



BASE EMOCIONAL SEGURA



**E**l año 1995 Daniel Goleman nos hizo tomar conciencia que la inteligencia emocional es un factor determinante para el desempeño organizacional; reveló por ejemplo que el 66% de las competencias que se requieren para el trabajo son de carácter emocional, asimismo que el 80% de los líderes que fracasan en sus roles directivos lo hacen por incompetencias relacionales o falta de control personal. En su primera propuesta Goleman divide la IE en cuatro factores: conocerse a sí mismo, autogobierno, empatía e influencia. A partir de este año las organizaciones iniciaron planes y programas de formación, selección y medición de la inteligencia emocional en el trabajo.

En un segundo estudio publicado 10 años más tarde Goleman – aprovechando la investigación y los avances en conocimiento de la biología de las emociones- actualiza su comprensión de la IE dividiéndola en dos grandes áreas: inteligencia personal que contiene el conocimiento de si y el autogobierno e inteligencia social que contiene la empatía y la influencia. Esta división es producto que ambas inteligencias pueden ser medidas por separado, encuentran bases cerebrales distintas y presentan desempeños variados. Es necesario reconocer que esta división ya había sido atisbada por Howard Gardner en su libro Inteligencias Múltiples donde reconoce que 2 de las seis inteligencias son la personal y la interpersonal.

En este avance – publicado en Inteligencia Social – Goleman presenta una investigación sobre qué hacen los equipos que estando en condiciones de estrés permanente se encuentran bien emocionalmente para encarar la adversidad, es decir presentan grados de estrés funcional que les provee una energía positiva para encarar las dificultades y evitan caer en estrés agudo en donde dicha energía no solo dificulta enfrentar la adversidad sino que lo hace imposible.

Aquí es necesario también reconocer la influencia de Boris Cyrulnick, psicólogo comunitario que descubrió la resiliencia, es decir la capacidad de las personas de enfrentar y salir adelante situaciones de estrés permanente. La clave de la perspectiva de la resiliencia es que aquellas personas (inicialmente la investigación fue realizada con niños) que son resilientes no modifican el factor estresor principal, pues es más grande que sus posibilidades de derrotarlo, sino que construyen verdaderos escudos protectores para hacer el viaje a través de una vida difícil. En sus primeras investigaciones Cyrulnick destaca el sentido, el humor y los vínculos afectivos como claves protectoras. La primera respuesta de Goleman a la pregunta sobre los equipos que son resilientes a la adversidad es la identificación de 4 prácticas protectoras: Los equipos resilientes celebran, comparten, colaboran y mantiene reglas de convivencia claras.

La investigación de Goleman nos permitió crear como consultores la metodología Base Emocional Segura, un conjunto de prácticas de equipo, formaciones de liderazgo, aplicaciones prácticas y mediciones que permitió aumentar la capacidad de resiliencia de los equipos que se encuentran en zonas de estrés ya sea por procesos de cambio interno, por transformaciones del entorno o crisis de equipo. Introducir las prácticas de celebración, compartir, colaboración y reglas claras permitió mejorar los indicadores de engagement y clima de muchos equipos en 10 puntos promedio.

El 2014, 20 años después de la aparición de Inteligencia Emocional, los avances en el conocimiento de la arquitectura cerebral y los acercamientos científicos entre oriente y

accidente generados en los conversatorios entre el Dalai Lama, un equipo de budistas y un grupo de científicos occidentales (entre ellos Francisco Varela) permitió enriquece nuestra metodología de Base Emocional Segura con una nueva práctica: PARAR

Una conversación entre el Dalai Lama y el equipo de científicos nos permite resumir estos avances. Al preguntarle al Dalai Lama que le impresiona del mundo occidental este respondió que, además de la economía y la tecnología, los budistas siempre se asombraban de la incapacidad del mundo occidental para descansar, en particular para parar la máquina de pensamientos; pareciera – lo dice con algo de humor- que las únicas prácticas que les quedan para descansar de su EGO son estornudar, bostezos y dormir. En cambio, continua El Dalai Lama, los budistas pobres en economía y tecnología, si saben parar la cabeza a través de las prácticas de meditación. En este marco, la invitación fue iniciar un periodo de investigaciones sobre los efectos de la meditación en la recuperación emocional, a fin de contar con base científica para proponer prácticas en este ámbito.

Una buena síntesis de dichas investigaciones se encuentra en el libro Focus publicado el 2015 por Goleman. En dicha síntesis queda de manifiesto la importancia de “saber parar” para la efectividad laboral. Allí se muestra como las personas que toman el trabajo como una maratón y no paran nunca a descansar tienen un ciclo inicial de productividad alta pero luego en el mediano o largo plazo literalmente se funden. También revela como la procrastinación o la multitarea es profundamente inefectiva dada que retomar una actividad toma en promedio 6 minutos de preparación y además nuestra mente se estresa intentando manejar en una misma situación desafíos múltiples. Por último, las investigaciones revelan que la mejor forma de encarar el trabajo es en ciclos de tiempo cortos, altamente concentrados, con periodos de descanso intermedio, para luego encarar un nuevo ciclo. Esto último con la condición que los periodos de descanso sean efectivos, pues la investigación muestra que muchas personas paran, pero no descansan, pues siguen conversando de actividades laborales lo que mantiene al cerebro en un alto nivel de actividad.

La clave para parar de manera efectiva la encontramos inicialmente en el mindfulness, es decir en un conjunto de ejercicios simples y breves que centran la atención de las personas en sus sensaciones o corporalidad logrando con ello desconectar la atención a los pensamientos laborales. Ejercicios como el chequeo corporal, el ejercicio de la pasa, la caminata atenta y el step out o paso de salida desarrollado por Susana Bloch, son algunos de ellos. Mientras se realiza el ejercicio con atención plena, la cabeza deja de pensar en el trabajo, cambia su actividad y con ello se produce un efectivo descanso. El mindfulness ha resultado ser una excelente estrategia de apoyo para el bienestar y la efectividad personal, investigaciones y experiencias desarrolladas en el ámbito escolar muestran resultados sorprendentes en salud mental y colateralmente rendimiento. Del mismo modo las metodologías ágiles, que han tenido un impacto revolucionario en la forma de trabajo, también incorporaron la noción de sprint o carreras cortas como modo permanente de enfrentar el trabajo.

Estos avances teníamos hasta el año 2019 cuando fuimos sorprendidos por dos fenómenos que afectaron la salud mental y el bienestar emocional de las personas y equipos. El estallido social y la pandemia del Covid con su consecuente incertidumbre, violencia social, cambios en las formas de trabajo, miedo al contagio, necesidad de cuidar de si y otros y experiencias cercanas de pérdidas que nos obligó a multiplicar las acciones de contención emocional y profundizar aún más en los conocimientos que tenemos respecto a ello. La experiencia en este nuevo escenario de estrés y trabajo nos permite realizar una comprensión mayor de las prácticas de Base Emocional segura e incluso agregar algunas.

**De Celebrar a micro momentos positivos:** En la primera aproximación la práctica de equipo que apoyaba la recuperación del estrés era la celebración, sin embargo, las investigaciones realizadas en el ámbito de la psicología positiva, especialmente por Barbara Fredrickson de la Universidad de Carolina del Norte, permiten sostener con fundamento científico que es la presencia de micro momentos positivos en medio de las situaciones de adversidad lo que da resiliencia a las personas y grupos. Fredrickson ha investigado por más de 20 años el vínculo entre positividad, salud, esperanza de vida y bienestar emocional concluyendo que los micro momentos positivos tienen la capacidad de desactivar en el cerebro los mecanismos estresores y activar los mecanismos del bienestar logrando con ello un descanso y un momento de energía emocional que aumenta la resiliencia de personas y equipos. Ya sea a través de micro momentos de alegría, entretenimiento, asombro, inspiración, cariño, orgullo, serenidad, interés y otros se logra una verdadera renovación emocional en medio de la adversidad. Las investigaciones de Fredrickson han sido replicadas a nivel de parejas, amistades, equipos de trabajo, en el ámbito de la salud y la educación y los resultados son sorprendentemente consistentes: las personas y equipos que mantienen una relación de 3 a 1 entre micro momentos positivos y negatividad cuentan con mayor resiliencia y salud emocional que aquellos que tienen proporciones menores. Vale subrayar que se atribuye a Fredrickson un aporte sustancial a la ciencia de las emociones, y es probar que las emociones positivas son claves para la sobrevivencia humana, pues nadie resistiría un estado permanente de tensión, por lo que es necesario que, junto a las emociones de atacar, huir o paralizarse como emociones primitivas se hayan encontrado emociones positivas de recuperación emocional. Del mismo modo prueba que el vínculo social que permite la vida en comunidad requiere de mínimos positivos para darse.

Entonces una excelente estrategia para enfrentar en forma efectiva periodos de estrés prolongado en crear micro momentos positivos para el equipo.

**Compartir:** La segunda práctica de base emocional es compartir, en su primera interpretación Goleman la vincula a la creación de “capital social de los equipos” es decir actividades de convivir, conexión con el sentido y el conocimiento interpersonal que construyen una capa o colchón emocional que hace más llevadero el trabajo y da más resistencia a lo difícil. Esto ya es bueno y efectivo, sin embargo, la crisis social y la pandemia nos vinculó al miedo, la incertidumbre, el cansancio extremo y las pérdidas por lo que nos vimos obligados a profundizar en estrategias de recuperación emocional.

En esta búsqueda encontramos que las metodologías de duelo, de primeros auxilios psicológicos y de recuperación de comunidades en situaciones de guerra civil presentaban un factor común. Compartir.

Pero compartir con una comprensión específica: poder contar (y ser escuchado) qué exactamente me ha tocado vivir, qué sentimientos y emociones he tenido o tengo ante la situación vivida y qué me ha servido o me serviría para enfrentar mejor la situación. La contención emocional se genera en el acto de escuchar empáticamente la experiencia del otro como legítima, sin taparlo con consejos, comparaciones, minimizando el hecho o con el mensaje ansioso de que todo saldrá bien, tampoco se pasa con recibir solamente ayuda material.

La universidad de Johns Hopkins tuvo la posibilidad de evaluar el impacto de compartir durante el huracán Katrina y descubrió que las comunidades que recibieron ayuda material pero no pudieron compartir lo vivido, lo sentido y lo realizado alcanzaron niveles de estrés agudo que requirieron atención médica en un 45%, en cambio aquellas comunidades que además de ayuda tuvieron la posibilidad de compartir bajaron el estrés agudo al 7%. Sin duda compartir es la principal práctica preventiva contra el estrés.

En el ámbito organizacional es de sentido común creer que contener es solucionar el problema, y ello no es así, contener es crear un entorno de escucha para que las personas puedan contar lo vivido, lo sentido y aquello que les sirve o serviría para enfrentar la adversidad. Es tan relevante esta distinción que en el ámbito de los primeros auxilios psicológicos el paso de la contención es el primero y más importante de sus metodologías de intervención.

**Colaborar:** Teresa Amabile, investigadora de la Universidad de Harvard, encontró que los equipos que presentan mejores condiciones para enfrentar situaciones de estrés presentan una característica común: sensación de equipo. Si una persona se encuentra enfrentando condiciones adversas, pero al mismo tiempo siente que tiene equipo y redes de ayuda para encararlas sus niveles de estrés agudo disminuyen drásticamente y, al contrario, la falta de sensación de redes de ayuda y colaboración operan como un amplificador de las situaciones estresantes. Nuestra experiencia como consultores muestra el impacto reductor del estrés cuando los equipos se sientan a conversar sobre cómo ayudarse y colaborar para encarar las tareas difíciles. Asimismo, en el terreno del coaching se observan también la reducción del estrés cuando una persona reflexiona sobre con quién puede compartir lo que está viviendo, quién lo puede ayudar a tomar decisiones, quién lo puede ayudar a distraerse, a organizarse o encontrar nuevas alternativas. Nuevamente, la contención emocional no se genera porque el problema se solucionó de forma definitiva sino por la emocionalidad de contar con redes de ayuda humana para la exigente aventura. El propio Martín Seligman, creador de la Psicología Positiva es explícito en sostener que las fichas del bienestar emocional no hay que ponerlas en la esperanza de un entorno laboral y personal sin problemas sino en la existencia de formar parte de una comunidad que se apaña en las dificultades.

**Reglas claras:** Un hallazgo notable de Goleman en sus investigaciones de inteligencia social es certificar que los entornos con normas de convivencia claras y respetados por los equipos tanto en situaciones normales como de estrés aportan estabilidad y resistencia emocional; por el

contrario, los ambientes contradictorios o inconsistentes en sus normas aumentan la probabilidad de entrar a zonas de estrés disfuncional o agudo. Si una persona tiene la certeza emocional que los lunes inicia la semana con una reunión de equipo, que en su trabajo se cumplen las medidas de seguridad, que no se le pedirá hacer algo no ético en sus labores y que se respetarán los horarios de trabajo y descanso, entonces, podemos apostar que se encuentra existencialmente seguro. Pero si esas condiciones no están la inestabilidad emocional será mayor y con ello bajará su resistencia a la dificultad. Anselm Grum, monje y teólogo Benedictino relata en su libro cuarentena que la mejor práctica que tienen los monjes para no “volverse locos” en el permanente retiro espiritual es el orden de las horas, saber que existe la hora de la oración matinal, el tiempo de trabajo, de alimentación, del canto y la oración de la noche. Dicho orden da seguridad psicológica en un mundo que podría ser difícil de sostener. También se ha podido observar en investigaciones con animales que, si ellos reciben comida cada día a diferente hora y en diferente lugar los indicadores de ansiedad anterior, de gasto cerebral durante la búsqueda de alimento y de cansancio al término de la alimentación se dispararán a niveles máximos con lo cual se genera fatiga. En cambio, aquellos animales que reciben su alimento a la misma hora y lugar cada día bajan su ansiedad, aumentan el placer inicial, bajan el gasto cerebral durante la búsqueda y luego de alimentarse quedan con energía disponible para otras actividades.

Somos Testigos de cómo muchos equipos mejoraron su capacidad de resiliencia incorporando reglas o prácticas de convivencia como no llamarse en horas fuera del horario laboral, crear reuniones de apertura y cierre de días o semanas, asegurar el cumplimiento de las medidas de seguridad, entre tantas otras.

**Sentido:** Un factor que no está relevado con tanta claridad en las primeras investigaciones de base emocional segura es la importancia del sentido para la resiliencia y el bienestar emocional. Sin embargo, tanto las investigaciones en psicología positiva de Martín Seligman como de bienestar y efectividad de equipos realizados por Teresa Amabile muestran con claridad que el trabajar en entornos de sentido y propósito personal y colectivo aumenta de manera significativa la resistencia emocional. Si una persona siente que su trabajo es coherente con sus valores o que su esfuerzo aporta valor a su equipo u organización tendrá más capacidad de enfrentar los momentos difíciles que si su labor es solo una acción para conquistar una remuneración. Aún más si una persona o equipo sienten que su trabajo es un aporte a la comunidad o su país también aumentará su resistencia emocional para enfrentar tiempos difíciles. Nos parece relevante destacar que, así como los micro momentos positivos generan energía emocional para enfrentar la dificultad, la presencia del sentido otorga mayor resistencia.

**Parar:** Si bien ya sabíamos que parar y recuperarse es un factor clave de la resiliencia, la pandemia dejó en evidencia que las personas se afectan de manera diferente ante los eventos estresores y también que requieren distintas prácticas de recuperación. Ello está directamente relacionado con las energías psicológicas dominantes (o preferentes en lenguaje técnico) de cada persona, por ejemplo, aquellos más estructurados requerirán acciones de orden y planificación para la reducción de su estrés, aquellos más relacionales espacios de convivencia

y compartir, aquellos más analíticos momentos de retiro y soledad y aquellos más impulsivos acciones con gasto alto en energía. Esta diferencia en las formas de recuperación nos permite recuperar de las metodologías de resiliencia la práctica del refugio, es decir, aquella práctica personal que es vital para la recuperación emocional de cada persona y que debe ser cuidada y mantenida por ella, pues alimenta su “motor” psicológico. También nos permite prevenir del deseo de imponer a todos una misma práctica de recuperación, pensando que aquello que “me sirve a mí” es la receta universal para la recuperación del estrés.

**Avanzar:** En otra dirección investigativa, Teresa Amabile de la Universidad de Harvard concluyo que los equipos que presentan capacidad de resistencia a la adversidad presentan como característica experimentar sensación de logro o avance permanente. Es decir, el estrés no se reduce por el logro final de la meta, sino por la percepción que, aun en medio de las dificultades, los equipos van mejorando y progresando y ello la celebración o el reconocimiento los hace evidentes. Nuestra experiencia nuevamente revela que aquellos equipos o personas que fueron capaces de identificar hitos de avances a corto plazo en medio de las situaciones de estrés y celebrarlos adquirieron mucha más capacidad de resistencia que aquellos que solo mantuvieron la mirada en los objetivos de fin de año o largo plazo. Aquí las metodologías ágiles también han aportado su perspectiva al descubrir que el trabajo se hace mejor y más efectivo cuando un proyecto grande es partido en productos mínimos viables que son de valor para los clientes y permiten enfrentar los proyectos en ciclos cortos de trabajo asociados a logros concretos.

En síntesis el contexto de pandemia y estallido social ha permitido renovar la importancia de la contención emocional para el buen desempeño y convivencia de los equipos, sin embargo ha permitido también profundizar en el conocimiento de las prácticas efectivas que contribuyen a ello: micro momentos positivos para renovar energías; colaboración para sentir redes de apoyo, compartir lo vivido, lo sentido y lo útil para encarar la adversidad; reglas claras en el ámbito psicológico, físico, ético y existencial, parar reconociendo aquella práctica esencial que a cada persona le genera recuperación emocional, sentido de propósito que aumenta la resistencia emocional y sensación de avance y mejoramiento en medio de la tormenta.