
Descubrir nuestro líder interior

La responsabilidad más importante de cualquiera que intente dirigir lo que sea es gestionarse a sí mismo como persona.

DEE HOOK

El que quiera alcanzar un objetivo, sea cumplir un sueño postergado, sacar adelante a su familia o ser líder de una empresa, debe ser primero un buen gestor de su propia persona, para luego tener éxito en su empeño.

Porque resulta muy útil disponer de un gran número de habilidades y herramientas que nos permitan triunfar en el mundo social y empresarial, pero estas técnicas de nada nos valdrán si no hemos alcanzado antes la armonía y la eficacia interior en todos los ámbitos humanos, desde la familia y los amigos, hasta los compañeros de trabajo y los clientes.

Con curiosa coincidencia, los resultados que obtenemos como consecuencia de nuestras acciones o conductas son el reflejo de nuestros pensamientos. Por ello, la mejora de nuestro rendimiento y la posibilidad de ser «líderes internos» se producirá solo cuando hayamos enriquecido nuestros modelos mentales, generando así nuevos y mejores resultados.

Pero si estamos desequilibrados internamente, nuestro rendimiento no será el esperado. Por ello, es fundamental darle una especial relevancia al estado emocional del individuo, o como indica el término inglés *inner*, al adversario que llevamos dentro de nosotros mismos.

Porque sabemos desde el punto de vista interno que todos llevamos dentro a un adversario. En realidad, ese rival somos nosotros mismos, cuando boicoteamos constantemente nuestros proyectos y pensamientos positivos.

Y de la misma forma en que un entrenador consigue que su pupilo elimine y controle los obstáculos internos que le impiden alcanzar su nivel óptimo de rendimiento, podemos también nosotros manejar y controlar nuestros propios pensamientos para liberar nuestro potencial y mejorar el propio rendimiento.

Por ello, el trabajo personal que debemos realizar se basa en enriquecer nuestro modelo mental, incrementando el nivel de conciencia que nos facilite el paso a la acción. Esta tarea supone un autoaprendizaje, esto es, aprender por uno mismo, más que ingerir una dosis excesiva de conocimiento externo.

Lo primero en lo que debemos poner atención, entonces, es en nuestra propia forma de pensar y actuar, porque si no podemos gestionarnos eficazmente nosotros mismos, difícilmente lo podremos hacer con nuestra familia, amigos o empresa.

Es así de simple: el individuo debe primero estar motivado y comprometido con su propio desarrollo emocional, porque solo cuando haya alcanzado la victoria sobre sí mismo, podrá dejar de ser su principal estorbo o enemigo, para empezar a ser un verdadero líder, su propio líder, su «líder interior».

La inteligencia emocional nos define

Nuestros sentimientos nos definen en forma más directa y completa que nada; por ello, cuando nos volvemos más genuinos en la expresión emocional, es cuando cambia la percepción que la gente tiene de nosotros.

DOCTOR DAVID VISCOTT

Es una realidad el hecho de que las emociones influyen en nuestra vida de relación, forma de trabajar y rendimiento, pero son pocas las personas que las tienen en cuenta al establecer relaciones, crear equipos de trabajo, definir objetivos o plantearse proyectos.

Hasta hace poco las emociones eran consideradas por las empresas como un tema tabú. Se esperaba que las personas fueran a trabajar dejando sus problemas en casa.

Sin embargo, la realidad es otra: las emociones, positivas y negativas, van de casa a la oficina y de la oficina a casa. Y si hasta ahora esto no se había tenido en cuenta, era porque no existían herramientas para diagnosticar, medir y gestionar las emociones en el entorno laboral.

Actualmente se cuenta con herramientas de vanguardia para el análisis de las competencias emocionales, y a partir de ellas he diseñado diferentes cursos y seminarios para aprender y entrenar estas competencias, fundamentales a la hora de maximizar nuestro rendimiento personal y profesional.

La formación que imparto se sustenta en un principio básico: lo que distingue a los mejores y más eficaces individuos no son sus conocimientos, experiencia o habilidades técnicas, sino la capacidad de fusionar estos aspectos con la comprensión y apreciación de las emociones humanas y la facultad de utilizar esa comprensión para gestionar sus propios recursos y los de aquellos que les rodean.

Pero ¿qué es entonces la inteligencia emocional?

La inteligencia emocional está vinculada a las aptitudes que implican habilidad a la hora de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás y que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno personal y laboral.

Según *The Emotional Intelligence Quickbook*, la inteligencia emocional es la habilidad para reconocer, entender y manejar las emociones en nosotros mismos y en la interacción con otros.

Los últimos descubrimientos realizados por Daniel Goleman y el Consorcio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional en Organizaciones (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations) nos indican claramente que la inteligencia emocional (IE) es el factor de éxito más importante en cualquier carrera, más que el coeficiente intelectual (CI) o la pericia técnica. De hecho, la inteligencia emocional es responsable de entre el 85 y el 90 por ciento del éxito de los líderes de las organizaciones.

Por ello, actualmente el mundo empresarial tiene muy claro que el estilo tradicional de dirección basado en la imposición de autoridad mediante «orden, control y castigo» ha pasado de moda al verificarse su ineficacia. Esto significa que se acabó el «aquí mando yo» como modelo de liderazgo. Las empresas necesitan directivos gerentes que sepan estimular y dar ejemplo a sus subordinados. Y esas habilidades solo se logran con un gran manejo de las competencias emocionales básicas.

La inteligencia emocional viene entonces a cumplir una tarea fundamental al apoyar el desarrollo personal, la carrera profesional y la satisfacción del individuo.

El doctor Kenneth M. Nowack, psicólogo estadounidense de gran prestigio internacional y figura destacada en el campo de la investigación de los recursos humanos, lleva más de veinte años desarrollando y validando herramientas, evaluaciones del rendimiento y tests de inteligencia emocional.

Nowack ha definido diecisiete competencias emocionales básicas que siguen la línea del doctor Goleman y que se divi-

den en tres áreas diferenciadas: la autogestión, la gestión de las relaciones y la comunicación. Estas son las competencias con las que trabajo en mis seminarios y cursos:

Dentro de la *Autogestión* de nuestras propias emociones, tenemos competencias emocionales como:

1. Autodesarrollo
2. Adaptabilidad y tolerancia al estrés
3. Autocontrol
4. Confianza
5. Resolución estratégica de problemas
6. Orientación al logro

Dentro de la aptitud del individuo en la *Gestión de las relaciones* con las demás personas, están competencias como:

1. Liderazgo e influencia
2. Sensibilidad interpersonal y empatía
3. Apoyo interpersonal
4. Colaboración
5. Construcción de relaciones estratégicas
6. Gestión de conflictos

Y finalmente en el área específica de la *Comunicación*, tenemos competencias como:

1. Comunicación escrita
2. *Feedback* (retroalimentación) bidireccional
3. Comunicación oral
4. Presentación oral
5. Escucha

A partir del momento en que nos familiaricemos con estas competencias emocionales, nos será posible identificar en los

relatos de este libro cuáles son las que entran en juego en cada ocasión.

Así, analizando las distintas emociones que se entrelazan en las historias, podremos alcanzar grandes beneficios para nosotros mismos:

- Un mayor conocimiento propio.
- Una total conciencia de la fuerza y el alcance que tiene la diversidad humana.
- Comprender la importancia de la inteligencia emocional en nuestra vida.
- Saber cómo identificar las distintas competencias emocionales.
- Mayor comprensión de las personas que nos interesan.
- Nuevas ideas para manejar nuestras propias emociones en todas las áreas de la vida: afectiva, familiar, social y laboral.

Por ello, es necesario comprender la importancia de la inteligencia emocional en el dominio y liderazgo de nuestra propia vida. Tanto es así que Daniel Goleman afirma que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida que aquellas que no pueden poner orden en su vida emocional y librando batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

El coaching como modelo

Muchos, en efecto, me reprochan que siempre pregunto a otros y yo mismo nunca doy una respuesta acerca de nada por mi falta de sabiduría...; y es evidente que no aprenden nunca nada de mí, pues son ellos mismos y por sí mismos los que descubren y engendran bellos pensamientos.

SÓCRATES

Este libro tiene por finalidad presentarles un proceso que consta de doce etapas o claves y fue diseñado con el objetivo de ayudar a las personas a que, por sí mismas, descubran su liderazgo interior, alcancen la armonía espiritual y triunfen en su vida profesional.

Para seguir ese camino, primero deben ser conscientes de que el conocimiento ya se encuentra en su interior y que el proceso adecuado para hacer «nacer» toda esa sabiduría no es otro que el de *formular* y *formularse* preguntas.

Los pasos para lograr un verdadero liderazgo interior son cada uno de los capítulos del libro que tiene en sus manos:

- Despertar y tomar conciencia
- Dirigir nuestras necesidades
- Elegir el propio camino
- Trabajar con pasión
- Convencernos de que podemos
- Entrar en acción
- Aprender de nuestras experiencias
- Asumir nuestra responsabilidad
- Cambiarnos a nosotros mismos
- Dar aceptación y cariño
- Servir a los demás
- Vivir el presente

Este proceso interior supone un análisis detallado de cada uno de los capítulos o claves a fin de comprender y razonar acerca de sus postulados. Su eficacia dependerá de la profunda reflexión y cuestionamiento que realicemos sobre la veracidad de los planteos que en ellos se exponen.

Pero lo importante de este método de liderazgo personal no son las respuestas a las preguntas formuladas, sino la propuesta de descubrir la verdad mediante una constante búsqueda interior.

El método es adaptable a cada uno de nosotros y varía según la necesidad de crecimiento que cada uno tenga. Es posible que leyendo este libro advirtamos que hay puntos que internamente ya tenemos desarrollados, como también otros en los que necesitamos crecer. Será entonces nuestro corazón el encargado de indicarnos dónde deberemos poner todo nuestro esfuerzo y coraje junto a la necesaria reflexión que nos permita coronar el proceso con éxito.

La idea de este libro, por tanto, es que sirva de estímulo para que el lector se cuestione acerca de lo que lee y reflexione sobre las respuestas que desde él mismo y su propia experiencia y conocimiento puedan surgir.

Como bien afirmaba el físico danés y premio Nobel Niels Bohr: «Cada frase que pronuncio no puede considerarse una afirmación, sino una pregunta». El ánimo de este libro es formular preguntas intentando que, con la reflexión del lector a partir de lo leído, surjan nuevos conceptos e ideas, y pueda este tomar conciencia de las dificultades y obstáculos individuales que le impiden el pleno desarrollo de su potencial.

Porque lo que busco con él es contribuir a que la persona sea consciente de lo que tiene y no tiene, de lo débil y lo fuerte que es ante un objetivo deseado. Y en ese proceso de análisis y reflexión interna, ayudar a producir un enriquecimiento de los modelos mentales que le permitan generar nuevas respuestas y mejorar su rendimiento.

Por ello, en virtud de mi actividad profesional de coach, diseñé el presente método de liderazgo personal, inspi-

rado en algunas de las técnicas y modelos del proceso de coaching.

Pero ¿qué es el coaching?

Es el arte de hacer que otros saquen lo mejor de sí mismos y que con ello alcancen sus objetivos. Siglos atrás, Sócrates ya practicaba el sistema de enseñanza que denominó «mayéutica», basado en preguntas que el mismo estudiante debía ir contestando, hasta hallar sus propias respuestas. Sócrates, así, «daba a luz», como su madre partera, al conocimiento interno que el individuo lleva consigo, con preguntas que todo el mundo debe hacerse:

- ¿Cuál es el sentido de mi vida?
- ¿Qué es lo que deseo lograr?
- ¿Qué es importante para mí?
- ¿Cuál es el valor de lo que estoy haciendo?
- ¿Con qué me siento realmente comprometido?
- ¿Qué es lo peor y lo mejor que podría suceder?
- ¿Qué hay de importante en lo que me está pasando?
- ¿Qué me está impidiendo ponerme en marcha?
- ¿Qué puedo aprender de ello?
- ¿De qué me siento orgulloso?
- ¿Cómo podría sentirme mejor?

Este método de la «autopregunta» presente en las doce claves se transforma en un medio idóneo a través del cual formularnos preguntas a nosotros mismos y escuchar nuestras propias reflexiones nos permite «dar a luz» a las respuestas.

Mediante este especial diálogo imaginario, basado en el método dialéctico de preguntas y respuestas, podremos iniciar juntos la búsqueda de esa verdad tan anhelada.

El coaching o proceso de entrenamiento personalizado parte del mismo concepto que el método socrático: indagar por medio de la pregunta para que la persona por sí misma extraiga sus propias conclusiones.

Es una relación interactiva en la que el coach pregunta, escucha y estimula al cliente a lograr sus metas. En este caso, el propio libro hará las veces de coach, preguntando e indagando constantemente al lector.

Tanto el objetivo del coaching como el del proceso de *liderazgo personal* que aquí presento es el de liberar el potencial de la persona para llegar a maximizar su rendimiento y satisfacción, estimularla a pensar de modo diferente a como lo hacía habitualmente, mejorar su forma de comunicarse y profundizar sobre sí misma.

El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la persona. Porque para el coach lo que importa es la persona, ya que es ella la que produce los resultados.

«En ocasiones me bloqueo o no tengo los objetivos claros y si los tengo, no consigo llegar a ellos porque no sé como hacerlo», me decía en una oportunidad un cliente.

El trabajo de un coach consiste en señalar el camino. El coach es el guía, el indicador, el que marca las pautas, porque en esta disciplina la única experta es la persona. Por ello, el coach nunca le dirá lo que tiene que hacer, sino que le ayudará a descubrir lo que realmente quiere. El coach le da poder a la persona.

Es exactamente este el sentido del *proceso* que les presento: dar poder a las personas para que estas transformen sus propias vidas. Así, este libro se erige en un auténtico coach que las ayuda a descubrir, mediante preguntas y reflexiones, relatos de casos reales y aforismos, sus verdaderas necesidades y su propia personalidad.

Cabe resaltar que en todos los casos de coaching que se relatan, se han cambiado datos y nombres a fin de proteger la confidencialidad de sus protagonistas.

Asimismo el libro plantea la posibilidad de ser utilizado como un manual de coaching e inteligencia emocional para los lectores que deseen profundizar más en el modelo del coach y

ayudar mediante este a otras personas. Por ello, les propongo a ellos que lo utilicen como un manual de ejercicios y reflexión.

¿Cómo actuaría yo en caso de que fuera el coach? ¿Qué preguntas distintas podría hacer para favorecer la introspección del protagonista? ¿Qué ideas se me ocurren para intentar ayudar de un modo novedoso a la persona aquejada de un problema o dilema existencial? ¿A qué situación de mi vida y de la de los que me rodean podría aplicar estas claves?, y además: ¿Qué competencias emocionales logro detectar en la interacción de los protagonistas de las historias? ¿Cómo han gestionado sus emociones? ¿Qué reflexión cabe hacer respecto a su desempeño? ¿Cómo puedo utilizar estas experiencias de gestión emocional para mi propia vida?

Así, cada uno de ustedes, en cada capítulo, podrá plantear nuevas y alternativas preguntas ante los casos planteados y bucear en sus propios recursos interiores con el objeto de analizar las propias emociones y asumir el desafío que supone gestionarlas.

Finalmente recordemos que, como dijo Galileo Galilei: «No puedes enseñarlo todo: solamente puedes ayudar a otros a encontrarlo por sí mismos». Así, como un modesto seguidor de Sócrates, no pretendo que aprendas de mis palabras; mi intención es solo servir de estímulo para que puedas aprender de ti mismo.

¿Por qué 12 claves?

Los carpinteros dan forma a la madera; los flecheros dan forma a las flechas; los escultores dan forma a la piedra; los sabios se dan forma a sí mismos.

SIDDHARTA GAUTAMA (EL BUDA)

Los antiguos asirios, hebreos, chinos, indios, dogones, griegos y egipcios construyeron su imagen conceptual del mundo a

partir del número 12. La cúpula celeste se dividía en doce signos zodiacales, el año en doce meses, las tribus de Israel son doce; doce las piedras que dividieron las aguas del Jordán; y, para muchos pueblos, los períodos de tiempo se repartían y reparten en grupos de doce años. ¿Por qué eligieron este número para sus divisiones espacio-temporales?

¿Será cierto que Rómulo empleó el 12 durante las ceremonias celebradas con motivo del nacimiento de Roma? ¿Por qué las ciudades, para que fueran perfectas, tenían que contar con tres puertas, tres grandes avenidas, tres plazas y tres templos ($4 \times 3 = 12$)? ¿Y Pitágoras? Perfecto conocedor de los números, ¿por qué tomó precisamente el dodecaedro regular como imagen del Cosmos?

Los sumerios hicieron del número 12 la base de su sistema numérico, hoy conocido como sexagesimal. Fueron ellos los que dividieron el día en veinticuatro horas, la hora en sesenta minutos (5 veces 12), y el minuto en sesenta segundos.

Según el calendario lunar chino, los sesenta años que componen su siglo se dividen en cinco *ciclos de doce años*, cada uno de estos representado por un animal determinante de la personalidad de cada individuo.

¿Qué decir de Carlomagno y los doce Pares de Francia, del Rey Arturo y los doce Caballeros de la Mesa Redonda? Modelos que no podemos dejar de relacionar simbólicamente con Cristo y sus doce apóstoles.

La simbología histórica del número 12 me ha sugerido la elección de este especial número en la relación de las claves para el diseño de este proceso de búsqueda interior y liderazgo personal. Camino que tarde o temprano todos debemos transitar si deseamos alcanzar el éxito en nuestras vidas.

Por esto, mi intención es compartir, tomando un modelo cultural y antropológico, estas claves propuestas y los principios en los que se fundan, para comprobar su validez e importancia individualmente y su efecto reflejo en el entorno familiar y laboral.

Las claves para la búsqueda del liderazgo, la armonía y el éxito que aquí expongo son simples guías o principios que, a mi parecer, cimientan el camino hacia esos objetivos, pero en manera alguna pretendo que sean «el camino». Ya que, como reza el mito de Isis y Osiris, del antiguo Egipto, «las claves están dispersas por todas partes»..., y nadie parece haberlas encontrado todas.

Ese mito se relaciona con la resurrección, no del grano o el cereal, como a veces se cree, sino de los hombres. Se trata de una resurrección metafórica, a la manera iniciática, de un renacimiento interior. Según reza esta antigua creencia, los hombres nacen «muertos» en lo espiritual, debiendo luego empezar a «vivir» a través de un proceso especial de iniciación.

El mito osiriano de la iniciación expresa la posibilidad de acelerar el proceso natural de evolución de la conciencia del hombre. Por ello, las claves aquí propuestas intentan servir de guía en ese camino de evolución espiritual, siendo herramientas a disposición del lector para que este pueda escoger, en pleno ejercicio de su capacidad reflexiva y libre elección, la que le guste o interese, y utilizarla en el momento preciso que él escoja.

Sin embargo, el éxito en la aplicación de este método de liderazgo y, en definitiva, la verdadera llave hacia la armonía personal no reside en las claves consideradas por separado, sino en su interrelación mutua y en su cuidada práctica y seguimiento.

Porque cada uno de nosotros se ha enfrentado, en algún momento de su vida, a un dilema que ha sido la causa de su búsqueda: ¿Cómo vivir la vida? Lo que hoy estoy haciendo, ¿me llevará a cumplir mis sueños? ¿Conoceré algún día la felicidad plena? ¿Por qué me está sucediendo esto precisamente a mí? ¿Podré superar el desafío que se me presenta?

La solución a tales interrogantes no es sencilla. El arte de vivir es, probablemente, la más difícil de todas las artes; pero, afortunadamente, la experiencia puede compartirse, la técnica aprenderse, y la sabiduría, por extraño o contradictorio que parezca, enseñarse, si se usa el método adecuado.

Por ello, cada una de las claves aquí expuestas tiene por finalidad ayudar al lector a amortiguar alguno de los duros golpes que en forma de adversidad nos da la existencia, e iluminar, con una nueva claridad, el maravilloso tapiz de la vida.

Este libro admite, además, diversas lecturas. Su estructura, en forma de claves y aforismos, reflexiones, preguntas y relatos, permite acceder a él en cualquier punto, en cualquier capítulo que motive las ansias de crecer. Saltar de un lado a otro, correr hacia delante, hacia atrás, o en zigzag. Lo importante es la utilidad, y el estímulo que suscite su lectura.

Las doce claves de *liderazgo interior* que aquí presento pueden servir de guía a lo largo de los doce meses del año para ayudar al individuo a tomar conciencia, enriquecer su modelo mental, elaborar creencias útiles y dirigir el rumbo de su vida. Si se hace el propósito de trabajar a fondo cada mes del año una clave, estoy convencido de que el equilibrio y la alegría de vivir estarán más cerca de ser una realidad en su propia vida.

«Haz lo necesario para lograr tu más ardiente deseo, y acabarás lográndolo», decía Ludwig van Beethoven.