



## El Otro 90%

Cómo desatar su vasto potencial para el liderazgo y la vida

por Robert K. Cooper

### RESUMEN EJECUTIVO

Durante siglos se ha creído que la capacidad del ser humano es limitada. Esta concepción ha cambiado gracias a múltiples descubrimientos en disciplinas como biología, neurociencia, cardiología, psiquiatría, psicología y gerontología. Estos hallazgos apuntan hacia lo que la filosofía oriental ha sabido todo el tiempo: el potencial humano apenas ha sido explotado.

No existe separación entre cuerpo, mente y ambiente. Toda persona posee la capacidad de vivir una vida plena, con relaciones satisfactorias, buena salud, y compasión por los demás. La victoria se alcanza empleando las herramientas que todos poseemos para lograr metas, superar obstáculos, y así volvernos más sabios y fuertes.

Cooper ofrece teorías y guías prácticas utilizadas por “líderes” de todas las áreas de la vida, que le ayudarán a aprovechar sus recursos internos para despertar las enormes posibilidades que tiene a su alcance, manteniéndose libre de stress y altamente productivo.

### Confianza

#### Sea original

La mayoría de los grandes logros se originan de la cualidad única que tiene cada persona. A menudo, los seres humanos pierden contacto con la fuente de su vitalidad e iniciativa, cuando siguen a las multitudes y hacen lo mismo que los demás.

Tener un espíritu independiente es vivir la vida bajo términos propios. Esto no se logra mediante buenas intenciones o fuerza de voluntad, ya que genéticamente estamos programados para evitar el riesgo. Necesitamos un mecanismo para hacer realidad la independencia y la originalidad: cuestionarse frecuentemente. Por ejemplo, ¿Qué es lo más excepcional que he hecho esta semana? ¿Qué es lo más excepcional que haré la próxima semana?

Cuando nos hacemos preguntas con frecuencia, comenzamos a observar que las actitudes positivas son el efecto, y no la causa, de nuestras conductas positivas. En lugar de esperar dar lo mejor de uno, buscamos formas de alcanzar lo excepcional.

#### Use todos sus cerebros

La sabiduría tradicional establece que las conductas provienen directamente del cerebro. La neurociencia moderna ha descubierto que no hay separación entre lo físico y mental, y que la

inteligencia está distribuida por todo el cuerpo. Las experiencias no van directo al cerebro para ser “pensadas”, como se creía. Siguen el siguiente recorrido:

1.- El tracto intestinal: cada estímulo proveniente del ambiente crea una reacción en nuestro intestino, el sistema nervioso entérico, el cual actúa independientemente para aprender, recordar e influir las percepciones y conductas humanas. Ejemplo: cosquilleo en el estómago cuando tenemos miedo.

2.- Corazón: tiene redes complejas de neurotransmisores y barorreceptores, con gran poder y habilidades computacionales, que también funciona en forma independiente. Cada latido del corazón envía un mensaje a través de las arterias que se comunica con todo el cuerpo, en un lenguaje que influye mucho en las percepciones y reacciones ante el mundo.

3.- Medulla oblongata: situada en la base craneal, conecta médula espinal con el encéfalo. Transmite y ordena los impulsos que llegan al cerebro cada segundo, magnificando los mensajes negativos y minimizando los positivos (funcionaba muy bien en la era de piedra cuando los humanos estaban en constante peligro, pero que hoy crea problemas innecesarios. Unas palabras de crítica puede interpretarse como una señal de peligro, lo que dispara una reacción a la defensiva exagerada, mientras que un elogio es a penas notado).

4.- Sistema límbico: área donde se hallan las emociones en el cerebro. Funciona 80 mil veces más rápido que la corteza cerebral pensante, y prueba que los humanos sentimos antes de pensar. Es por esto que tratar de mantener las emociones fuera del proceso de toma de decisiones es ineficiente, se dejan por fuera varias fuentes de inteligencia.

Para que los individuos puedan desarrollar su verdadero potencial, deben aprender a aclarar su mente y a utilizar las reacciones e impresiones en intestinos, corazón y cerebro, escuchando con detenimiento lo que cada una de ellos está indicándole.

Escribir en un diario todos sus pensamientos e ideas negativas y preocupantes, puede ayudar a manejar las respuestas negativas intrínsecas del cerebro, porque ayuda a darse cuenta de los sentimientos del momento antes de establecer patrones de reacción ante los demás.

Otra forma de manejar las respuestas negativas del cerebro, es hacer que las palabras sean consistentes con los sentimientos. Cuando una persona se esfuerza por “poner una buena cara” para disfrazar un revuelo interno, su corazón e intestinos perciben

esta deshonestidad, y asumen que las cosas están peor de lo que parece. Estas reacciones ocasionan que la gente se aísla, en lugar de buscar ayuda.

### **Nadie tiene que perder para que usted gane**

Las competencias de suma-cero – una persona debe perder para que la otra gane- ocasionan celos, desconfianza, intolerancia y estrechez de mente. Cuando las personas gastan su energía comparándose con los demás y tratan de ganarse el consentimiento de los jueces, pierden el enfoque en su meta y no logran aprender.

Los grandes competidores no compiten, sobresalen. Se superan a sí mismos y van a su propio ritmo. Hacen énfasis en sus fortalezas, y admiten y manejan sus debilidades. Saben funcionar dentro de sus capacidades a pesar del estrés y la incertidumbre. En la carrera de la vida, son ganadores porque se superan a sí mismos constantemente y logran la colaboración porque usan su propio éxito para facilitarle a los demás alcanzar el de ellos.

### **Sea un faro, no una veleta**

Mientras que las veletas siempre cambian de dirección según las creencias prevalecientes, los faros están solidamente fijados en la tierra e iluminan sin importar que tan oscuro o tormentoso se encuentre el ambiente.

Ser un faro requiere conocer bien los propios valores y comprender los de las demás personas. Cuando los valores no van acorde con el tipo de vida que se lleva, entonces la persona se siente vacía o estresada. La claridad de los valores es la puerta a la dedicación y a la inventiva.

Es necesario examinar regularmente los valores por los que vivimos, para recordarnos que debe existir siempre un puente entre lo que decimos y hacemos. Debemos demostrar nuestros valores en todo lo que hacemos, y en cómo tratamos a los demás.

También es importante conocer los valores de personas importantes en nuestras vidas tanto personal como laboral. Conocer sus valores – aun cuando no los compartamos - puede iniciar una buena comunicación y fomentar el respeto.

### **Atrévase a confiar**

La confianza es una fortaleza emocional que brota de sentimientos de autoestima. Cuando esos sentimientos existen en un individuo, es más fácil de transmitírselos a los demás.

La confianza permite crecer y construir puentes de ideas y sentimientos hacia los demás. Una relación de confianza requiere de la presencia de dos cualidades cruciales: comprender y cuidar. Hay que observar lo que realmente le importa a los demás, y demostrarles que se les comprende.

La confianza crece a través de la iniciativa y ejemplo por parte de un individuo. Hay que confiar lo suficiente como para que confíen en uno.

### **Honre la grandeza en los demás**

Toda persona, sin excepción, tiene grandeza en su interior. Cuando una persona busca y honra esa grandeza inherente en los demás, crece enormemente. Desafortunadamente, muchas personas le faltan el respeto a otras, y no exigen el respeto que se merecen.

Muchos problemas humanos son debido a esto. Sin embargo, se puede remediar de varias formas: pedir ser valorados e indicar la mejor forma de ser reconocidos, agradecer en forma genuina y personal, enviar notas reconociendo el esfuerzo, entre otras.

## **Energía**

### **Sea rápido sin apresurarse**

Existen dos estados primarios de energía: energía tensa y energía calma. La mayoría de las personas están atrapadas en la energía tensa: viven en constante estado de presión, están impulsadas por un sentido de productividad maníaca, que a su vez es alimentado por hormonas de estrés, como la adrenalina y la cortisona. A largo plazo, este constante agite causa vejez prematura y una variedad de enfermedades crónicas.

En contraste, la energía calma está caracterizada por una baja tensión muscular, una sensación de bienestar y un gran vigor físico. Todo esto produce altos niveles de pensamiento y acción, así como una perspectiva más realista y menos dramática del mundo.

Incrementar la energía calma empieza con una buena auto-observación. Los seres humanos tienen ritmos de incremento y descenso de energía a lo largo del día. Durante los descensos, el cuerpo envía señales indicando su necesidad de revitalización, si las ignora, sufrirá de un drenaje de energía que se convierte en fatiga constante y enfermedades.

Tomarse pausas estratégicos y recesos esenciales puede incrementar significativamente la energía calma de una persona. Una pausa dura aproximadamente 30 segundos, y se debe tomar cada media hora. Los recesos requieren de 2 o 3 minutos, más de 2 veces al día. Ambos contienen los mismos elementos:

- Respiración profunda y relajada.
- Salir a tomar un poco de luz del sol.
- Cambiar la postura y relajarse.
- Beber agua fría.
- Disfrutar un momento de humor.
- Buscar inspiración.
- Comer de forma inteligente.

### **Una gramo de emoción vale por un kilo de repetición**

La sabiduría tradicional dice que mantenerse adelante depende lograr algo importante y pasar el resto del tiempo dependiendo de repetirlo. Este enfoque de vida no tiene mucha emoción ni entusiasmo, generalmente lleva a tensión, emociones negativas, adormecimiento, pesar, etc. Ignorar estos efectos puede impedir la coherencia cerebral y atrofiar la inteligencia. En contraste, la

pasión desata cualidades ocultas y conlleva a la felicidad interior.

Una de las formas más sencillas de aumentar la pasión es observando dónde se esconden los intereses más atractivos en su vida diaria: lo que le gusta hacer de manera gratuita, sus ilusiones, sueños, etc. Reconocer estos intereses produce cambios positivos en los ritmos cardíacos, ondas cerebrales, sistema inmunológico y balance hormonal.

### **Lance el cohete en su interior**

Los talentos son patrones naturales de pensamiento, sentimientos o conductas instintivas que se magnifican mediante el conocimiento, las habilidades y las experiencias nuevas. Cada individuo tiene sus propios talentos que son únicos. Desafortunadamente, el centro de atención del sistema cerebral reticular no está enfocado en las pasiones o talentos, sino en sus imperfecciones.

Lo importante es cultivar una plena conciencia de las fortalezas y talentos escondidos en el interior de cada persona, y conseguir aquellos roles y trabajos que los utilizan. La diversión en la vida se halla al explorar constantemente más allá de los patrones de conducta y capacidades actuales.

### **Deje que su vida hable**

Cuando una persona siente que pueden hacer la diferencia, se compromete humildemente a hacerla, cumple lo que promete, y se hace responsable de sus actos, está dejando que su vida hable por ella.

La responsabilidad nace en el corazón y hace que la persona se deslastre de excusas, para a cambio responder a los problemas y oportunidades emergentes de formas nuevas e ingeniosas.

### **Preocúpese de las cosas pequeñas (pero importantes)**

No son los grandes desastres lo que socava la vida de las personas, sino las pequeñas cosas sin atender, que con el tiempo, sacan lo peor de cada quien y dañan sus relaciones.

Identificar a tiempo tales irritaciones, así como las pequeñas cosas que traen felicidad, puede provocar el punto de partida para la comunicación con los seres que son importantes para su bienestar.

### **Búsqese una vida**

Pregúntese qué es lo que sus seres queridos extrañan más de usted – aquello que solía llevar a su hogar al final del día pero ya no. Normalmente este ingrediente faltante es algo pequeño pero significativo, como el sentido de humor que tenía antes de dedicarse enteramente a ganar dinero.

Existen varias formas de recobrar esas chispas y ponerle más sabor a la vida diaria:

- Sincronice los calendarios de hogar y negocios para determinar las prioridades familiares, y así asegurarse que nadie quede por fuera.

- Llame periódicamente al hogar, en momentos dave, para profundizar los sentimientos de conectividad.

- Aparte un período de descompresión al final del día

- Coma un bocadillo antes de la cena, para aumentar la energía, disipar las emociones negativas y evitar discusiones al final del día.

- Muévase luego de la cena, para aumentar la energía nocturna y dormir mejor.

- Recuerde las cosas mas graciosas que ocurrieron durante el día, el humor es un excelente antídoto contra el cansancio.

## Visión de largo plazo

### **Alinee su vida con sus sueños más grandes**

Los seres humanos necesitan de grandes metas para poder ver las posibilidades que existen más allá de la rutina diaria. Sin embargo, cuando la mente está atiborrada de cosas que no tienen que ver con lo que es mas importante, es muy fácil perder esa visión.

Para liberar energía y poder enfocarse en las grandes metas, haga una lista de todas las cosas que están luchando por su atención, y para cada una comprométase a finalizarla en una fecha específica. De esta forma, todos sus asuntos pendientes quedan registrados fuera de su cabeza, usted se mantiene libre de distracciones, y puede definir qué posponer, qué delegar y qué dejar de un lado.

Otra técnica útil es escribir las metas más importantes y anotar al lado “no puedo porque...”. Completar la frase hace que usted se percate de sus viejos hábitos, excusas, dudas etc. Recordar lo que es esencial para usted sirve para guiar su comportamiento, tiempo y energía.

### **Mire hacia adelante**

Cuando una persona se consume en las agitaciones de su vida rutinaria, tienen poca oportunidad de ponderar el pasado o de visualizar el futuro.

Las personas que tienen un horizonte a largo plazo – percepciones que contienen aprendizajes de lecciones pasadas, atención al potencial del presente, y anticipación de resultados deseados para el futuro - tienden a prosperar bajo presión, tener salarios más altos, y tener relaciones personales más felices que las personas con horizontes a corto plazo.

Tomarse el tiempo para reflexionar sobre eventos o personas significativas del pasado ayuda a aclarar los sentimientos poderosos y las resoluciones pasadas que pueden yacer dormidas. Es importante percatarse de qué está yendo bien o mal en el presente, y por qué. En cuanto al futuro, invertir unos cuantos minutos cada fin de semana visualizando su vida en 20 o 30 años, es un recordatorio de cómo se debe alterar el curso presente para llegar a obtener ese futuro deseado.

### **Encare el mundo de frente**

Tener una postura excepcional no se trata de pararse derecho y estar rígido. Es una expresión de equilibrio mental, físico y emocional que los seres humanos no hacen sabiendo cómo manifestar.

Muchas personas suelen estar con sus cabezas hacia delante, los hombros caídos, y mentones sobresalientes, lo cual trae dolores de cabeza, problemas de visión y dolor de cuello o mandíbula. El solo hecho de mantener la cabeza erguida, alinear el cuello, nivelar los hombros y abrir el pecho, tonificar los abdominales inferiores y aplanar la espalda, puede neutralizar los puntos de tensión en el cuerpo y proveer mucha más energía y calma.

### **Tenga esperanza hasta parecer irracional**

Se han visto casos en los que los humanos se las han ingeniado para sobrevivir algún tiempo sin oxígeno, agua o alimento; pero ninguno ha podido sobrevivir sin esperanza. La esperanza depende de lo que las personas se exigen a sí mismas, no a los demás. Esto requiere salirse de la rutina de tareas e inquietudes personales.

El cerebro es como un microscopio, estructurado para enfocarse en los detalles pequeños, negativos y dolorosos. La esperanza necesita entonces que la persona decida “mirar hacia las estrellas”. Si se mira por encima y más allá de lo malo, se puede encontrar siempre esperanza.

### **Muera lo más tarde posible**

Aunque es común ver descensos de energía, memoria y tonificación muscular con el paso de los años, estos descensos no están predestinados.

En el cuerpo humano, trillones de células trabajan constantemente para mejorar y usar la capacidad en reserva. Un estilo de vida vigoroso y un amplio rango de intereses intelectuales pueden mantener el cuerpo, mente y espíritu en forma a los 90 años, como cuando se tenían 20.

La fórmula para mejorar el desempeño y retardar el proceso de envejecimiento yace en hallar nuevas y simples formas de activar el cuerpo y los sentidos: volverse inusualmente curioso, para evitar caer en la trampa de patrones previos; hacer cosas por diversión, sin enfocarse en el tiempo o en logro; evitar sentimientos de culpabilidad por tareas no cumplidas; y hacer del humor la base de la vida diaria.

### **Dedíquele tiempo a causas perdidas**

Dedicar pequeñas cantidades de tiempo para hacer voluntariado en “causas perdidas” puede parecer un acto insignificante, pero el impacto individual puede ser inmensurable. Dentro de toda persona existe el llamado a hacer algo para que el mundo sea un mejor lugar para vivir. Prestarle atención a este llamado es una manera de despertar esa capacidad interior, mantenerse en contacto con “la brújula interna” y tocar verdaderas vidas humanas en el proceso.

### **Aprenda a desaparecer**

Adquirir vitalidad requiere de mucho más que simplemente desacelerar el paso; cada día el cerebro y los sentidos deben detenerse para poder llegar a un verdadero relax. Si no realiza estas pausas, tendrá ocasionalmente desfallecimientos y somnolencia. Diez minutos cuidadosamente seleccionados para relajarse pueden ser más valiosos que diez minutos intensos desempeñando una tarea.

Para lograr estos escapes, tiene que quedar fuera del alcance de todo el mundo. Estudios han demostrado que quienes toman vacaciones frecuentes – aunque sean cortas – reducen el riesgo de morir de cualquier causa, incluso ataques al corazón.

Es muy beneficioso el incorporar un tiempo de verdadera relajación diaria, cualquiera sea su rutina. Esta pequeña pausa implica quitarse el reloj, detenerse unos minutos para aliviar tensiones, detener el flujo de información entrante, pensar en algo divertido o incluso utilizar la imaginación para lograr el enfoque necesario.

## **Valor**

### **Ponga a prueba su espíritu, haga de la adversidad un aliado**

Los seres humanos constantemente afrontan retos inimaginables, y tienen la capacidad de crecer y aprender de ellos. Estos obstáculos son catalizadores – provocaciones que retan a las personas a alcanzar, buscar, y descubrir constantemente, para hacer que cada minuto cuente.

Hay que tomar en cuenta que mientras más retos una persona emprenda, estará más propensa a equivocarse. Sin embargo, estos errores son los que conllevan a la sabiduría y enriquecen como no lo puede hacer el éxito por sí solo. Sobre esta base, crear una resistencia para superar la adversidad es la clave para el éxito en la vida.

La Secuencia de Calma Instantánea (SCI) es una estrategia práctica para el manejo del estrés que puede detener instantáneamente los efectos negativos de éste, ayudando a tener un mejor control de sus pensamientos, sentimientos y acciones, cuando se hallen frente a una situación adversa. Se trata de utilizar la respiración suave y continua, aligerar los ojos, aliviar las tensiones, percatarse de las cosas únicas, y cambiar la percepción del tiempo.

Estudios sobre personas que han sufrido estrés severo (como prisioneros de guerra), muestran que la resistencia mental se deriva de la habilidad de mantener el control interno sobre sus pensamientos, de atribuirle un significado al sufrimiento y de enfocarse en algo positivo cada día – aunque sea pequeño. Es fundamental evitar sentimientos de desamparo.

### **Entierre su bola de cristal**

El cerebro humano está repleto de suposiciones acerca de los demás. Cuando una persona cree conocer las intenciones y motivos de los otros, se tienden una trampa a sí mismos ya que esto puede traer como consecuencia malentendidos y daños en sus

relaciones.

En lugar de predecir lo que piensan, es mucho más inteligente y útil observar y preguntarle.

#### **Desarrolle la piel de un rinoceronte y el alma de un ángel**

La falta de fortaleza y coraje conduce a la inhabilidad de ser una persona decidida y firme ante la crítica o la duda. No hay que tomarse todo a modo personal – el feedback que pueda darle otra persona a veces puede ser erróneo, por falta de conocimiento de quién es usted en realidad. Cuando reciba feedback que no aporta nada beneficioso o real, evite interiorizarlo.

Por otro lado, los ángeles hablan claro. Se resisten ante la necesidad de ocultar pequeñas verdades. Son honestos consigo mismos sobre sus pensamientos y sentimientos. Evitan la teatralidad y cuando creen en algo, no sólo hablan de eso, sino que actúan de acuerdo a su creencia. Sea como un ángel.

#### **Siga retando sus límites**

De vez en cuando, el deseo de enfrentar riesgos – grandes o pequeños - trae como consecuencia el descubrimiento de alguna habilidad escondida en su interior. Cuando usted se propone un reto, desata su creatividad e imaginación para lograrlo.

#### **Preocúpese, como si todo dependiera de su preocupación**

La meta final de la vida no es que le construyan un gran monumento o un epitafio elocuente, sino vivir por siempre en los corazones de los que aún están con vida. Esto implica detenerse antes de emitir juicios a la ligera, ver lo bueno que hay en los demás, tratar de no criticar, y en general, estar más pendiente de los demás.

#### **Levante una bandera donde nunca la hubo**

Todos los días, mediante pensamientos y acciones, las personas toman decisiones sobre quiénes son y a dónde quieren llegar. Para estar abiertas al desarrollo personal, necesitan estar más concientes de los pequeños mensajes que le envían a su cuerpo y al mundo entero.

Uno de los mayores retos en la vida es poder cerrar la brecha entre donde se está y donde se quiere llegar. Aunque la mayoría de la vida adulta se vaya trabajando, el pago raramente es proporcional a sus esfuerzos.

Los humanos necesitan una definición distinta de “éxito”, una vida llena de concientización, y un compromiso con el llamado a ser mejores cada día y a sacar lo mejor que todos llevan por dentro.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de gerencia



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=213>