



Qué es la agilidad emocional y su importancia para el liderazgo

Susan David, líder global en pensamiento de liderazgo, describe las habilidades psicológicas fundamentales para prosperar en tiempos de complejidad y cambio.

Según David, autora del libro *Emotional Agility*, la agilidad emocional es la capacidad de estar con nosotros mismos - nuestras emociones e historias y nuestros pensamientos- de manera valerosa, curiosa y compasiva. Y, una vez que hemos indagado sobre nosotros mismos y hemos comprendido cómo nos sentimos, ser capaces de tomar medidas conectadas con valores para que podamos amar, vivir y liderar de la manera que queramos. Por el contrario, la inagilidad emocional ocurre cuando nos quedamos atrapados en pensamientos, emociones e historias que nos dominan y conducen nuestras acciones. A menudo, se trata de

historias que se escribieron en nuestras pizarras mentales cuando éramos niños.

Cuando no tenemos agilidad emocional, sin importar el área de nuestra vida que involucre, no hay espacio; sentimos algo y respondemos. En cambio, cuando somos ágiles, podemos crear un espacio, reconocemos cómo nos sentimos y que existen muchas formas de ser y muchas maneras de ver la misma situación y elegimos quién queremos ser. Esta idea se basa en la premisa de que vivimos en un mundo complejo y frágil en el que nuestros valores son una parte esencial de nuestra brújula; entonces, al contactarnos, conectamos con



ellos y podemos pensar mejor en quién queremos ser en una situación específica.

Personas ágiles = organizaciones ágiles

Enfocándonos específicamente en el ámbito corporativo, hoy las organizaciones se enfrentan a cambios tecnológicos, políticos y económicos sin precedentes y esto las lleva a buscar personas ágiles, es decir personas conectadas consigo mismas y con sus valores.

“Necesitamos que las personas sean ágiles para que podamos ser una organización ágil”, sentencia David. Pero lo que sucede es que la misma complejidad que impulsa la necesidad de agilidad, la debilita.

Porque cuando las personas están estresadas o se enfrentan a situaciones complicadas, terminan haciendo justamente lo contrario a lo que se les pide hacer en ese contexto y esa es la gran paradoja que enfrentan las organizaciones. En lugar de ser colaborativos, nos bloqueamos y nos convertimos en competitivos y tribales; en vez de generar ideas, nuestra atención perceptiva disminuye y nos volvemos mucho más enfocados en lo que está pasando en nuestra área o lo que estamos intentando lograr en el trabajo.

Considerando este escenario, ¿cómo pueden las organizaciones impulsar la motivación en el trabajo e involucrar a sus equipos valiéndose de la agilidad emocional?

Necesidades humanas y desempeño organizacional

Para empezar, no hay que perder de vista que existen cuatro necesidades humanas fundamentales que es importante alimentar y mantener satisfechas para lograr la motivación, tanto de una persona como de un equipo. La primera es que todos queremos sentirnos competentes, que estamos desarrollando fortalezas y habilidades. Por eso, como líderes, para involucrar a las personas de manera efectiva siempre debemos ayudarlas a trabajar y optimizar sus capacidades.

El segundo motivador principal es que queremos sentirnos autónomos. Y en cuanto comenzamos a entorpecer nuestro sentido de autonomía, se pone en riesgo nuestro compromiso.

Cuando nos enfocamos demasiado en la microgestión y somos incapaces de aceptar la flexibilidad, inhibimos el compromiso de las personas ya que detenemos su capacidad de ser individuos autónomos.

Un tercer motivador central para cualquier ser humano es la necesidad de pertenecer. Cada persona, sin importar si se trata de un niño o de un adulto, quiere sentirse parte de algo. Y así, los líderes que más generan compromiso son los que ayudan a su equipo a sentir que son parte de algo. Celebran los logros y esfuerzos y permiten que las personas pongan lo mejor de sí mismas en su trabajo.

Por último, un aspecto central de cualquier persona o equipo motivado es el compromiso con los valores y el significado que eso acarrea: la gente no solo quiere sentir que realiza una tarea, sino que su trabajo sirve para algo. Y así, los líderes que ayudan a las personas a conectarse con el significado de su trabajo son líderes que cultivan y crean de manera muy real un contexto en el que las personas pueden comprometerse con su trabajo.

También tenemos que tener en cuenta que la agilidad emocional se entrena, como si fuera un músculo, gradual pero persistentemente. ¿Cómo? Para empezar con la preparación, lo primero que tenemos que hacer es declararnos responsables de nuestra propia vida, de nuestros aciertos y errores, tal como cuando decidimos seriamente hacer más ejercicio físico porque sentimos que nuestro cuerpo lo necesita. Luego, como en cualquier entrenamiento, tenemos que reconocer y aceptar nuestras fortalezas y debilidades con compasión y valentía y abandonar los objetivos que no sean realistas. En definitiva estar vivos se trata de tropezar, caer y volver a levantarnos, ser vulnerables, cometer errores...ser imperfectos. Y, por

¿Agilidad emocional o inteligencia emocional?

Cuando hablamos de agilidad emocional, lo primero que se nos viene a la cabeza es la inteligencia emocional.

La idea central de la agilidad emocional es que vivimos en un mundo frágil y complejo, y que nuestros valores marcan nuestro rumbo. Cuando estamos alineados con ellos, podemos acercarnos más a quien queremos ser en una situación determinada. Y eso es fundamental. La agilidad emocional reconoce que nuestras emociones contienen datos muy importantes sobre aquello que nos importa (valores), y entonces podemos usar esos datos de manera efectiva.

Por otro lado, la inteligencia emocional consiste en la capacidad de resolver problemas en un contexto de emociones malas pero, a diferencia de la agilidad emocional, es agnóstico en valores. No es que estos no importan sino que simplemente no son parte de la forma en que se piensa actualmente la inteligencia emocional y esa es la principal diferencia entre ambos conceptos.

La idea central de la agilidad emocional es que vivimos en un mundo complejo y frágil, y que nuestros valores son una parte fundamental de nuestra brújula. Cuando nos conectamos con ellos, podemos pensar mejor en quién queremos ser en una situación particular. Y esto es fundamental.

último -aquí no cabe la analogía con la actividad física porque en general la gente no tiene miedo sino pereza de ejercitarse-, debemos renunciar a vivir sin miedos y saber que hay cosas que haremos a pesar de ellos.

Los 4 principios de la agilidad emocional

Resulta de gran utilidad para las empresas ajustarse a los cuatro pasos esenciales que las guiarán en el proceso de alcanzar agilidad emocional:

1) Mostrar nuestras emociones

Se trata de desarrollar o tener la habilidad de decir qué es lo que estamos sintiendo. Primero debemos contemplar nuestras emociones con cariño y curiosidad -sobre todo cuando no son placenteras- y luego poder transmitir las sin pensar que eso traerá consecuencias negativas. Esto se conoce como seguridad psicológica. Forzar la positividad, en cambio, no permite avanzar con pasos seguros. Tiene que ver con estar presentes y deshacernos de ideas de cómo deberíamos sentirnos; en su lugar, comenzar a aceptar cómo realmente nos sentimos porque eso nos da algo con lo que trabajar y seguir adelante. Cuando las emociones se niegan o reprimen, a largo plazo se vuelve insostenible para nosotros y para las culturas organizacionales. Por eso es importante que ayudemos a las personas de nuestro equipo a expresar sus emociones, que sepan que el lugar está disponible.

2) Separarnos de nuestras emociones

Esta instancia tiene que ver con el desapego, con alejarnos de nuestra voz interna, de nuestros pensamientos y sentimientos para ver que son solo emociones, no son nosotros ni una parte esencial de nuestro ser. Separarse de ellos hará que nos sintamos mucho más autónomo sobre nuestras acciones y decisiones y que nos resulte más fácil expresarnos. Una forma para separarnos de nuestras



emociones es, por ejemplo, en vez de decir “estoy triste”, decir “estoy notando que estoy triste”.

3) Conocer los motivos

Aquí es clave que no perdamos de vista nuestros valores y necesidades centrales como parte fundamental de quienes somos y quién queremos ser frente a determinada situación antes de actuar. Debemos guiarnos por nuestros valores como fuerza guía impulsora para determinar nuestras acciones ya que esto facilitará que nuestras decisiones sean más acertadas.

4) Pequeños pasos

Por último, es necesario hacer pequeños ajustes en nuestra mentalidad y conducta, para que estén en sintonía con nuestros valores fundamentales y poder incorporar los nuevos comportamientos como hábitos sostenidos en el tiempo. Preguntémonos: ¿eso que estamos haciendo, nos acerca a

lo que queremos ser? Y actuemos en consecuencia. Esto tendrá un efecto profundo en nuestra motivación y compromiso con lo que hacemos.

Centrarse en el cómo

El problema no radica en qué queremos lograr de las personas de nuestro equipo -porque todas quieren ser ágiles- sino más bien en cómo lograrlo. Cómo ayudarlos a poner sus emociones sobre la mesa como punto de partida para motivarlos y generar compromiso. La agilidad emocional se presenta como medio para ese fin ya que permite que cada uno se enfrente a sí mismo de manera que esté conectado y que pueda dar lo mejor de sí. Los equipos más efectivos son los que están más abiertos a las emociones humanas. Tenemos que ser nosotros mismos y actuar para cambiar lo que no nos gusta. Debemos ser amables con nosotros y nuestras experiencias, y analizar qué dicen las emociones que tenemos. Por eso, tanto en

nosotros mismos como en nuestras organizaciones es esencial permitir el espacio para expresar nuestras emociones, sobre todo las difíciles. Esta es la piedra angular de la resiliencia, el compromiso y los mejores resultados dentro de la organización. Porque en definitiva, la innovación y el fracaso, la colaboración y el conflicto, el crecimiento y la decepción son dos caras de la misma moneda; al evitar unas, impedimos las otras, y nos perdemos la oportunidad de potenciar las capacidades de nuestras organizaciones y de lograr los grandes resultados que estamos buscando. ▽

WOBİ