocional de expectativa.

⁶ Se amplia este concepto en ‘Los estados emocionales básicos’.



Carlos, elaboró este acontecimiento hacia adentro suyo, la respuesta que dio a esa noticia fue una emoción positiva. Desde allí, filtra su mundo con un abanico grande de alternativas para elegir su respuesta.

En cambio Juan trata de cambiar su mundo tomando una acción corta que lo va a perjudicar (no olvidemos que Juan estaba muy contento en su puesto, el hecho de que tenga que irse lo va a perjudicar desde su punto de vista). Su respuesta es de adentro para afuera en vez de afuera hacia adentro.

Que tal si Carlos le explicara su punto de vista a Juan. En una conversación Carlos podría decirle a Juan que en la fusión no todo es despido y mala noticias, hay otra ventana para ver esa noticia, una ventana más grande y con más alternativas para elegir la forma de responder a ese acontecimiento. Obviamente necesitaremos de un esfuerzo de parte de Juan para poder hacer un giro en su cabeza y cambiar la ventana a través de la cual él ve el mundo. Para ello, como dijimos, deberá rediseñar su estado de ánimo de resignación a uno de expectativa.

Echeverría nos da algunas pautas para considerar en el diseño de estados de ánimo:

✓ **Convertirse en observador de los estados de ánimo**

Significa entender que los estados de ánimos son propios nuestros y no parte del mundo que observamos, en realidad el mundo observado es proyectado por nuestro estado emocional. Se trata de identificar los estados de ánimo como tales y separarlos de nuestra forma de ver la realidad.

✓ **No creernos responsables de los estados emocionales en que nos encontramos**

Hay que entender que los estados de ánimos nos controlan, los estados de ánimo nos tienen a nosotros. No somos nosotros los que generamos esos estados de ánimo, ellos nos producen en lo que somos. Lo que si somos responsables y libres de hacerlo, es la elección de quedarnos o no en ellos.

✓ **Considerar aquellos estados de ánimo en que caemos recurrentemente**

Si vemos que existen estados anímicos en los cuales caemos recurrentemente, deberemos buscar cuales son los acontecimientos que los producen. Es buscar nuestras "ólas" y una vez que las encontramos, debemos evitarlas si no queremos caer nuevamente en ese estado anímico. Debemos anticiparlas generando acciones que nos ayude a anticiparlas, o generar un plan de acción a seguir para salir de esos estados de ánimo una vez que estamos dentro.

✓ **Mezclarnos con personas en las cuales nuestros estados de ánimo no caben**

Muchas veces nuestros estados de ánimo no puede caber en ciertos grupos de personas, entonces una forma de modificarlos es mezclarnos con este grupo y que esas personas me contagien sus propios estados anímicos. Si elegimos estar con personas que tienen poco espacio para nuestro estado de ánimo, muy probablemente nos veremos beneficiados de su influencia.



✓ **No olvidar el nexo entre nuestro cuerpo y nuestros estados de ánimo.**

Nuestra fisiología y nuestra mente están en constante interacción. El comer sano, hacer ejercicios, escuchar música, distraerse con pasatiempos ayudan a nuestros estados de ánimo. Como dice Mamerto Menapace, *“en el hogar siempre debe haber flores y música”*.

✓ **No se pueden evitar los estados de ánimo**

No es malo estar en un estado de ánimo, de hecho nosotros siempre estamos inmerso en uno. No hay que reprimirlos, en el diseño no se trata de eliminarlos, se trata de moldearlos responsablemente con el fin de modificar nuestro horizonte de posibilidades y de esta forma generar acciones productivas.

MODELOS MENTALES

Como hemos visto en el ‘El ciclo emocional’, el primer filtro que poseemos al observar la realidad es nuestro modelo mental o sistema cognoscitivo. Nuestros modelos mentales toman de la realidad aquellos acontecimientos que encajan en su estructura y los adecua de manera que puedan ser comprendidos por nuestra mente.

Kofman define al modelo mental como *“el conjunto de sentidos, reglas de razonamiento, inferencias, etc. que nos llevan a hacer determinada interpretación”*. Los modelos mentales se encuentran actuando permanentemente en nuestro subconsciente, en nuestra vida. Ellos condicionan nuestros actos, nuestros pensamientos, las formas de ver la realidad.

Los modelos mentales le dan un sentido a la realidad de forma tal que podamos interactuar con ella, nos permiten ordenar la infinidad de estímulos que genera el mundo real de forma tal que podamos vivir en el. Es por ello que son fundamentales para poder desenvolvernos. Si nuestros modelos mentales no filtraran y no dieran un significado a nuestras percepciones, quedaríamos totalmente paralizados y tendríamos que estar prestando atención a cada cosa, reflexionando y analizándola para entenderla.

Los modelos mentales actúan automáticamente frente a la difícil y compleja tarea de cepillarnos los dientes o de subir y bajar una escalera. Su operación automática e invisible los convierte en tan poderosos, como a su vez también los convierte en peligrosos. La automaticidad es eficiente en contextos estables, pero frente a constantes cambios, los pilotos automáticos no son lo más recomendable. En un contexto de cambios tan bruscos como el que vivimos, los modelos mentales nos pueden pasar una mala jugada en ciertas ocasiones, la atrofia mental de la automaticidad puede cegarnos frente a nuevas tendencias sociales, cambios en el contexto laboral, en las costumbres y gustos de nuestros clientes, etc.

Es importante distinguir que los modelos mentales son también particulares para cada persona. Cada individuo tienen un modelo mental propio que es distinto del resto de la gente. De acuerdo a Kofman, ello se debe a que los modelos mentales están nutridos de cuatro fuentes: biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal.



Analicemos brevemente cada uno de estas fuentes:

✓ **Biología**

Nuestra primera limitación es nuestra capacidad biológica. Los seres humanos percibimos el mundo real a través de nuestros cinco sentidos (audición, vista, tacto, olfato y gusto). Ellos tienen sus limitaciones, por ejemplo el oído humano tiene un alcance mucho menor que el de un perro, de la misma manera la vista humana tiene un alcance muchísimo menor que las aves. Los horizontes de nuestros sentidos son los límites de nuestro accionar debido que la imposibilidad de percibir implica la imposibilidad de responder al estímulo.

✓ **Lenguaje**

El lenguaje es la estructura que le damos a la realidad que observamos, es la forma de codificar nuestras percepciones en nuestra mente de manera que pueda ser compartida con otros individuos. A partir del lenguaje podemos efectuar una reconstrucción de lo que nos rodea en nuestro contexto y lo que existe en nuestra mente.

El lenguaje es tan importante para los seres humanos que nos hace únicos entre los seres vivos, gracias a él podemos entablar conversaciones entre individuos⁷.

Como explica Kofman, los investigadores de la conciencia, el cerebro y la cognición han acordado que las categorías lingüísticas condicionan y definen la percepción. Uno no habla lo que ve, sino que ve lo que puede hablar. Uno solo puede ver lo que puede hablar ya que es ciego más allá de su lenguaje.

Es como llevar un automóvil al siglo XV, es imposible que ese objeto sea visto como tal, quizás lo vean como una máquina de asedio para la guerra. En ese modelo mental reinante para la época, la palabra automóvil no puede existir.

✓ **Cultura**

Como define Edgard Schein, *‘la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. La prueba de que este patrón de supuestos funciona, es que ha operado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, apto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir los temas atinentes al grupo.’*

En todo grupo, los modelos mentales colectivos se desarrollan en base a experiencias compartidas, sus historias, sus problemas y la forma en que respondieron frente a esos acontecimientos. Estas experiencias van pasando de generación en generación como el “conocimiento” del grupo y se internalizan en el modelo mental grupal. Estos modelos mentales adquieren un desarrollo tal que los mismos pasan a ser verdades absolutas perdiendo su raíz experiencial.

⁷ Ya vimos en el anteriormente la importancia de las conversaciones para diseñar nuestros estados de ánimo. Sin lenguaje no habría posibilidad de que existan conversaciones.



Esto es fácilmente visible en la forma en que a veces nos sorprenden ciertas actitudes o costumbres de otras culturas, por ejemplo el trato que tienen hacia las mujeres los talibanes. Nuestro modelo mental occidental no encaja con el de esa cultura. Para la cultura occidental que las mujeres deban estar vestidas detrás de burkas y no puedan estudiar ni trabajar, es algo totalmente extraño. Podríamos decir que es una “locura” para nuestra manera de pensar. Lo mismo pasa dentro de las mismas culturas, qué podemos decir de que antes de la década del ‘50 en Argentina no estaba permitido el voto femenino.

✓ **Historia personal**

Cuando Kofman habla de historia personal se refiere a: la raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, condición social y económica, nivel de educación, la forma que fuimos tratado por nuestros familiares, amigos, maestros en la infancia, carrera profesional, etc. Las experiencias vividas y el contexto en el cual uno vive retroalimentan y condicionan al modelo mental.

Concluyendo, cada persona tiene un modelo mental único y propio desde el cual opera y proyecta su propio mundo. Como dije anteriormente, este mundo no es el mismo que pueden o pudieron observar otros individuos en el presente o en el pasado, ya que sus biología, lenguajes, culturas e historias personales son o fueron totalmente distintas. Lo paradójico es que si bien todos nosotros estamos en la mismo mundo, vivimos en mundos totalmente distintos.

LOS ESTADOS EMOCIONALES BÁSICOS

En este capítulo me concentro básicamente en el trabajo de Rafael Echeverría volcado en su libro “Ontología del Lenguaje”. Echeverría desarrolla su teoría explicando que existen cuatro estados emocionales básicos. El análisis se efectúa partiendo de la capacidad de los seres humanos para emitir juicios, donde se pueden observar dos dimensiones bien diferenciadas: los juicios de posibilidad y los juicios de facticidad.

Los **juicios de posibilidad** comprenden todas aquellas situaciones que conforman lo que consideramos que puede ser cambiado. Si actuamos de una cierta forma, todas estas situaciones pueden ser distintas en el futuro. Esta es un área que permite posibilidad de acción.

Por otro lado los **dominios de la facticidad**, a diferencia de los juicios de posibilidad, encierran todas aquellas cosas que juzgamos no pueden ser modificadas. No importa la forma en que actuemos, esas circunstancias serán iguales en el futuro y no hay lugar para el cambio. Estas situaciones son también llamadas por Echeverría “hechos de la vida”.

Podemos hacer una distinción dentro de los juicios de facticidad, existen dos subcategorías que son:

- a. **Facticidades ontológicas:** (por ontológicas se entiende que son constitutivas de la forma de ser humana). Sean cual fuera las circunstancias, el ser humano no puede



modificarlas, no tiene la capacidad. Esta subcategoría a su vez comprende dos dominios:

- La finitud del cuerpo: Los seres humanos estamos condicionados y limitados a la finitud de nuestro cuerpo. Nuestras acciones tendrán siempre sus límites en nuestra biología. Muchas cosas, con el tiempo, que alguna vez nos fueron posibles no podrán ser en el futuro (no podremos correr 40 minutos todas las mañanas a los 80 años). Muchas posibilidades abiertas en alguna etapa de nuestra vida se ven cerradas en otras.
- No es posible modificar los hechos del pasado: No poseemos una máquina del tiempo en la cual podamos viajar y modificar las cosas que ya han ocurrido. Esto no significa que podamos interpretar de una manera distinta los hechos del pasado.

b. Facticidades históricas: Muchas veces consideramos que ciertas situaciones no pueden ser modificadas por que las condiciones históricas en las que nos corresponde vivir no lo permiten. Por ejemplo hoy no es posible vivir en la Luna, como no era posible hace cien años viajar a ella, pero con el paso del tiempo el hombre llegó a la Luna y quizás en unos cuantos años más se pueda habitarla. Lo mismo sucede con otros aspectos que no tengan que relacionarse con temas tecnológicos. Podemos citar un ejemplo social como el fumar, hasta hace unos años uno podía fumar en cualquier lugar que deseara, ahora cada vez hay más restricciones en los lugares públicos para hacerlo.

La gran distinción entre las facticidades ontológicas y las históricas es que estas últimas pueden modificarse con el paso del tiempo y el cambio de las condiciones históricas reinantes.

Es importante aclarar que las facticidades son juicios emitidos por un individuo desde su observación de la realidad acerca del acontecer. Como tal, este puede ser modificado. Si reconocemos que las facticidades son juicios, entonces podemos aceptar que cuando una situación determinada es para un individuo una facticidad histórica, bien puede ser considerado por otro dentro del ámbito de las posibilidades y puede ser modificado. Cuando juzgamos una situación como posible estamos dando un juicio acerca de la capacidad de nuestras acciones para modificar lo que está dado. O sea, las facticidades históricas y las posibilidades históricas están estrechamente relacionadas, y una situación será comprendida en una u otra dimensión dependiendo de las declaraciones que haga cada individuo y las acciones que tales declaraciones habiliten.

Partiendo de estas distinciones, Echeverría desarrolla cuatro estados de ánimo básicos que están estrechamente relacionados entre sí, y que considera fundamentales para la vida de todos los individuos. Ellos son los estados emocionales del resentimiento, aceptación, resignación y ambición. Cada uno de ellos entra en cada una de las dimensiones que vimos, considerando también la posición tomada por el individuo frente a las circunstancias:

Postura del individuo	Juicios de	
	Facticidad	Posibilidad
Se opone	RESENTIMIENTO	RESIGNACIÓN
Lo acepta	ACEPTACIÓN - PAZ	AMBICIÓN



Resentimiento

Cuando los individuos luchan contra lo que no pueden cambiar, cuando se demuestra incapacidad para aceptar las circunstancias tal como son (facticidades de la vida) se genera el espacio propicio y terreno fértil para el resentimiento.

En la reconstrucción de una conversación observamos que el individuo tenía un derecho a obtener algo que le fue negado o recibió algo que era inferior a lo que esperaba. Alguien o algo se interpuso en el camino cortándole esa posibilidad. Por lo tanto, alguien o algo (desde una persona, una situación o la vida en general) es culpable de esta situación irreversible. Además, desde esa postura de no aceptación, el individuo ve esta situación como injusta.

El estado de ánimo del resentimiento se asemeja al de la ira, a diferencia que este último es sacado a luz y expresado abiertamente. El resentimiento, en cambio, permanece escondido intoxicándonos.

El resentimiento se nutre de dos fuentes: las promesas y las expectativas consideradas legítimas, que ninguna de las dos son cumplidas. Adicionalmente, como expliqué, es necesario que exista una situación que obstruya la manifestación de nuestra ira o la posibilidad de un reclamo. El resentimiento se guarda dentro del individuo como una conversación privada.

Esta obstrucción que tiene el individuo en manifestar su reclamo puede tener varios orígenes, pero todos se centran en el sentimiento de una posición de inferioridad de poder. En el resentimiento nos sentimos a merced del poder de otro. Por ejemplo podemos tener el juicio de que si hacemos un reclamo público no seremos comprendidos por los demás o deberemos enfrentar consecuencias aún peores. También el resentimiento puede tener su fuente en el temor permanente.

El estado de ánimo de resentimiento, en conclusión, afecta severamente nuestro horizonte de posibilidades. Nos coarta nuestro accionar, nos predispone en forma negativa hacia el mundo con lo que, adicionalmente a nuestra situación precaria, tomaremos los nuevos acontecimientos desde un ángulo totalmente oscuro y con poca cintura para responder. Nuestras posibilidades futuras se convierten en posibilidades para incubar más resentimiento. Según Nietzsche, *“el resentimiento envenena la vida y corroe la convivencia con otros. Pero sobre todo, se trata de una emoción que encadena al ser humano, le arrebató su libertad.”* . Por último, el resentimiento nos hace vivir en función de la persona con que estemos resentidos. Aquello que juzgamos como injusto se convierte en guía y obsesión en nuestra vida.

Estado de ánimo de aceptación y paz

Este es el estado de ánimo contrario al resentimiento. Lo que define a este estado de ánimo es la aceptación de vivir en paz con las posibilidades que nos fueron cerradas. Estamos en paz cuando reconocemos que las cosas que nos quitaron no podrán ser devueltas, la situación que hemos pasado es irreversible y no está en nuestras manos cambiarla.



Es una forma de ver el pasado en la cual las cosas que han sucedido no tienen por qué repetirse y por lo tanto se declara “caso cerrado”. Entonces, desde el punto de vista de que las circunstancias que nos perjudicaron no deben sucederse nuevamente, tenemos una forma distinta de encarar el futuro.

Del resentimiento a la aceptación

Echeverría nos propone los siguientes caminos para transitar del resentimiento a la aceptación. Las opciones que disponemos guardan relación con nuestra capacidad de hacer una declaración que dé por cerrado el pasado. Debemos analizar si podemos o no terminar con esas conversaciones privadas que nos han estado persiguiendo.

I. Examinar los fundamentos que encontramos al emitir los juicios que nos conducen a efectuar la acusación que involucra el resentimiento. Al hacerlo, puede suceder que descubrimos que, la situación nuevamente analizada, la persona o la cosa que acusábamos ya no es del todo culpable de nuestra situación, dando un giro en nuestro estado de ánimo.

Pero lo más probable que puede suceder es que nuestra revisión de los juicios nos lleven en forma espiral cada vez más adentro en nuestro resentimiento, logrando solo fortalecer los fundamentos para declarar a alguien responsable y acusarlo por las consecuencias de su comportamiento. Esto se debe a que nuestra mente está ya intoxicada por nuestro resentimiento y necesitaremos de mucha fuerza para torcernos a nosotros mismos sin ayuda externa.

II. Efectuar una recriminación o queja. Al efectuar una queja nos puede desahogar y ayudarnos a liberar de nuestras cargas. El problema puede ser la respuesta que podemos obtener de la otra parte. Lo más probable será el rechazo de nuestros argumentos y la interpretación de las cosas, más una carga adicional de juicios sobre nuestra persona. Una conversación mantenida básicamente en recriminaciones mutuas no lleva a nada productivo y seguramente lo único que producirá es ahondar aun más nuestro estado de resentimiento gracias a los nuevos juicios recibidos gratuitamente.

III. Mantener una conversación para coordinar acciones. En estas conversaciones existen declaraciones, afirmaciones y peticiones. De ser exitosas estas, pueden surgir promesas de acciones que se hacen cargo del daño sufrido. En estas conversaciones aparecerán aspectos que el individuo no había considerado en sus interpretaciones cuando fundamentó sus juicios, males entendidos, aceptaciones por parte de nuestro acusado, problemas previos de comunicaciones, si no hay aceptación de nuestro oyente surgirán negociaciones. En fin, las consecuencias de este tipo de conversaciones son más fructíferas, ambas partes abren las puertas para salir de la situación en forma digna y sin llegar a recriminaciones mutuas.

IV. El perdón. Hay ciertas circunstancias que el daño causado no es reparable. O que si existe una posibilidad de reparación, esta es totalmente inferior a la pérdida sufrida. Nuestra vía de escape es el perdón. El perdón no es un acto que libera de culpas a quien nosotros acusamos de acuerdo con nuestros juicios. Simplemente el perdón



nos libera a nosotros del resentimiento dando el tema por cerrado. Con el perdón nos comprometemos a cerrar una determinada conversación sobre el pasado y a no usarla en contra de una determinada persona en el futuro.

Estado de ánimo de resignación

Podemos ver a un individuo que se encuentra en estado de ánimo de resignación cuando se comporta, en una situación, como si algo no pudiera cambiar, mientras que nosotros consideramos lo contrario. Estas personas no ven el futuro como un espacio de intervención que permite ser transformado desde sus acciones en el presente.

Generalmente estas personas consideran su estado de ánimo como parte integrante del mundo, no pueden ver su resignación como propia. Otra vez, podemos admitir que estamos resignados en cierto aspecto de nuestras vidas, podemos observar nuestra resignación. Cuando esto sucede se genera una tensión entre juicios de posibilidad y de facticidad. Por un lado aceptamos que las cosas pueden ser diferentes (juicio de posibilidad), pero por el otro estamos atrapados por un estado anímico de resignación en donde las cosas no pueden ser cambiadas (juicio de facticidad). Vemos que las cosas pueden cambiar pero no sabemos cómo y entonces bajamos los brazos resignados.

Estado de ánimo de ambición

Este estado anímico es la cara opuesta a la resignación. Mientras la resignación cerraba toda posibilidad de acción y cambio en el futuro, la ambición magnifica los espacios de acción para el cambio. A la ambición le corresponde un juicio que habla sobre la manera en que una persona se para frente la futuro. La ambición permite ser reconstruida como una mirada diferente al futuro.

De la resignación a la ambición

Los caminos que nos pueden llevar de un estado de ánimo de resignación a la ambición pueden ser los siguientes:

- I. Examinar los fundamentos de los juicios. De nuestra revisión de los fundamentos de nuestros juicios que nos llevan a clausurar toda acción de cambio, podemos encontrar que los obstáculos que considerábamos no son tales o pueden ser superados por nosotros.
- II. Entablar conversaciones para coordinar acciones. Es similar al camino del resentimiento a la aceptación (en este caso no hay un culpable al cual debemos clarificar nuestro resentimiento). Las conversaciones para la coordinación de acciones nos pueden ayudar para ver nuevos puntos de vista que no habíamos percatado antes.
- III. Aprendizaje. Cuando somos concientes de que es posible cambiar el futuro pero no sabemos como (tensión entre juicios de facticidad y posibilidad), una buena vía de



escape es el aprendizaje. A través del él, podemos transformar nuestros juicios de facticidad en juicios de posibilidad.

LAS EMOCIONES COMO OPORTUNIDAD PARA LA ACCION

Kofman, efectúa un análisis de las emociones desde una perspectiva totalmente distinta que Echeverría. Él propone un “vocabulario emocional básico” donde nos detalla en el cuadro de abajo, cada una de las emociones principales y sus derivados estados de ánimo negativos y positivos.

Según este autor, cuando se incurre en una emoción válida, quiere decir con opiniones fundadas, se incurre en una *deuda emocional*. Para pagarla se deben efectuar *acciones efectivas*. Si uno paga su deuda, recibe un beneficio por responder, aprende la lección y sigue con su vida. Si uno se niega a responder por su demanda emotiva, la deuda comienza a crecer generando intereses, si esta se eleva por arriba de un nivel, se produce una *quiebra emocional* que resulta en un estado de ánimo negativo.

Cada una de las emociones básicas, demanda un cierto tipo de acción efectiva, si esta es satisfecha, la emoción fluye hasta su estado de paz interior, de lo contrario, la misma se convierte en un estado de ánimo negativo.

Kofman aclara en este punto que no hay emociones buenas o malas Los seres humanos tenemos un apego al placer y somos adversos al dolor, por lo que buscaremos evitar las emociones, llamémoslas, “negativas” como tristeza, culpa, ira, etc. Todas las emociones se pueden estratificar en pares: alegría – tristeza, orgullo – vergüenza, asombro – aburrimiento, etc. Todas ellas son una oportunidad para vivir con intensidad si las aceptamos y respetamos, y se cierra la posibilidad de vivir con pasión si le damos la espalda.

Es paradójico pero cuanto más intensa sea una emoción sobre una cosa, por ejemplo el amor a una persona, mayor será el dolor por perderla. Cuanto más orgullosos seamos de nosotros mismos, mayor será el temor a equivocarnos y perder el terreno de lo ganado. Es como lo que dijo 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*”. Esa es nuestra opción:

	Estado de ánimo negativo	Emoción dolorosa	Emoción placentera	Estado esencial
Emociones básicas	Melancolía	Tristeza	Alegría	Dicha
	Angustia	Miedo	Entusiasmo	Pasión
	Resentimiento	Enfado	Gratitud	Gracia
	Remordimiento	Culpa	Orgullo (comportamiento)	Dignidad
	Inferioridad	Vergüenza	Orgullo (identidad)	Valor
	Ansiedad	Deseo	Placer	Plenitud
	Apatía	Aburrimiento	Asombro	Reverencia



A continuación se adjunta un cuadro sinóptico que resume el pensamiento de Kofman con respecto a cada una de las emociones que vimos arriba. El auto nos da una interpretación generativa de la emoción, cuáles son las acciones efectivas que propone, el beneficio del pago de la deuda emotiva, los costos de no responder a ella, y la oportunidad de trascender con las emociones.



Interpretación generativa	Acción efectiva	Beneficio de responder	Costo de no responder	Oportunidad de trascendencia
Alegría				
Se asienta en juicios de facticidad. Uno siente alegría cuando cree, o tiene certeza de que algo bueno sucedió o sucederá: se consiguió algo deseado o se obtuvo algo añorado. (Se logró el objetivo de ventas)	Celebración, compartir la alegría, regocijo por el logro individual o del equipo.	Disfrutar de las cosas buenas de la vida con mayor intensidad. Permite cerrar una etapa y prepararse para el futuro.	Dificultad para compartir no sólo la alegría, sino cualquier otra emoción. Se suele mantener apego a lo obtenido teniendo miedo de perderlo. "La alegría es transitoria", según estas personas.	Se produce al encontrar la alegría esencial del <i>ser</i> , en vez del <i>tener</i> .
Tristeza				
Se basa en juicios de facticidad. Uno siente tristeza cuando cree, o tiene certeza de que algo malo sucedió o sucederá. Se perdió algo deseado o querido. (Se cayó un contrato con un cliente).	Propicia al duelo, al reconocimiento de la pérdida y al luto. Es posible aprender de los errores cometidos y prepararse para no repetirlos de nuevo.	Se asume la pérdida y se recupera la sensación de paz interior, lo cual uno se prepara para enfrentar el futuro con confianza. Con el duelo uno se despidе del objeto amado e incorpora un vínculo amoroso a su existencia. El dolor es solo un reflejo transitorio de un amor permanente. Uno adquiere mayor capacidad para asumir riesgos y afrontar futuras pérdidas.	Si no hay duelo se necesita reprimir su amor. Se deja de sentir todas las emociones y se generan conflictos también con las emociones de los demás. El dolor se convierte en sufrimiento con el cual uno se aferra al pasado sin retorno. Se puede caer en la más absoluta frigidez emocional.	Se produce al encontrar el amor esencial e indestructible del <i>ser</i> , superando el apego transitorio del <i>tener</i> objetos.
Entusiasmo				
Es similar a la alegría solo que se funda en juicios de posibilidad. Uno siente entusiasmo cuando cree que	Esfuerzo, preparación y la descarga del resto de energía que nos queda para alcanzar el objetivo (como correr los	Cuando se generan acciones concretas y productivas, se aumentan las posibilidades de lograr los objetivos. Y si no se	Ansiedad y sensación de descontrol. Se siente a merced de acontecimientos que no puede modificar ni controlar.	Reside en encontrar el entusiasmo esencial de <i>ser</i> auténtico e íntegramente responsable de su propia vida,



MADE 2002

Interpretación generativa	Acción efectiva	Beneficio de responder	Costo de no responder	Oportunidad de trascendencia
existe la posibilidad de que algo bueno suceda, sin tener certeza de ello. (Noticia de la fusión para Carlos)	últimos 100 metros de la maratón).	alcanzan, uno siente la integridad personal de que hizo lo mejor que pudo.	Se siente miedo y apego de perder la oportunidad, sin saber que hacer para aumentar las chances de concretarla.	en vez del entusiasmo efímero por <i>obtener</i> los resultados deseados.
Miedo				
Uno siente miedo cuando cree que existe la posibilidad de que algo malo suceda, sin tener certeza de ello. (Noticia de la fusión para Juan y la posibilidad de ser despedido)	Uso de la energía para proteger lo querido. Tomar medidas precautorias que resulten más convenientes.	Se reduce el riesgo que nos acecha. Más allá del resultado, nos sentimos íntegros internamente sabiendo que hicimos lo mejor que pudimos.	Ídem que entusiasmo. Se siente ansiedad y descontrol. Uno se siente indefenso frente ante esta amenaza aumentando nuestra aversión al riesgo de perder. Estrés y nerviosismo.	Se produce al encontrar la confianza esencial de <i>ser</i> quien uno es, capaz de enfrentar las dificultades y pérdidas que inevitablemente trae la vida, en vez de la efímera seguridad que proporcionan <i>obtener</i> y <i>mantener</i> todo lo que uno quiere.
Gratitud				
Es una mezcla de alegría y entusiasmo, con el juicio de quien generó esa alegría hizo algo por nosotros que no tenía por qué haber hecho. (Obtenemos una semana extra de vacaciones).	Agradecimiento y reconocimiento del esfuerzo del otro. Recompensación a quien causó la alegría.	Se aprovecha la energía positiva para mejorar las relaciones. Al agradecer se actúan de acuerdo con los valores de uno mismo, lo cual salda su deuda de gratitud.	Se pierde la oportunidad de apalancar la energía positiva generada. Puede producirse una sensación de resentimiento por parte de quien causó la alegría por no ser reconocido. También queda una sensación de deuda impaga.	Se produce al encontrar la gratitud esencial de <i>ser</i> . Vivir agradecido por el milagro permanente de la vida y el mundo que nos rodea.
Enfado⁸				
Es una mezcla de tristeza y miedo, con el juicio de quien	Reclamo, esfuerzo por restablecer los límites	Restablecimiento de la integridad personal y sus	Resentimiento, rencor, odio. Uno se queda con una	Se produce al encontrar la confianza esencial de <i>ser</i>

⁸ Esta emoción está tratada más profundamente en "Los estados emocionales básicos".



MADE 2002

Interpretación generativa	Acción efectiva	Beneficio de responder	Costo de no responder	Oportunidad de trascendencia
generó esa tristeza hizo algo incorrecto que no tenía por qué haber hecho. Creemos que alguien se comportó incorrectamente (Un proveedor no cumplió con su entrega en tiempo).	vulnerados, reparando y protegiendo lo que uno valora. Oportunidad de aprendizaje, modificando los procesos y las tareas que resultaron mal y nos causó este sentimiento.	límites, al defender lo que uno valora. Se gana también confianza en uno mismo y seguridad interior.	sensación de inferioridad e inseguridad.	capaz de establecer límites y mantener valores. Descubrir la paz al aceptar que uno está definido por sus acciones y no por las acciones de los demás.
Orgullo (comportamiento)				
Agradecimiento a uno mismo. Uno se siente orgulloso cuando hizo algo bueno por los demás que no tenía por qué hacerlo. (Ayudar a un amigo con su mudanza).	Auto-reconocimiento por el esfuerzo y por actuar de acuerdo con nuestros valores.	Se aprovecha la energía positiva que generan estas acciones.	Se pierde la oportunidad de gratificarse uno mismo por razones muy válidas. Probablemente no reconocamos ninguna gratificación de otras personas tampoco. Sentimiento de permanente insatisfacción., perfeccionismo destructivo o crítica interna feroz.	Reside en encontrar el orgullo esencial de <i>ser</i> quien uno es, por encima del orgullo transitorio por lo que uno <i>tiene o logra</i> .
Culpa				
Enfado hacia uno mismo. Uno siente culpa cuando hizo algo incorrecto y como consecuencia de esas acciones, alguien sufrirá o puede sufrir la pérdida de algo valioso. (Engañar a su novia/o o esposa/o)	Disculpa, perdón. Acciones para restablecer los límites quebrados y minimizar el daño producido.	Se restablece su integridad y el compromiso con sus valores. Se recupera la sensación de paz interior. Mayor probabilidad de reducir el daño potencial, y minimizando la posibilidad de que vuelva a ocurrir.	Remordimiento y auto-odio. Creemos que somos personas malas, en vez de que solo actuamos mal. Comportamiento defensivo frente a críticas. Sensación de inseguridad interna que contagia a nuestro contexto, difícilmente admitimos y corregimos nuestro errores.	Reside en encontrar la confianza esencial de <i>ser</i> capaz de actuar con dignidad manteniendo nuestros valores, en vez de la endeble seguridad de <i>no cometer</i> errores o equivocaciones.



MADE 2002

Interpretación generativa	Acción efectiva	Beneficio de responder	Costo de no responder	Oportunidad de trascendencia
Orgullo (identidad)				
<p>Uno se siente orgulloso cuando se considera visto como alguien verdaderamente valioso y tenido en alta estima por los demás. Implica el reconocimiento de un tercero (puede ser una voz interior). La seguridad interior, la auto-estima, la auto-valoración y la confianza en sí mismo son formas de orgullo. (Dar un seminario frente a una audiencia con soltura).</p>	<p>Auto-reconocimiento, y auto-estimado de lo que uno es, más allá de los resultados. La auto-valoración se enfoca en el ser, no en el hacer o tener.</p>	<p>Este reconocimiento de su naturaleza esencial permite auto-afirmarse y encontrar paz y confianza interior. Al descubrir una fuente de satisfacción interna, se puede encarar la vida con un ejercicio de manifestación de la riqueza interior.</p>	<p>Se vive tratando de ‘ganar valía a través del reconocimiento externo. Es probable que estos reconocimientos no basten generando una sensación de permanente insatisfacción.</p>	<p>Descubrir que la conciencia de lo que uno <i>es</i>, es mucho más grande de lo que uno <i>cree</i> ser.</p>
Vergüenza				
<p>La vergüenza es el miedo al conocimiento público de aquella información que atenta contra la imagen que uno quiere proyectar. Uno teme ser descubierto inferiormente a quien pretende demostrar que es. Implica la mirada de un tercero (puede ser la voz interior). Es también el temor a la humillación, a hablar en público, la timidez, el miedo profundo de no ser tan bueno como uno cree que debe ser. (Temor de presentar un proyecto a su jefe).</p>	<p>Es necesario si la vergüenza nace de la culpa, por que cree que ha actuado incorrectamente. Si es así se debe actuar en consecuencia (ver emoción de culpa). Si la vergüenza no deriva de la culpa, sino que es un estado permanente de inferioridad, uno necesita profundizar la auto-valoración y trascender el miedo de no ser lo “suficientemente bueno”.</p>	<p>Quién se desprende de falsas imágenes de sí mismo, descubre una fuente de calma y seguridad. Uno experimenta un inmenso alivio cuando decide dejar de fingir que es quien no es y, paradójicamente, uno descubre que es infinitamente más valioso de lo que creía.</p>	<p>Uno queda a merced de la depresión. La vergüenza es un estado de inferioridad permanente, auto-desvalorización y desconfianza. Cuanto más miserable se siente uno, más distorsionado se vuelve el pensamiento.</p>	<p>Se produce al encontrar que toda vergüenza está basada en una falsa identificación. No hay nada en el mundo que pueda desvalorizar lo que esencialmente es valioso.</p>



MADE 2002

Interpretación generativa	Acción efectiva	Beneficio de responder	Costo de no responder	Oportunidad de trascendencia
Placer				
Uno siente placer cuando conseguimos y podemos disfrutar algo que deseábamos. Otra forma puede ser cuando nos sacamos un peso de encima que nos agobiaba. (Hacer un deporte).	Disfrutar lo obtenido, tomarse un respiro. Se puede utilizar el placer como un medio de recreación y fuente de recarga de energías.	Se experimenta paz, tranquilidad, plenitud. Vive con deleite la vida. Esto da fuerzas para seguir adelante y preparar el terreno para nuevas metas.	Se desarrolla una personalidad obsesiva, preocupada por conseguir sus deseos pero no por disfrutarlos. Se genera una sensación de codicia e insatisfacción continua.	Se produce al accionar desde la riqueza y plenitud esencial del <i>ser</i> , en vez de hacerlo desde la miseria y ansiedad por <i>carecer</i> . Operar desde la abundancia en vez de la escasez.
Deseo				
El deseo es la emoción de querer algo que no tiene y creer que ello lo hará más feliz o será más placentero. (Ascender de puesto en el trabajo).	Búsqueda de su satisfacción consciente. Antes de perseguir el deseo, un necesita considerar la congruencia con los valores y sus objetivos. El deseo superficial puede ser tóxico.	Quien actúa persiguiendo sus deseo en congruencia con sus valores siente plenitud, satisfacción, más allá del resultado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tratar de conseguir lo que se busca (represión) ✓ Tratar de conseguirlo a toda costa (indulgencia). En la represión las consecuencias pueden ser frustración, infelicidad. También envidia para aquella persona que posee lo que deseamos. La indulgencia puede llevarnos a cometer actos vergonzantes yéndonos fuera de nuestros límites y valores.	Se produce al encontrar la paz y plenitud esencial de ser quien uno <i>es</i> y operar con integridad (más allá de los placeres circunstanciales), en vez de temporaria <i>saciedad</i> de adquirir los objetos del deseo, que son solo transitorios.
Asombro				
Nos asombramos cuando encontramos algo que consideramos valioso, misterioso y magnífico. Algo para imitar podría ser. (Leemos la biografía de un prócer).	Contemplación y reverencia. Investigación del misterio para captar su belleza y sus posibilidades potenciales. Seguir el ejemplo de lo que nos asombra como fuente de motivación. Ver oportunidad	Desarrollo de predisposición para aprender y tomar los problemas como desafíos. Muestra de reverencia y respeto por los demás. Se despliega gran cantidad de energía para concretar sus	La vida se percibe gris, plana y aburrida. Se pierden las oportunidades para aprender. Falta de empatía, cinismo y alineación.	La brinda vivir en el asombro esencial del <i>ser</i> y en el misterio esencia de su <i>aparecer</i> .



MADE 2002

Interpretación generativa	Acción efectiva	Beneficio de responder	Costo de no responder	Oportunidad de trascendencia
	para el aprendizaje.	posibilidades.		
Aburrimiento				
Nos aburrimos cuando no encontramos nada valioso en la realidad que vivimos, o no creemos que exista oportunidad para disfrutar el presente o generar oportunidades para el futuro. (Nos aburrimos en nuestro puesto de trabajo.)	Búsqueda de alternativas más interesantes. Investigar la situación en forma más profunda o cambiar el entorno.	Se recupera inmediatamente el interés, se genera una auto-motivación por la búsqueda de algo nuevo.	Se desarrollan estados de ánimo negativos como la apatía. Se pierde energía y se siente alienado por todo lo que le pasas. Se convierte en un sujeto pasivo de la vida.	Uno se compromete a participar al 100% en la vida con su <i>ser</i> .



CONCLUSIÓN

Llegamos al punto en nuestro análisis en donde se dividen los caminos y como seres humanos somos libres de elegir cual de ellos tomar. Por un lado tenemos un mundo tal cual como somos y como creemos que es, con nuestros modelos mentales y nuestros sistemas emocionales funcionando a pleno distorsionando la realidad y limitando nuestra posibilidad de movernos por caminos alternos que nuestros anteojos nos ocultan. Obviamente que es muy cómodo andar en un avión con piloto automático como pasajero de la vida, mirando por la ventana pasar las nubes que nos toca cruzar. Las cosas pasan y nosotros simplemente reaccionamos a ellas de acuerdo a nuestra forma de verlas. Los problemas se interponen en nuestras vidas y tenemos la ardua tarea de resolverlos a los empujones con la resignación de saber que pueden volver a ocurrir. Pero este es el camino corto y fácil de la vida, las cosas nos pasan como si hubiera una mano invisible que las eligiera y las predestinara, como si cada uno de nosotros tuviera un libro marcado a fuego en donde ya está escrita nuestra historia desde el momento en que nacemos y no hay nada que se pueda hacer con ellas.

El otro camino es más largo y complicado, pero abre las puertas a senderos alternativos de la vida. Aquí es donde vamos a tomar el timón del avión y vamos a apagar el piloto automático, donde vamos a cerrar el libro de nuestra vida y vamos a abrir un nuevo en blanco para empezar a escribirlo y borrarlo cuantas veces queramos. Aquí nosotros vamos a elegir qué problemas tener y cuales van a ser descartados como meras circunstancias ocasionales. El nombre del juego es pasar de la pasividad en la vida a la reacción positiva, convirtiéndonos en protagonistas de ella.

El tema está en que deberemos trabajar duro para seguir este camino, como vimos las propuestas de Echeverría en los diseños de estados de ánimo, y sus ideas para pasar del Resentimiento a la Aceptación y de la Resignación a la Ambición no son nada fácil y requieren por sobre todas las cosas de voluntad por parte de cada uno de nosotros para tomar la iniciativa, y trabajar responsablemente sobre nuestro ser.

Y respondiendo a las preguntas que nos hicimos en la Introducción, ¿porqué profesionales con la misma capacitación académica y un mismo coeficiente intelectual, pueden tener desarrollos en sus vidas laborales tan disímiles donde algunos pueden sobresalir y ser más exitosos que otros?, ¿Porqué se da tanta importancia a estas nuevas habilidades blandas que no son enseñadas en las casas de estudios durante nuestras carreras de grado?. Es que estas habilidades, llamadas genéricamente por Goleman “Inteligencia emocional”, son las que pueden limitar o ampliar nuestro horizonte de acciones, son las que nos determinan la forma que actuamos frente a las circunstancias que atravesamos y la forma que encaramos nuestros problemas. Son las que nos impulsan a ser los conductores de nuestra vida (desde la vida familiar, con amigos hasta nuestra vida profesional) o nos dejan atrás como simples pasajeros.

Ahora mi pregunta se transforma en otra, quiero salir un poco de nosotros mismos y empezar a ver para fuera del observador que estamos siendo. Si vivimos en una



contexto social, vivimos con gente, trabajamos con gente, somos profesionales que probablemente dirijamos personas o equipos, o sea, interactuamos constantemente con personas a las que nuestras decisiones, decires, acciones afectan tanto como a nosotros. ¿Cómo afectan nuestras emociones sobre el sistema emocional de los demás?, ¿Cuál es el feed back que damos al sistema emotivo de otras personas desde nuestro accionar? ¿y cómo esa respuesta retroalimenta nuevamente a nuestro ser como un círculo vicioso? ¿o puede ser virtuoso?. ¿se puede extrapolar las nociones de los estados emocionales básicos, Resentimiento – Aceptación y Resignación – Ambición a un grupo de personas?, ¿Argentina como un grupo social, dónde está parado y cuáles son las posibilidades de hacer un cambio radical en su horizonte?



FRASES PARA REFLEXIONAR

A continuación transcribo una serie de frases que me han sido de mucha ayuda durante el desarrollo de mi tesina. Son frases que me han quedado grabadas y que intento llamarlas cuando debo bajar mi escalera de inferencias. No son recetas ni fórmulas mágicas, simplemente quería compartirlas con el lector:

- ⇨ Si tu no lo haces, alguien o alguna circunstancia lo hará por ti.
- ⇨ El que quiere hacer algo, siempre encuentra la manera de hacerlo. El que no, siempre encuentra alguna razón, alguna excusa, alguna circunstancia, algún obstáculo, algún motivo...
- ⇨ Sin acción no hay resultados. Lo único que produce resultados es la acción.
- ⇨ El timón de la vida lo dirigen las circunstancias o tu compromiso a cumplir tu Misión. Solo tu puedes elegir a quien seguir.
- ⇨ Se trata de ser el conductor de tu propia vida. Y no que te quedes mirando como un simple pasajero.
- ⇨ Nosotros nos juzgamos a nosotros mismos por lo que somos capaces de hacer, mientras que otros nos juzgan por lo que ya hemos hecho. *H. Wadsworth Long Fellow.*
- ⇨ Algunos hombres ven las cosas como son y preguntan ¿porqué? Yo sueño cosas que nunca existieron y me pregunto ¿porqué no? *B. Shaw*
- ⇨ Siempre había pensado que usamos el lenguaje para describir el mundo y de repente estaba comprobando que no es así. Al contrario, a través del lenguaje creamos el mundo, porque este no es nada hasta que lo describimos. Y cuando lo describimos, creamos distinciones que gobiernan nuestras acciones. *J. Jarowski. Sincronicidad*
- ⇨ No vemos el mundo como es, vemos el mundo tal como somos. *El Talmud*
- ⇨ Lo esencial es invisible a los ojos, solo puede ser visto con el corazón. *S. Exupéry. El Principito*
- ⇨ Los problemas que tienes hoy no pueden ser resueltos pensando de la misma manera que pensabas cuando los creaste. *A. Einstein*
- ⇨ No podemos evitar los problemas, pero como seres humanos tenemos la capacidad de elegir la respuesta que le damos. *J. Hunter. La Paradoja*



- ⇨ No consultes a tus miedos sino a tus esperanzas y sueños. No pienses en tus frustraciones, sino en tu potencial no empleado. No te preocupes por lo que trataste y fallaste, sino por lo que aún puedes hacer.

- ⇨ Si no cambias de dirección acabarás al lugar exacto al que te diriges. *Proverbio Chino*

- ⇨ Las ideas se convierten en actos, los actos en nuestro carácter y nuestro carácter en nuestro destino. *J. Hunter. La Paradoja*



BIBLIOGRAFIA

- 📖 ‘Metamanagement’. Fredy Kofman. Editorial Granica. Año 2000
- 📖 Ontología del Lenguaje. Rafael Echeverría. Editorial Granica. 1998
- 📖 ‘La inteligencia emocional en las empresas’. Daniel Goleman. Editorial Javier Vergara. 1999.
- 📖 ‘La Paradoja’. James Hunter. Empresa Activa. 1999
- 📖 ‘What makes a leader?’ Daniel Goleman. Harvard Business Review. November-December 1998.
- 📖 ‘The Fifth Discipline’ Peter Senge. Editorial Currency Doubleday. 1994.