

INTRODUCCIÓN

Titanic

Una vez tuve la suerte de asistir a un curso que impartía el director de cine Nacho Vigalondo, sobre técnicas de guionización para cortometrajes, aplicadas a presentaciones de empresa.

«Titanic es la historia del buque más grande de la historia que es fletado con gran expectación y, tras una serie de vicisitudes, choca con un iceberg y se hunde siendo este el punto culminante de la película», explicaba.

Todos asentíamos.

«Perdón, voy a volver a empezar.

Titanic es la historia de dos personas de clase social diferente, que se conocen por casualidad, se enamoran y luchan contra las circunstancias para defender su amor hasta el punto culminante que es cuando echan un polvo (sic.) en el parking. En concreto, cuando ella pone la mano en el cristal».

Lo que concluía el director es que en todo acto de comunicación hay dos o más narrativas y hay que ser consciente de ellas y manejarlas. La primera era una comunicación racional, la descriptiva. La segunda era una comunicación emocional.

La comunicación racional
es aquella dirigida a
cambiar las ideas.

La comunicación emocional es aquella dirigida a cambiar las emociones.

Recuerdo un día que tenía que ir a presentar los planes de las marcas de Pernod Ricard al equipo de Canarias. Odio presentar proyectos en los que no he participado de forma directa porque los explico fatal y se me nota que no tengo idea de qué estoy hablando. Además, las delegaciones de Canarias se suelen sentir distantes dentro de las empresas. Hay la sensación de que en la península no preocupa demasiado lo que allí ocurre y muchas veces esa sensación es justificada. Cuando los de marketing íbamos a presentar cualquier cosa, forzaban la situación quejándose de todo lo que venía de la central.

Fue en el avión cuando me acordé de la clase de Vigalondo. Tenía que contar la promoción de 2x1 del Ron Malibú, pero pensé que también había otra posible narrativa que me podía ayudar a conectar con ellos. Sobre ella, armé mi discurso:

«Mirad, os voy a contar los planes de las marcas, pero por encima de todo, quiero que me digáis lo que pensáis porque sois los que mejor sabéis lo que pasa sobre el terreno. Nosotros estamos muy lejos, en Madrid, haciendo estos planes y necesitamos que nos ayudéis con vuestra valoración, ya que vosotros sabéis lo que gusta y lo que no gusta al consumidor. Confiamos en vosotros...».

El estado de ánimo del equipo cambió de manera radical. Hablamos, discutimos, se quejaron, pero siempre desde el positivismo y construyendo propuestas. Este es el poder de la comunicación emocional.

La comunicación racional es aquella dirigida a cambiar las ideas.

La comunicación emocional es aquella dirigida a cambiar las emociones.

Lo que ocurre es que existe una jerarquía y las emociones pueden bloquear las ideas. Todos sabemos que un estado de ánimo de tristeza o de euforia condiciona nuestra capacidad de raciocinio.

Estamos viviendo una época en la que, por diversos motivos que analizaremos en el libro, las emociones se están apoderando de nuestro centro decisional. Esto está provocando una tremenda impredecibilidad a todos los niveles y hace que las encuestas fracasen de manera recurrente y que se den acontecimientos sin precedentes en la política, la economía y la sociedad.

Como veremos, la toma de decisiones, bien sea un voto, el acto de consumo o una decisión personal, cada vez están más basadas en las emociones, muchas veces en contra de lo que la lógica marca.

En este libro analizaremos la situación para entender qué está pasando en el mundo y qué está pasando en nosotros mismos, para comprender por qué hacemos las elecciones que hacemos. Propondremos un modelo de análisis de la comunicación emocional y racional que nos servirá para profundizar en ello y para establecer y compartir estrategias.

Por último, haremos un breve análisis de diversos casos recientes de la política o la economía en los que la comunicación emocional ha sido determinante: Trump, Podemos, Eurocopa, Organización Mundial de la Salud (OMS), la banca e incluso algún caso doméstico.

Este libro no pretende ser dogmático sino simplemente estimulante.

Pronto veremos que en este mundo no hay certezas incuestionables. Por ello, este libro no pretende ser dogmático sino simplemente estimulante. Esto quiere decir que jugaremos a simplificar las cosas para que sean entendibles y que la lectura sea ligera. En este mundo, sobran verdades absolutas y faltan espacios a la interpretación, porque la única verdad, es la que tú te formas.

No es necesario que estemos de acuerdo en todas las interpretaciones, sería aburrido. Decía el general George S. Patton que «si todos piensan igual, es que alguien no está pensando». De lo que se trata es de que leamos la realidad desde otro enfoque, para después sacar nuestras propias conclusiones. Tú a tu manera y yo a la mía.

Pensar empático no es algo que se aprenda, es algo que se entrena. Encontrarás muchas cosas que te parecerán lógicas, incluso evidentes. Pero la cuestión no es entenderlas. Si quieres desarrollar la capacidad de comunicar emocionalmente, tienes que practicar en real, hasta que se convierta en una habilidad instintiva.

El eje del libro es la comunicación y, hoy en día, para comunicar hay que entretener. Por eso encontrarás un libro fácil de leer, repleto de anécdotas y ejemplos, que tan solo trata de abrir rutas de reflexión para que tú las remates.

CONCEPTOS BÁSICOS





1. La emoción

Antes de seguir, vamos a establecer unos conceptos básicos que nos permitan entender de qué estamos hablando.

Sería difícil hablar de comunicación emocional sin entender qué es una emoción.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que se producen como forma de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto, persona, lugar, suceso o recuerdo importante.

La emoción es de duración breve, pero cuando se repite de forma recurrente y perdura en el tiempo, puede llegar a convertirse en sentimiento, que ya puede ser conceptualizado y verbalizado.

Los diversos estados emocionales son causados por la liberación de neurotransmisores u hormonas que condicionan nuestro estado de ánimo.

Psicológicamente, las emociones alteran la atención, potencian ciertas conductas guía de respuestas del individuo e influyen de manera activa en la memoria.

Conductualmente, las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y nos alejan de otros.

Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas. Poseen ciertas características invariables y

otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas.

Es decir, las emociones son reacciones químicas que condicionan nuestra percepción de las cosas e influyen en nuestra conducta y en nuestra memoria, todo ello con un sesgo genético y experiencial.

Pero lo que más nos afecta para analizar la comunicación emocional es saber cómo funcionan las emociones. Explica Luis Castellanos en *La ciencia del lenguaje positivo* que las emociones alertan al sistema cognitivo de que algo está pasando y debe ser atendido con preferencia. Digamos que estamos sometidos a múltiples estímulos externos —lo que oímos, lo que vemos, lo que tocamos, si llueve, si hace frío— e internos —si tengo dolor, si estoy cansado, si tengo un problema al que no dejo de darle vueltas—. Imaginemos ahora que aparece un tigre en la sala. En ese instante, el miedo prioriza los estímulos que vamos a procesar, haciendo que no prestemos atención a si llueve o hace frío, al problema que nos ronda la cabeza o a si nos duele algo. Es más, nuestro campo visual se reduce centrándose en la amenaza. Además, condiciona la entrega de recursos haciendo que la sangre baje a nuestras piernas preparándonos para la huida.

Exactamente lo mismo ocurre si nos interrumpe nuestro hijo haciendo una gracia que nos activa la alegría. Nos olvidaremos de todo para disfrutar el momento.

Ante una situación, una emoción prioriza los estímulos que procesamos y los recursos que entregamos para conseguir un fin.

Hay muchas emociones y muchas teorías que las agrupan en todo tipo de categorías. Personalmente, me gusta por su expresión visual la propuesta de Rafael Bisquerra junto a Eduard Punset y Palau Gea en universodeemociones.com.

Para nuestro análisis, propongo una simplificación en base a dos ejes: emociones positivas/emociones negativas y emociones pasivas/emociones activas.

Cuadro 1.1 Clasificación de las emociones



Este cuadro nos servirá cuando tengamos que describir la capacidad de provocar acción de nuestra estrategia emocional.

Los hechos son eventos que suceden, pero la percepción de los mismos es diferente para cada uno de nosotros. Nos han enseñado que son objetivos, y no es verdad. Hoy en día son casi irrelevantes porque lo que trasciende es la narrativa que hagamos de ellos. Que Amancio Ortega done 290 millones de euros a los hospitales es un hecho. Que sea considerado una limosna humillante por algunos es una percepción que forma una realidad.

Si piensas que solo con hechos puedes cambiar las emociones, te equivocas. Lo que determinará la eficacia de tu comunicación será la percepción de la audiencia de lo que tú hagas.

La percepción de los hechos produce emociones y, si esos hechos se repiten, acabarán generando un sentimiento. Las emociones primero y luego los sentimientos llevarán a una acción de respuesta que, a su vez, por repetición se convertirá en una conducta. Así, se retroalimentará el sentimiento.

En el mundo en el que vivimos, la fuerza de las emociones activas positivas es mucho mayor que la de las negativas. Creo que viene dado por el hecho de que de forma paulatina vamos perdiendo capacidad de sacrificio y reaccionamos mejor a la promesa de una recompensa que a la necesidad de afrontar las dificultades.

Si nos movemos en una sociedad que necesita tanto el refuerzo positivo, cuando comuniquemos emocionalmente, busquemos activar esas emociones positivas. En educación, cada vez se aplica más esta pauta y no entiendo cómo la judicatura no se lo plantea de la misma manera. Se trataría no solo de sancionar a los que hacen las cosas mal, sino de premiar a los que las hacen bien, como hace la DGT cuando te da un punto si conduces bien durante un año.

2. Sobreestimulación

Vivimos en un mundo sobresaturado de estímulos.

Reservar un simple viaje es un proceso que requiere tomar diez o veinte decisiones sobre el horario, el medio, el hotel, la planificación de reuniones, lo que llevas o no, lo que te pones... No digamos elegir el colegio de los niños donde, además de los cientos de factores, se suma la trascendencia de la decisión. Hasta comprando una lavadora acabas abrumado por la cantidad de factores que hay que tener en cuenta.

Si eso es complicado, imaginemos decidir sobre si nos conviene seguir o no en la Unión Europea. Hay tanta información, tantos enfoques y tan interpretativos que en realidad es muy difícil posicionarse.

En España tenemos un partido socialdemócrata al que se le criticó que lo último que hizo fue recortar los derechos para favorecer la economía y un partido conservador al que lo primero que se le criticó fue subir los impuestos.

Es que, además, ya nada es blanco o negro.

Pues en este punto es en el que la comunicación emocional se hace con los mandos.

Si estamos saturados de estímulos y las emociones limitan el número de estímulos que procesamos, blanco y en botella. No es que la comunicación emocional se apodere de nosotros, es que nosotros demandamos que nos inyecten una emoción para simplificar la toma de decisiones.

Seguro que te has visto en la situación de analizar un tema y has llegado a un punto de bloqueo en el que todo es tan complejo que ya no sabes si posicionarte de una forma o de otra. En ese momento de confusión, has decidido dejar de pensar y has tomado la decisión con «el estómago». Pues en «el estómago» es donde se manifiestan los instintos y las emociones y lo que veremos en el libro es cómo hay gente que no pierde el tiempo peleando en el complejo e indefinido mundo de las ideas sino que se dirige directa a la emoción, directa «al estómago» que es más eficaz.

En el caso de las conversaciones personales, sucede exactamente igual e incluso es más acentuado, porque cuando hay una implicación personal, las emociones son más fuertes y se ponen por delante.

3. Suspensión del juicio

Un aspecto que hay que dejar claro es que controlar las emociones no es bueno. A eso se le llama represión. Lo que hay que hacer es controlar el impacto que tienen en nuestra conducta

siendo capaces de resolver los conflictos emocionales y estos se resuelven entendiendo el «para qué» tenemos esa emoción.

Si las emociones condicionan nuestro raciocinio y, además, son inevitables, lo que tenemos que hacer es tratar de abstraernos de su impacto en nuestra forma de procesar la información, tratando de analizar las cosas de la manera más fría posible.

Me contaba el gran periodista y comunicador Toni Garrido que un día Carlos Areces, uno de los humoristas que hacían *La hora chanante*, estaba viendo un vídeo de un *youtuber*. Estaba absorto y desconcertado. «No lo entiendo...», decía. Entonces se giró y reflexionó: «...pero claro, cuando hacíamos *La hora chanante* había mucha gente que no lo entendía y cuando mi madre veía *La bola de cristal* tampoco la entendía». En los tres casos, de lo que se trata no es de juzgar lo que vemos bajo nuestros patrones, sino de entender por qué le gusta tanto a la gente joven desde los suyos.

Tengo un hijo de 10 años que está enganchado a los *youtubers* y, cuando escuché aquel comentario, decidí poner en práctica la suspensión del juicio. Me di cuenta de que, cuando veo un vídeo de un *youtuber*, miro lo que hace y veo a un chaval sin gracia explotándose un huevo en la cabeza y sobreactuando.

Pero es que mi hijo no ve lo «que» hacen, mi hijo ve «cómo» lo hacen. Percibe un ejercicio de autoafirmación, una reivindicación de autoestima, de creatividad, de disrupción, de libertad. Y claro, como su marco referencial es más bien escaso, pues le parece la mejor calidad que ha visto.

Entonces hice un experimento.

En lugar de criticar a sus ídolos o prohibirle verlos, le sugerí ver una serie de televisión. Se trata de *Arma letal*, basada en la saga de películas de los ochenta. Martin Riggs, el personaje que hacía Mel Gibson, está exagerado y es más loco, cachondo e irreverente. En definitiva, es una reivindicación de disrupción, de libertad, de creatividad.

De esta forma, Álvaro ha visto seis veces cada uno de los 18 episodios de la serie y los prefiere a los vídeos de los *youtubers*.

Cuando analicemos los casos, es importante que hagamos una limpieza emocional. Que suspendamos el juicio para poder entender por qué y cómo se han producido los hechos, para aprender de alguien que ha cumplido sus objetivos con independencia de lo que sintamos hacia él. Da igual que seas de izquierdas o de derechas, del norte o del sur. Lo que haremos en este libro es entender por qué algunos tienen éxito y ver si podemos aprender algo de ellos y, si somos tan listos y tenemos la razón, podremos sacar conclusiones que nos ayuden a hacer lo que cada uno consideramos que es «lo que hay que hacer».

4. La empatía

El presidente Obama recibió un día una carta de una niña recomendándole el nombre que le tenían que poner al perro de la Casa Blanca. El presidente aprovechó la oportunidad para lanzar un mensaje que nada tenía que ver con el asunto del perro y que le preocupaba mucho más. Fue algo así:

«Querida niña, hazme un favor. Busca en un diccionario la definición de la palabra “empatía” y, si no la entiendes, coméntala con tus padres, con tus amigos y con tus compañeros. En este mundo falta mucha empatía y está en manos de tu generación recuperarla. Tómatelo muy en serio porque el futuro de todos dependerá de nuestra capacidad de ser más empáticos».

La empatía es definida como la capacidad cognitiva de percibir lo que otro individuo puede sentir. Con más precisión, es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

La empatía es la base de todo proceso de comunicación porque si no somos capaces de sentir lo que siente el que tenemos

delante, difícilmente podremos provocar emociones o influir en aquellos que nos rodean. Tampoco seremos capaces de crear productos o servicios que satisfagan a los consumidores, ni de hacer campañas que gusten, ni de dar una adecuada atención al cliente.

Mensaje para los tecnócratas: no se trata de «saber» lo que siente el otro, se trata de «sentir» lo que «siente» el otro. Comprender lo que siente el otro no es empatía, es raciocinio.

En el mundo de la comunicación y el marketing y en el mundo en general hace falta mucha más empatía.

¿Cómo pretendemos comunicar si no sabemos ponernos en el lugar de la audiencia y sentir lo que ellos sienten?

Pues es sencillo. Lo pretendemos porque históricamente, con pocos canales de interlocución con la audiencia, el mensaje era en la práctica unidireccional y daba igual lo que el público sintiese, nosotros le hacíamos sentir lo que queríamos porque dominábamos los canales. Los publicitarios éramos los que movíamos los hilos y lo mismo ocurría con los políticos.

Igual que sucedió en el siglo XV, cuando la imprenta nació al margen del control de la Iglesia Católica facilitando la difusión del conocimiento entre las personas, los nuevos canales digitales han permitido la libre circulación de las ideas. Veremos más adelante qué uso hacemos de esa libertad, pero la realidad es que los publicitarios y los políticos hemos perdido gran parte del control, y la cosa va a más.

Una de las ventajas del contexto actual es que el público se ha vuelto tremendamente crítico y ya no le valen nuestros eslóganes baratos. Tiene tantos impactos que ha generado criterio propio e incluso una intuición que le hace «oler» lo que no es real. Un político al que no le gusta la gente, no llega al corazón. Una marca que no es honesta, tiene los días contados.

La empatía no implica generosidad.

Hay una profunda confusión que nos hace pensar que una persona empática es una persona generosa. En mi opinión, eso no es necesariamente cierto.

Un día comiendo con un amigo nos pusimos a analizar a la gente empática que conocemos y nos dimos cuenta de que no hay mucha correlación entre la capacidad de ser empático y la generosidad. Es más, la gente empática no solo no es necesariamente generosa sino que, al contrario, afina el interés cuando le sirve para algún fin —sea bueno o malo—. Se tiene la capacidad, el potencial de ser empático y se utiliza solo cuando hay una motivación. No lo interpretemos como algo negativo porque la motivación puede ser para un buen fin, solo consideremos que la usamos cuando la necesitamos.

La empatía no es un don, es un recurso que activas para lograr algo. Es una capacidad que usamos cuando queremos persuadir o influir en alguien. Somos empáticos porque, al sentir lo que siente el otro, encontramos mejor las vías para convencerle, influirle o seducirle y percibimos mejor cuando lo hemos hecho.

La desarrollamos con la experiencia y un recurso tan valioso solo pudo desarrollarlo la gente que tenía mucho interés en obtener la recompensa. Tiene sentido pensar que las personas que más influyeron en los otros, desarrollaron habilidades mejores: líderes populares, grandes comunicadores y gente del espectáculo o las artes.

Ser empático requiere mucho esfuerzo, por eso la gente empática no lo es *full time*, lo es cuando le es útil. Los empáticos muchas veces no participan en las reuniones profesionales o sociales e incluso las evitan en muchos casos. Del mismo modo, no son simpáticos cuando no manejan la situación. Es porque dosifican la empatía.

Bien sea para que la audiencia te quiera más, para que tu producto sea exitoso, para proyectar tu interpretación en la película, para vender tu proyecto o para cualquier otro beneficio, la empatía es uno de los recursos más potentes de los que disponemos.

Los empáticos son los presentadores de televisión y radio, los buenos negociadores, la gente influyente y no hay que confundirlos con los simpáticos o los sensibles. El simpático proyecta su simpatía sin considerarte a ti y el sensible sufre porque tú sufres, pero a su manera, no a la tuya.

La conclusión es que quien dice que no tiene empatía no está manifestando la renuncia a una determinada sensibilidad, porque todos necesitamos este recurso tan valioso en un momento dado. Está manifestando una incapacidad, una torpeza.

Trabajar en comunicación —bien sea marketing o política— requiere gestionar las percepciones, recuerdos y motivaciones y no ser capaz de percibirlos y proyectarlos en otros no es más que una incompetencia. Es como ser monologuista y no saber cuándo le haces gracia al público.

La empatía es fundamental en el proceso de comunicación emocional porque esta no funciona por presión, funciona por sintonizar con las más profundas preocupaciones y esperanzas de la gente y ser capaz de reproducir las emociones en uno mismo. Solo desde esa identificación, se puede comunicar emocionalmente.

5. El inconsciente

En un episodio de *Redes*, el psicólogo John Bargh le dice a Punset que la parte consciente del cerebro procesa a 55 bits por segundo (bps) y, sin embargo, la parte inconsciente procesa a 11 millones de bits por segundo!

No me suscribo a la literalidad de la analogía que habrán hecho comparando sinapsis y *bits* o algo así. Me quedo con que la parte inconsciente de nuestro cerebro, la que no vemos, tiene

una capacidad de procesamiento millones de veces mayor que la del consciente.

Pusieron a sujetos sometidos a resonancia magnética funcional (fMRI) realizando algún tipo de actividad cognitiva. Luego los dejaban «en Babia» pero seguían monitorizando su cerebro. Lo que descubrieron es que la actividad cerebral era en la práctica la misma, apenas un 5% menos. A ese funcionamiento del cerebro lo llaman la Red Neuronal por Defecto (RND) y es una actividad eléctrica coordinada y con patrones definidos.

No es cierto aquello de que solo usamos el 5% de nuestro cerebro, lo que es cierto es que solo vemos un bajo porcentaje de lo que hacemos. Significa que el inconsciente procesa mucha más información y de forma más eficiente y que, por mucho que lo intentemos, nuestro «ordenadorcillo» de 55 bps no lo va a entender —que mis amigos neurólogos me perdonen la simplificación—.

El psicólogo de la Universidad de Virginia, Jonathan Haidt, en su libro *The Happiness Hypothesis* hace una analogía en la que el inconsciente —incluidas las emociones y los instintos— es como un elefante mientras que el jinete es el consciente. Este pasa la vida educando al elefante diciéndole por dónde tiene que ir, pero si al elefante se le pone en las narices ir por un sitio, no hay nada que el jinete pueda hacer. De esta forma, el jinete vivirá de dos formas: o lamentándose por no ir por donde le gustaría o armándose complejos argumentarios que justifiquen que, en realidad, es por donde va el elefante por donde quería ir.

Cuenta Robert Kurzban en *Why Everyone (Else) Is a Hypocrite* que, en un estudio, el 85% de los profesores en Estados Unidos afirmaban estar por encima de la media en cuanto al desempeño de su trabajo, lo cual es matemáticamente imposible. Esto sucede porque el consciente, de alguna forma, vive engañado como método de supervivencia ya que si te crees que eres mejor de lo que eres, proyectarás mucha más seguridad. Explica

Kurzban que la parte consciente de nuestro cerebro es como la secretaria de Prensa de la Casa Blanca. Esta no sabe si se han torturado o no a presos en Guantánamo porque cuando le pregunte la prensa si se han torturado o no a presos en Guantánamo, debe ser capaz de contestar de forma creíble que «no le consta».

Incluyo este aspecto en el capítulo de conceptos básicos porque, en situaciones de intensidad, los instintos y las emociones funcionan de forma inconsciente para prepararnos para lo que viene. En paralelo, la vía cognitiva es más lenta a la hora de ofrecernos una visión racional de lo que pasa.

Entender esto nos permitirá comprender cómo la comunicación emocional trata de trascender la lógica para ir directa al instinto. Es más efectiva porque hace que no pienses, y es más eficiente al ahorrarse el esfuerzo de convencerte de forma racional.

6. La inteligencia

La inteligencia es un concepto difícil de definir. Me quedo con que es la capacidad de entender o comprender y de resolver problemas, e incluyo que uniendo puntos muy distantes.

No hablaré de las inteligencias múltiples de Howard Gardner. Me interesa más otra diferenciación que propone José Antonio Marina en *Inteligencia ejecutiva* en la que define tres inteligencias según lo que nos aportan: la cognitiva, la emocional y la ejecutiva.

La inteligencia emocional es para Daniel Goleman, que la definió en 1995, la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Como hemos comentado al principio del capítulo, no es la capacidad de reprimir las emociones, sino de gestionar su impacto. Este tipo de inteligencia es evidente que será fundamental para la comunicación emocional.

La inteligencia cognitiva es la que miden los test tradicionales de inteligencia y es capaz de abstraer modelos en contextos ideales. En las pruebas que te hacen en los *IQ tests*, te muestran una forma y tienes que señalar cómo quedaría si la rotases 90º, o te piden que calcules el diámetro de una circunferencia perfecta.

Lo que ocurre es que, en la vida real, un círculo nunca es perfecto y las formas, cuando las giras, se deforman. Cada vez el mundo es más complejo y las imperfecciones son más detectables. La tierra no es redonda, está abombada. El año no dura 365 días, hay un cuarto de segundo que queda colgado. Nada responde a su ideal.

Esta inteligencia que habíamos dignificado en mi época, la cognitiva, ahora sirve de poco. Es más, creo que la gente que tiene ese tipo de inteligencia abstracta, tiende a ser infeliz porque es capaz de entender cómo deberían ser las cosas y de comprender cómo son en realidad, y esa distancia se llena con frustración e infelicidad.

Por último, está la capacidad de hacer que las cosas pasen con independencia de las circunstancias imperfectas, que es lo que Marina define como inteligencia ejecutiva.

Según Lynn Meltzer, experta en la revolución educativa,

«el éxito en la era digital está cada vez más ligado con el dominio de procesos tales como planteamiento de metas, planificación y organización,

flexibilidad, gestión de la información en la memoria de trabajo, y autosupervisión. Es decir, con los procesos ejecutivos».

Para hacer buen uso de la comunicación emocional, hace falta hacer uso de las tres inteligencias de forma coordinada, pero el rol líder lo llevará la inteligencia ejecutiva. Estará incluso por encima de la emocional, porque primero es estrategia, y luego emocional.

