

DAVID FISCHMAN

**HABILIDADES
BLANDAS
A LA VENA**



**DESTREZAS EMOCIONALES
PARA UN MUNDO ÁGIL**

Habilidades blandas a la vena

DAVID FISCHMAN

**HABILIDADES
BLANDAS
A LA VENA**

**DESTREZAS EMOCIONALES
PARA UN MUNDO ÁGIL**

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

*La editorial no se hace responsable por la información brindada por el autor en este libro.

Habilidades blandas a la vena

© David Fischman, 2022

Corrección de estilo: Yero Chuquicaña Saldaña
Diseño de portada e interiores: Susana Tejada López

Derechos reservados
© 2022, Editorial Planeta Perú S. A.
Av. Juan de Aliaga N.º 425, of. 704, Magdalena del Mar
Lima-Perú
www.planetadelibros.com.pe

Biblioteca David Fischman

Primera edición: mayo 2022
Tiraje: 12000 ejemplares

ISBN: 978-612-319-753-7
Hecho en el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2022-04176

Impreso en Quad Graphics Perú S. R. L.
Av. Los Frutales N.º 344, Ate-Vitarte

Lima-Perú, mayo 2022

*Quisiera dedicar este libro a todos aquellos que
con valentía consagran tiempo y esfuerzo a profundizar,
a conocerse a sí mismos y a ser mejores cada día
como personas y como profesionales.*

*Quisiera agradecer a Ana Arrieta,
Lennia Matos, María Fernanda Castillo,
Claudio Rodríguez, Nonie Reaño, Marisol Bellatin
y a todo el equipo de mi consultora
que hace posible que pueda seguir investigando,
dictando y escribiendo.*

Índice

Introducción	9
1. La neurociencia de la inteligencia emocional	23
2. La autoconsciencia: el cimiento de las habilidades blandas	33
3. Aprendiendo a leer tipologías del temperamento	65
4. Aplicando lo aprendido en temperamentos	71
5. Profundizando nuestra autoconsciencia	79
6. ¿Conoce sus botones calientes?	101
7. La autoconsciencia externa: ¿es consciente de cómo lo perciben los demás?	109
8. Los sesgos: tremendos obstáculos para ser autoconsciente	117
9. El feedback 360, una forma de ganar autoconsciencia	125
10. Consciencia de las emociones	133
11. Profundizando en nuestras emociones	139
12. Los embotelladores de emociones	149
13. Manejando nuestras emociones	155
14. Reinterpretar: apagando el fuego	171
15. Distanciamiento: cuando ver de lejos le da más claridad que ver de cerca	183

16. Meditación: una extraordinaria estrategia de regulación emocional y mucho más	193
17. Cuidado con la supresión de emociones	201
18. Consciencia de las emociones de los demás	205
19. Empatía emocional	209
20. Empatía racional	219
21. Emociones mezcladas: practicando lo aprendido	237
22. Manejo de relaciones	243
23. Manejo de conflictos	267
24. Siempre existe otra perspectiva	283
25. PECEI, el método para manejar conflictos	293
26. Generando seguridad psicológica	323
27. La tolerancia al error, un elemento de seguridad psicológica	331
Epílogo	349
Apéndice 1	361
Apéndice 2	369
Referencias	371

Introducción

Cuentan que había, en una granja, un caballo negro pura sangre al que habían puesto de nombre Bravo. Tal nombre no se debía a la creatividad de una capataz, sino a su comportamiento en exceso nervioso, rabioso y agresivo. Bravo era grande, fuerte e inspiraba miedo. Eugenio, el encargado de domar a los caballos, había empezado a domar a los más fáciles y había dejado a la bestia para el final.

Llegó el día en que Bravo era el único caballo que faltaba domar. Ese día Eugenio se puso sus pantalones más acolchados y trató de ponerle la montura, el cabestro (artefacto que va en la cabeza del caballo) y las riendas al animal. Tuvieron que agarrar al caballo entre seis personas para intentar lograr el objetivo, pero aun así no pudieron. Al día siguiente, intentaron nuevamente, pero esta vez lo colocaron en un establo tan pequeño que el caballo quedó encasillado y no tuvo cómo defenderse. Pudieron ponerle con dificultad el cabestro con las riendas y la montura. Ahora solo faltaba montarlo.

Eugenio sabía que montar a Bravo le iba a ser difícil, pero él tenía más de treinta años domando caballos y sentía que ya había superado todo tipo de retos. Eugenio lo montó, abrieron el establo

y Bravo empezó a relinchar y a dar brincos agresivos tratando de eliminar a su jinete, quien a los quince segundos salió volando del caballo. No era la primera vez que Eugenio salía volando, pero nunca le había ocurrido tan rápido. Bravo era especial.

—Ya estás viejo, Eugenio —le dijo sonriendo Julián, el dueño de la granja, quien observaba la escena con su hija Leslie.

—Ay, patrón, este caballo es incontrolable, es como si estuviera poseído —dijo Eugenio mientras se levantaba tras quedar totalmente enterrado en el piso.

—A esta edad ya no te queda otra que echarle la culpa al demonio —dijo Julián, bromeando—. Mañana intentas nuevamente.

—Mañana no —dijo molesto Eugenio—. Lo voy a dejar una semana sin comida para que aprenda a ser más agradecido.

—¡No me parece! —dijo Leslie, quien amaba a los caballos.

—Tranquila, hija, Eugenio sabe lo que hace. Ningún caballo se muere de hambre en una semana —dijo Julián.

Leslie tenía catorce años y era una joven trigueña, de mediana estatura y de cabello negro. Había perdido a su madre a los cinco años y Julián había tenido que tomar el rol de papá y mamá con ella. Cuidar a su hija era su propósito en la vida, era lo único que le quedaba. Leslie había compensado la falta del amor de una madre amando a los caballos y recibiendo su amor. Conectaba muy bien con ellos y era una excelente jinete para su edad.

Eugenio, molesto, guardó al caballo en un establo y cerró la puerta con fuerza, como si estuviera tratando de mostrarle al animal quién era realmente el jefe.

Durante la semana, Leslie le dio de comer a escondidas a Bravo. Ella no podía permitir que un animal sufriera. Todos los días iba a su establo y le llevaba zanahorias y un poco de azúcar. Lo hacía con mucho cuidado, porque Bravo era muy agresivo. Aun así, el caballo se fue acostumbrando a las visitas de Leslie.

A la semana, Julián, Leslie y todos los empleados de la granja se acercaron al corral para ver el *show*. Se había corrido la voz de la estrepitosa caída de Eugenio y no querían perderse otro espectáculo. Eugenio estaba nervioso; como era supersticioso, sentía que Bravo estaba poseído por el demonio, pero esperaba que al estar más débil pondría menos resistencia.

Apenas Eugenio lo montó, nuevamente Bravo empezó a brincar con una fuerza nunca vista en un caballo. Esta vez Eugenio resistió más, animado por los gritos de los trabajadores que participaban del evento. Bravo se paró en dos patas sucesivamente y desbalanceó a Eugenio, que venía equilibrándose como podía. Finalmente, Bravo dio el brinco más alto que pudo y se tiró contra una de las paredes del corral golpeándose una de sus piernas y lanzando a Eugenio en el aire contra el corral. Eugenio se golpeó la cabeza al caer y quedó inconsciente en el piso.

Todos corrieron a ayudar a Eugenio, pero este no respondía. Bravo había quedado herido y le sangraba la pierna.

—¡Llaman a la ambulancia, carajo! —gritó desesperado Julián, que trataba de reanimar a Eugenio.

—Hay que matarlo, ese caballo está poseído —dijo uno de los asistentes de Eugenio.

—Sí, hay que sacrificarlo —dijo Julián, quien había dispuesto el sacrificio para aquellos caballos que no se dejaban domesticar.

—¡No! —gritó Leslie, corriendo hacia al caballo y poniéndose delante de él.

—Leslie, sal de allí. Bravo es peligroso, te puede pasar algo —dijo Julián, preocupado, mientras el asistente de Eugenio se acercaba al caballo con una pistola.

—¡Papá! —gritó Leslie con terror, grito que terminó en un llanto desconsolado.

—Está bien, hijita, por ahora no vamos a hacer nada, te lo prometo —dijo Julián mientras la abrazaba fuertemente. Sabía que Leslie necesitaba amar a los caballos y que su mamá le hacía mucha falta.

La ambulancia llegó y logró reanimar a Eugenio, quien solo terminó con un fuerte dolor de cabeza y con el orgullo destrozado. Julián llevó a Bravo al establo más pequeño de la granja y lo encerró. Solo quería olvidarse de él. Leslie, en cambio, se trazó la meta de domesticarlo, pues quería mostrarles a todos que solo se necesitaba un poco de cariño para conectar con el animal.

Durante un mes, Leslie visitó a Bravo a escondidas, logró curarle la herida de la pierna y generar una buena relación con él. Ella le daba un pedazo de azúcar y luego le frotaba la cabeza, hasta que Bravo se acostumbró a tal rutina. Posteriormente, se dejaba acariciar en todo el cuerpo por Leslie. Ella le hacía escuchar algunas canciones de su teléfono que lo relajaban, mientras lo sacaba a pasear a escondidas. Bravo se había acostumbrado a sus largas caminatas durante las cuales encontraba los mejores pastos para comer. Leslie sentía que el animal ya estaba listo para ser domesticado, pero tendría que hacerlo en el corral mientras todos dormían para no generar sospechas. Su sueño era llegar a casa montada sobre él para que su padre estuviera orgulloso de ella.

Leslie sacó a Bravo del establo una noche y lo llevó al corral. Le puso fácilmente su montura y cabestra: el animal ya confiaba en ella y no opuso ninguna resistencia. Luego colocó su pie en el estribo y con un impulso se posicionó en la montura del caballo. Bravo se puso nervioso y empezó a relinchar. Leslie intentaba calmarlo, pero él se ponía más inquieto con cada segundo que pasaba. Se paró en dos patas, pero Leslie,

que era una jinete experta, pudo controlarlo. Sin embargo, la bulla despertó a Julián, que se apresuró a ir al corral y prendió las luces.

—¡Bájate de allí! —gritó Julián muy asustado. Su hija era lo que más amaba en el mundo y corría peligro.

—Tranquilo, papá, yo lo voy a lograr —dijo Leslie con voz angustiada. Su plan de hacer una entrada flagrante había fracasado. Bravo seguía parándose en dos patas.

Julián trató de coger al caballo de las riendas y calmarlo, pero Bravo, al verse amenazado, empezó a brincar. Leslie resistió el primer brinco, pero al segundo cayó de espaldas al piso.

—Hija, ¿estás bien? —gritó Julián mientras corría hacia ella.

—Sí, papá, no me pasó nada, estoy bien —dijo Leslie claramente entristecida.

—No sé cómo se te ocurrió meterte con esta bestia endemoniada, pero ahora termina todo —dijo molesto y se fue corriendo a traer su pistola.

Leslie, resignada, se quedó echada en el corral viendo a Bravo seguir brincando y brincando. Al poco tiempo, llegó Julián con un revólver y trató de apuntar al animal en la cabeza, pero este seguía brincando.

Cuando Bravo se calmó, Julián lo encañonó.

—No, papá, espera, ya sé qué pasa —dijo Leslie, corriendo hacia el caballo.

—No, hija, esto se acaba ahora, llores o no llores —dijo Julián con autoridad.

—Papá, es que ya sé lo que tiene Bravo, lo he visto cuando estaba echada —dijo Leslie.

El papá quedó intrigado. Leslie levantó una de las patas del caballo y le mostró a Julián que Bravo tenía un clavo incrustado, el cual le había ocasionado una herida que se había infectado.

—Vi su pata, papá. Esto le debe doler mucho. Cuando alguien lo monta le hace más presión y el dolor debe ser insoportable. Por eso actúa así —dijo Leslie con seguridad.

—Es posible —dijo Julián, intrigado.

Rápidamente llamaron al veterinario, quien le sacó el clavo y curó la herida. A las dos horas, Bravo era otro caballo, había desaparecido su agresividad. Julián lo montó y Bravo ofreció una mínima resistencia. El papá empezó a cabalgar en el corral mirando a su hija con amor y agradecimiento. Leslie, su maestra, le había enseñado con su determinación y paciencia que no había caballo indomable.

Algunos lectores se estarán preguntando qué tiene que ver esta historia con las habilidades blandas. La verdad es que mucho, aunque no lo parezca. Cuando hablamos de habilidades blandas, hablamos de capacidad de comunicación, de escucha, de regulación emocional, de empatía, de trabajo en equipo, de manejo de conflictos, entre otras. En todas estas habilidades primero tenemos que aprender a «domar» nuestra mente y nuestras emociones. No podremos escuchar si nuestra mente divaga y nos impide concentrarnos. No podremos responder adecuadamente ante un conflicto si el caballo de nuestras emociones nos controla y se desborda. Es imposible tener empatía si nosotros encerramos al caballo de nuestras emociones en un establo y nos olvidamos de ellas reprimiéndolas o suprimiéndolas. Suprimir emociones, como veremos más adelante, nos puede traer consecuencias negativas y puede reducir nuestra inteligencia emocional. Es imposible trabajar en equipo si algún miembro tiene el caballo de las emociones saltando encima de todos y generando miedo cuando algo sale mal.

La base de las habilidades blandas es la inteligencia emocional y para eso es crucial aprender a domar el caballo de la mente y las emociones.

Para desarrollar habilidades blandas necesitamos estar conectados con nuestras emociones para luego poder conectar con las emociones de los demás.

En la historia, es Leslie quien doma al caballo, con paciencia, compasión, además de estrategias y técnicas. De manera similar, en este libro presentaremos una serie de estrategias y ejercicios prácticos para que, poco a poco, vayamos regulando y entendiendo nuestras emociones y calmando la mente para que trabaje para nosotros y no en nuestra contra. Pero desarrollar habilidades blandas es un proceso lento que requiere paciencia y compasión con nosotros mismos.

Un tema importante de la historia es el clavo. Todos tenemos clavos en la mente, producto de nuestras experiencias y formación en la niñez. Algunos tienen solo unas pequeñas tachuelas que no molestan, pequeñas heridas o traumas manejables, y pueden desarrollar fácilmente habilidades blandas. Otros, menos afortunados, no tienen clavos, sino un cincel clavado en la mente producto de una niñez muy difícil y traumática. En estos casos, como en la historia, será muy difícil domar «el caballo de las emociones». Para estos casos, este libro, si bien puede ayudar, no es la solución; estas personas necesitan algún tipo de terapia psicológica o la práctica intensa de meditación, de la cual hablaremos más adelante.

Para muchas personas, los términos *habilidades blandas* e *inteligencia emocional* representan lo mismo. En realidad, las investigaciones científicas de ambas teorías tienen mucho en común. Para efectos prácticos y mayor claridad he decidido presentar las habilidades blandas dentro del marco del modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman (Goleman, 1995, 1998, 2006; Chopra y Kanji, 2010) (Cuadro 1). Dentro de este modelo he decidido tomarme la licencia de adaptarlo ligeramente y profundizar aquellas habilidades blandas más importantes para el mundo en que vivimos hoy.

Cuadro 1



Modelo adaptado de Chopra y Kanji (2010, p. 979).

Les recomiendo leer este libro de forma secuencial, ya que a medida que avanzamos, los capítulos irán creando una base de conocimiento a la cual se hará referencia posteriormente. Es importante aclarar que uno no aprende habilidades blandas leyendo un libro. Uno aprende habilidades blandas aplicando los conocimientos del libro en su día a día. Esta es la única forma de que los conocimientos entren «a la vena». En este libro les propongo hacer una serie de actividades prácticas —esto incluye ejercicios y tareas

en cada capítulo— para que puedan convertir las habilidades blandas en hábitos. Lo que realmente me motiva a escribir este libro es que ustedes puedan mejorar y eso solo podrá ocurrir si aplican los contenidos. Junto con el libro, hemos incluido un cuaderno de trabajo para desarrollar todos los ejercicios propuestos. Les recomiendo que, una vez terminados los ejercicios, los lean de forma esporádica para recordar todas sus reflexiones y su esencia como ser humano.

Finalmente, el libro tiene el subtítulo «Destrezas emocionales para un mundo ágil». Hoy vivimos en un mundo de muchos cambios a raíz de los avances tecnológicos y la globalización. En Estados Unidos, existe un índice bursátil que se llama el S&P 500, que contiene 500 grandes empresas que cotizan en la bolsa. El profesor Richard Foster, de la Universidad de Yale, hizo una investigación en la que encontró que la permanencia (o subsistencia) de las empresas en el año 1964 era de treinta y tres años en este índice, mientras que en el año 2016 bajó a solo veinticuatro años. El profesor proyecta que para el 2027 la permanencia será solo de doce años (Perkin, 2019, p. 2). Es decir, las empresas ya no duran como antes. La tecnología está generando empresas que cambian los modelos de negocios dejando a muchas otras fuera del mercado. Ejemplos como Amazon, Uber y Airbnb han cambiado el modelo de negocio a uno en el cual ya no es necesario tener activos fijos como tiendas, autos o casas para ganar rentabilidad.

El término *agilidad* está de moda. Para algunos significa ser rápidos y adaptarse a los cambios. Para otros, la agilidad es un conjunto de metodologías y métodos que permiten a equipos multifuncionales trabajar más eficientemente, aprender más y estar más orientados al cliente. Cualquiera que sea su definición, con este mundo que cambia tan rápido, que genera urgencias y estrés, donde cada vez se trabaja más en equipo, las habilidades blandas son más necesarias que nunca. En este libro, a medida que avancemos en el conocimiento, les sugiero una serie de ejercicios de aplicación para personas que trabajan en equipos ágiles y así ayudarlas a generar más confianza y habilidades blandas en equipo.