



knowsquare .

PINO BETHENCOURT GALLAGHER

22 DE JULIO DE 2015

LIDERAR SIN PALABRAS

¿QUÉ DICE TU CUERPO SOBRE TI ANTES DE QUE EMPIECES A HABLAR?

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

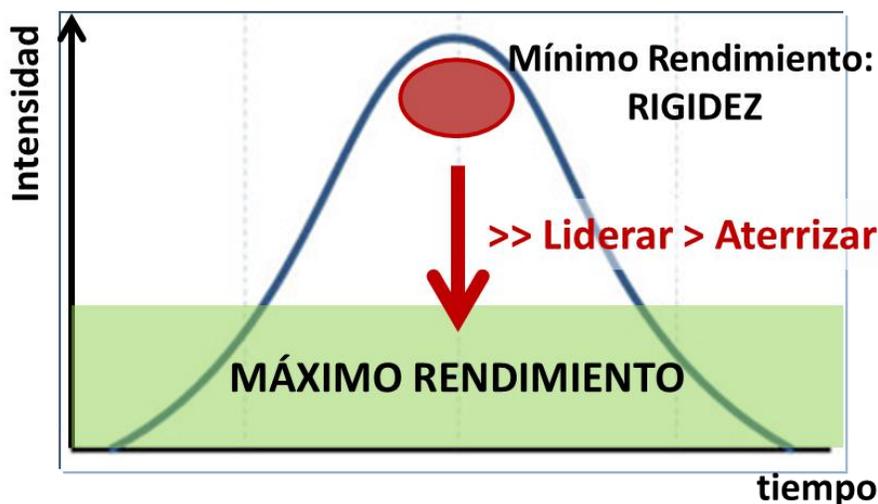
Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

Este artículo está diseñado para que hagas una auto-exploración de ti mismo durante su lectura. Me gustaría que al terminar tuvieses una idea mucho más clara de dónde estás en tu capacidad de liderar e impactar a los demás, y cómo dar el siguiente paso en tu curva de rendimiento profesional.

Este enfoque del liderazgo se basa en más de diez años de investigación del comportamiento humano, y se basa en la teoría polyvagal de Stephen Porges como axioma fundamental.

1. ¿Quién gestiona a quién?

Las emociones y sensaciones corporales siempre siguen una curva en el tiempo: su intensidad empieza gradualmente, llegan a su máximo, y luego vuelven a decrecer, como muestra este gráfico.



Lo interesante es que en los niveles inferiores de intensidad emocional es cuando tenemos nuestro máximo impacto: seguimos flexibles, estamos alertas a las señales que recibimos, somos ocurrentes, graciosos, simpáticos y atractivos. En la sección verde del gráfico tenemos nuestro máximo impacto en los negocios y retos que enfrentamos.

Según la emoción crece, sin embargo, nos vamos concentrando y apretando en esa emoción hasta que nuestros músculos y pensamientos nos encierran dentro de opciones muy limitadas. Todo nuestro cuerpo y mente se prepara para responder exclusivamente del modo que empuja dicha emoción o sensación.

Si la emoción que se ha desencadenado en nosotros es adecuada a la situación, este mecanismo nos hace enormemente eficientes: huyendo de un león, enfrentándonos a una crisis empresarial o escapando de un marrón mortal en la oficina.

Pero si la emoción que nos contrae y nos gestiona no es la adecuada, entonces nuestro rendimiento es mínimo. Si sentimos miedo al presentar nuestra estrategia a los accionistas porque en el fondo sabemos que tienen el poder de despedirnos, por ejemplo, nuestra presentación puede quedar rígida, dudosa, poco atractiva. Y por mucho que lo sepamos no podemos dejar de transmitir palabras, ideas y gestos asustados porque estamos en el punto superior de la curva de miedo...en la burbuja roja del gráfico. Esto no da confianza a los accionistas.

La clave de impactar adecuadamente a los demás, por tanto, está en **nuestra habilidad para gestionar la ola de emoción o sensación y en lugar de dejarnos gestionar por ella**. Gestionar la emoción se traduce en ser capaces de disminuir su intensidad como muestra la flecha roja del gráfico: en **aterrizar la emoción excesiva** para volver al punto en el que tenemos pleno uso flexible y creativo de todos nuestros recursos.

Preguntas para tu auto-evaluación:

- En la última reunión que no dio los resultados esperados, ¿qué olas de emoción sentiste? ¿Cómo evolucionó la intensidad a lo largo de la duración de la reunión? ¿Qué sentías físicamente en el cuerpo cuando estabas en los puntos de máxima intensidad? ¿Qué partes del cuerpo te incomodaban más y cuáles menos? ¿Qué recursos, trucos o técnicas de ayudaron a aterrizar la emoción de nuevo?
- A la luz de esta reflexión, ¿qué harás para mejorar tu rendimiento en la próxima reunión de este tipo que tengas?

2. ¿Qué nivel de destreza tienes para aterrizar la emoción?

Todos los métodos y enfoques de meditación, relajación, *mindfulness* y gestión emocional se apoyan en **tres herramientas** fundamentales:

- a. Tu **foco de atención**: en qué te fijas
- b. Tu **respiración**
- c. Tu **movimiento**, y en especial, tu movimiento involuntario

En cualquier situación en la que constates que tu cuerpo está más tenso de lo que debería estar, (a) busca con tu mente los puntos del cuerpo en los que esta tensión se manifiesta físicamente y (b) respira grandes bocanadas de aire que puedan aflojar dicha tensión. Si las respiraciones no te ayudan a disolver la tensión, (c) puedes probar a mover los músculos o las partes del cuerpo que se están endureciendo para flexibilizarlas un poco.

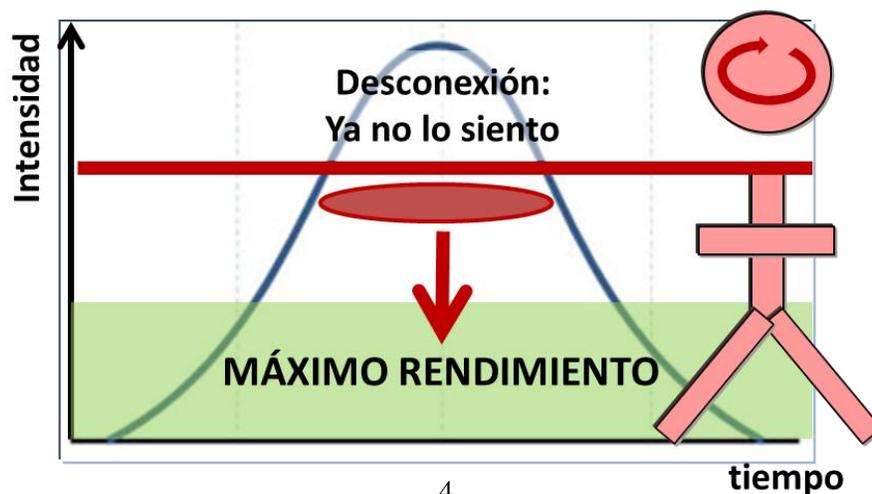
¿Qué nivel de tensión sientes en tu cuerpo ahora mismo del uno al diez? Escribe el primer número que te venga a la mente en algún lado.

¿En qué partes del cuerpo sientes esta tensión? Anótalos igualmente. Quizás te duela la cabeza, quizás notes los músculos de las piernas acelerados, o te moleste el estómago. Cada cuerpo expresa la tensión de modos distintos que tienen que ver con su historia personal y las adaptaciones instintivas que realizó, principalmente durante la primera infancia.

El solo ejercicio de medir y puntuar tu nivel de tensión ya fija tu foco de atención en lo que está pasando dentro de tu cuerpo, y así tienes la oportunidad de actuar sobre dicha tensión, aterrizándola según indica la flecha roja del gráfico mostrado.

Pero en nuestra sociedad, el problema a menudo es que no notamos la tensión del cuerpo, y seguimos hablando, actuando y tomando decisiones sin hacer caso alguno al nivel de intensidad emocional que tenemos en el cuerpo.

En el siguiente gráfico se ve que a partir de un umbral crítico de ansiedad se produce un **estado de desconexión** en el que la mente cognitiva se separa de las sensaciones y emociones corporales. Este es el momento en el que dejamos de impactar a las personas que nos rodean porque sencillamente ya no estamos conectados con ellos ni con la situación.



El nivel crítico de intensidad en el cual perdemos la conexión es distinto para cada persona, y responde a la historia personal de cada uno, en especial a las adaptaciones que hemos tenido que hacer en situaciones complejas en el pasado, especialmente la primera infancia. En el momento de desconexión podemos sentirnos raros, oírnos la voz y no reconocerla, o vernos a nosotros mismos desde fuera. También podemos vernos invadidos por muchas conversaciones internas paralelas que dan vueltas en nuestra cabeza con el fin de mantenernos desconectados de las posibles sensaciones escondidas más abajo, por debajo del cuello, en nuestro cuerpo.

Observa que, además, si paramos para conectarnos de nuevo con la sensación, bajando la intensidad un poquito por debajo del umbral, nos encontraremos de lleno en un estado de máxima intensidad emocional tan incómodo que probablemente volvamos a desconectar.

En todos los casos **el procedimiento para aterrizar la emoción** es siempre el mismo:

- a) Foco de atención: fijarme en lo que está ocurriendo dentro de mí, y constatar cómo se refleja en mi sensación, mi voz, mi respiración, etc.
- b) Respirar profundamente para tranquilizar la sensación, flexibilizar el diafragma y demás tejidos implicados en la curva de respiración, y así disolver poco a poco la intensidad emocional.
- c) Mover el cuerpo para flexibilizar los tejidos. En particular, y curiosamente, mover un poco los pies, respirar para relajarlos y sentir el suelo sujetándonos puede ayudar a relajar la mente por el solo hecho de dirigir la atención hacia los pies.

IMPORTANTE

- (1) Este proceso, como todo ejercicio de relajación o meditación, requiere práctica. **Cuanto más se practica, mejor funciona.** Prácticalo ahora mismo.
- (2) Si no conseguimos aterrizar la emoción, es probable que **la emoción necesite ser descargada o liberada.** En este caso lo mejor es buscar un espacio estanco, es decir, un momento privado en el que podamos soltar la emoción que nos impide relajarnos sin que tenga consecuencias negativas para nuestros negocios o nuestras relaciones personales. Todo lo que sea expresión física de las emociones es más efectivo: patear, pegar, correr, agitar los brazos, etc.

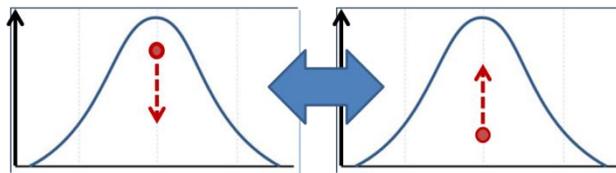
Preguntas para tu auto-evaluación:

- ¿Qué puntuación te pondrías a tu capacidad de aterrizar emoción ahora mismo? ¿Cuántas veces al día mides tu propio estado interno de tensión y practicas la relajación para aterrizarlo?
- ¿En qué situaciones no pudiste aterrizar esta semana? ¿En cuáles sí aterrizaste, y qué te ayudó a conseguirlo?
- ¿En qué situaciones ves que te desconectaste sin darte cuenta? ¿Por qué crees que ocurrió? ¿Qué notaste en el cuerpo durante la desconexión? (voz, mirada, respiración, postura corporal, etc.)

3. ¿Quién contagia a quién?

Los seres humanos **seguimos siendo animales mamíferos** a nivel físico-corporal. Por ellos nos contagiamos emociones y sensaciones espontáneamente sin intentarlo. Tanto es así, que no podemos evitar ser contagiados: si nos metemos en un aeropuerto lleno de gente enfadada por una huelga, es sólo cuestión de tiempo que nosotros también nos irriteemos.

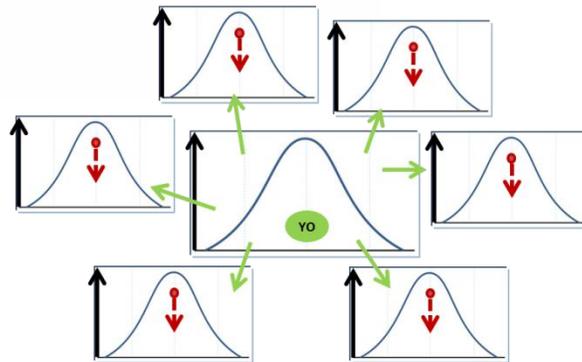
El gráfico inferior muestra cómo si yo me conecto con otro mamífero más nervioso (sea humano, perro o caballo), o yo subo a su nivel, o él baja al mío. En poco tiempo los dos estaremos al mismo nivel de nerviosismo.



De modo que si yo quiero liderar a una o varias otras personas, yo debo ser capaz de aterrizar mi emoción lo suficiente como para contagiarles dicha calma a los demás y conseguir que ellos también bajen.

Toma nota de que esto no es un proceso intelectual de convencer a otro de esto o de lo otro. Al revés. La decisión de relajar la emoción no se toma en la mente cognitiva, sino en el sistema nervioso autónomo. **Cuanto más efectivo sea yo conteniendo mi propia emoción, más capacidad de arrastre tendré con los demás.**

En este sentido, liderar se traduce pura y simplemente, en llevar a todo tu equipo u organización a su nivel de máximo rendimiento **por efecto de contagio**:



Preguntas para tu auto-evaluación:

- ¿En qué situaciones notas que te dejas contagiar por la intensidad de otras personas u equipos?
- ¿En qué situaciones logras aterrizarte tú y compruebas que los demás te siguen, conteniendo también su emoción?
- ¿En qué situaciones no has conseguido aterrizar a tus equipos esta semana?
¿Qué hiciste mal? ¿Qué puedes probar para ser más efectivo la próxima vez?

4. ¿Cómo de seguras se sienten tus manadas?

Recuerda que **nuestra naturaleza mamífera nos obliga a funcionar en manadas**, o equipos. Para nuestros cuerpos, es decir, para la parte de nuestros cerebros que sigue por debajo de nuestro cuello hasta la punta del pie, la manada a la que pertenecemos es imprescindible para sobrevivir.

Por ello todas las células nerviosas que conectan nuestro corazón y nuestras vísceras con el sistema límbico y el bulbo raquídeo en nuestros cerebros están programadas para analizar todas las manadas en las que nos metemos en cada momento del día.

Si entramos en una sala de reuniones nuestro cuerpo va a medir inmediatamente la eficacia de la manada que va a reunirse en esa sala por si aparece un enemigo o hay un problema de supervivencia.

Para que una manada funcione correctamente deben cumplirse **tres normas básicas**:

- 1) **Cohesión:** quién está dentro y quién no pertenece.
- 2) **Jerarquía:** quién manda, quién sigue y cuál es el orden justo que todos seguimos. Depende de capacidad de impacto en resultado y orden de llegada.
- 3) **Reciprocidad:** si los intercambios de valor son justos. El que da recibe, y el que recibe da.

Si estas tres normas se cumplen, el equipo estará en la parte inferior del gráfico de emoción y por tanto funcionará a su máximo nivel de rendimiento. Si alguna de estas normas no está clara o no se cumple, entonces el nivel de ansiedad o intensidad emocional se elevará para todos los cuerpos componentes de la reunión.

Preguntas para tu auto-evaluación:

Hay cuatro elementos a través de los cuales los líderes comunican que estos principios se cumplen a sus manadas:

- 1) **Espacio/territorio.** ¿Ocupas el espacio de la sala que corresponde al líder de la manada? ¿Abarcas más espacio que otros para dejar claro que tú estás por encima de ellos? Si no sueles hacerlo, ¿sabes por qué te resulta incómodo y qué puedes hacer para aterrizar tu incomodidad al coger el liderazgo?
- 2) **Contacto:** voz y mirada. ¿Usas tu mirada para mostrar a tus colegas que los incluyes en la reunión? ¿Usas la voz para indicar castigo a quienes están cuestionando tu liderazgo, o interrumpen el orden establecido? Si notas que tu voz se hace débil o te cuesta mantener la mirada, ¿eres capaz de aterrizar tu sensación de incomodidad para poder volver a tus recursos de contacto?
- 3) **Postura corporal** ¿Tus gestos demuestran tu nivel jerárquico frente al otro en las conversaciones o interacciones, o es incongruente? ¿Te fijas en cómo otras personas encojen los hombros, o agachan la cabeza, o debilitan su voz para mostrar sumisión? ¿Notas cuando hacen lo contrario para coger más jerarquía aunque no les corresponda?
- 4) **Velocidad.** El líder nunca corre. El que corre es perseguido por otro. ¿Estás tranquilo y relajado cuando llegan tus colegas a la reunión que tú lideras? ¿Hablas con pausa y respiración profunda o te ahogas hablando demasiado rápido como si te estuviera persiguiendo alguien más importante que tú? ¿Te

tomas pausas durante las reuniones para escuchar más, ver mejor venir a tus opositores, y aterrizar tu propia emoción antes de reaccionar?

5. CONCLUSIÓN: ¿Eres sabio o inteligente?

Estas comprensiones básicas sobre la naturaleza rudimentaria e inocente del cuerpo humano ya estaban incluidas en todas las líneas de sabiduría ancestral en diversas tradiciones primitivas. Lo demuestra el hecho de que muchos rituales de paso a la edad adulta en sociedades primitivas estaban diseñados precisamente para entrenar a la gente joven en el arte de aterrizar sus propias emociones antes de actuar.

En nuestra sociedad hiper-racional las emociones se interpretan como algo controlable, clasificable, y encerrable en bonitos cajones cuadrículados que se pueden sumar, que son lineales y que no se superponen. Es un error tremendo.

La emoción y la sensación son curvilíneas en naturaleza, caóticas, imprevisibles y muy rebeldes a las jaulas cuadrículadas. Todo lo que más valoramos en los líderes, sin embargo, surge de este modo imprevisible e indomable: la creatividad, la motivación, la pasión, el olfato de negocios, la intuición...y la sabiduría, es decir, **saber qué hacer cuando no sabes lo que está pasando.**

El liderazgo no es cuestión de inteligencia sino de sabiduría. Y la sabiduría no se entiende. Se siente.

© Pino Bethencourt Gallagher
Fundadora. The LeadWithoutWords Group
© Know Square S.L