

# The Other 90%

How To Unlock Your Vast Untapped Potential For Leadership & Life ::

## Aprenda a utilizar el otro 90%

### Contenido

#### Sumario

Pág. 1, 2

#### Nos dice el autor

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

#### Conozca al autor

Pág. 9

### SUMARIO

**L**levar adelante la vida tal cual la imaginamos o aspiramos no depende solamente de cuán duro trabajemos, cuántas horas le robemos al sueño o cuánto nos esforcemos. Todos tenemos un potencial que prácticamente se halla sin utilizar. Para Robert K. Cooper, el mismo es nuestro 90 por ciento.

Muchos consideran que la capacidad humana se halla sujeta a grandes limitaciones, y pese a que numerosas investigaciones científicas han demostrado lo contrario, sigue siendo una creencia muy generalizada.

En esta obra Robert K. Cooper -sirviéndose de los últimos aportes de la neurociencia, y a través de historias

#### Algunas preguntas que responde *Aprenda a utilizar el otro 90%*

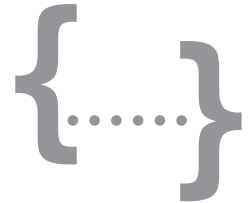
1. ¿Qué hacer para construir y mantener relaciones «magníficas» consigo mismo y con los demás?
2. ¿Qué hacer para tener más energía en el trabajo, en la vida personal y familiar?
3. ¿Cómo contrarrestar los efectos de la presión y el estrés cotidianos?
4. ¿Cómo incrementar nuestra inteligencia emocional?
5. ¿Cómo construir el futuro soñado disfrutando de nuestro presente?

sumamente cálidas e inspiradoras- nos brinda una guía útil y concreta para ayudarnos a despertar ese potencial y esas capacidades que por distintos motivos yacen dormidas en nuestro interior.

Para él existen cuatro piedras angulares sobre las que debemos trabajar para explotar nuestro otro 90%. Ellas son la confianza, la energía, la visión de largo plazo y el temple.

## NOS DICE EL AUTOR

---



Según el autor hay cuatro dominios a los que debemos atender si queremos aprender a aprovechar al máximo toda nuestra capacidad y potencial latente. Ellos son el dominio de la confianza, la energía, la visión a largo plazo y el temple.

### El primer dominio: La confianza

Para fortalecer la confianza es necesario construir y mantener excelentes relaciones con nosotros mismos y con los demás. Para ello el autor recomienda:

#### 1.- Mantener viva nuestra originalidad

Nuestra originalidad es la fuente principal de nuestra vitalidad e iniciativa. Si queremos aprovechar nuestras capacidades al máximo debemos mantener vivo aquello que nos hace únicos.

Es necesario instalar mecanismos que nos ayuden a sobresalir entre la multitud y a dar lo mejor de nosotros, que sirvan para vencer nuestra resistencia natural al crecimiento y al cambio.

Según el autor es esencial preguntarnos con regularidad ¿Qué fue lo más excepcional que hice esta sema-

na? O ¿qué será lo más excepcional que haré la próxima? O ¿cómo contribuí a mejorar la vida de quienes me rodean o el mundo, en general?

Para Robert Cooper aunque soñemos con nuestro futuro en imágenes maravillosas, son las acciones prácticas y cotidianas las que conforman nuestra vida.

#### 2.- Utilizar nuestros tres cerebros

Las últimas investigaciones han demostrado que además del cerebro existen otros dos importantes redes neurológicas, una alojada dentro del tracto intestinal, conocido como el sistema nervioso entérico y otra en el corazón.

Independientemente de que podamos reconocer o no las reacciones provenientes de ellas, tienen funciones específicas y moldean todo lo que hacemos, todo el tiempo.

Nuestra efectividad depende de que podamos tomar decisiones o resolver problemas haciendo uso no sólo del «cerebro» de la cabeza sino con la participación activa de los «cerebros» de las entrañas y el corazón.

El autor nos sugiere en el libro algunas de las recetas para emplear efectivamente este sistema tripartito.

### 3.- No competir

La competencia de suma cero - aquella en la que alguien tiene que perder para que otro pueda ganar- tiende a minar lo mejor que hay en nosotros, inhibiendo el aprendizaje y la creatividad.

Las personas que más se destacan en todos los campos se concentran en superar su propio récord y batir la mejor marca que ellos mismos han obtenido.

Con frecuencia la competitividad revela el deseo de no querer cambiar o dar más de nosotros mismos y a cambio gastamos energía comparándonos con los demás y tratando de vencerlos.

### 4.- Conocer nuestros valores.

Cuando nuestros valores individuales no concuerdan con la vida que estamos llevando o con la dirección en la que estamos yendo, retenemos lo mejor que hay en nosotros y nos sentimos vacíos o estresados.

Debemos poder reconocer al menos cuáles son los cinco valores que mejor nos describen. Tener claridad con respecto a nuestros valores es la puerta que conduce al compromiso y la iniciativa.

También conocer y explorar los valores de aquellas personas que son importantes en nuestra vida y en nuestro trabajo nos ayuda a aclarar lo que de verdad es importante para los demás y a poder comprender sus acciones y motivaciones.

### 5.- Atreverse a confiar

Según Cooper la confianza es una fortaleza emocional que debemos proyectar en los demás y que se basa en la existencia de un propósito y del sentimiento de la propia valía.

Confiamos en los demás cuando sentimos por un lado, que nos comprenden y saben quiénes somos realmente y qué es importante para nosotros y para el otro, cuando sentimos que se preocupan por nosotros y tienen en

cuenta nuestras necesidades, intereses y deseos a la hora de tomar decisiones.

Para enriquecer nuestras relaciones con los demás debemos estar atentos a observar qué es lo verdaderamente importante para ellos, demostrar que los valoramos, y mostrar interés en sus intereses.

### 6.- Reconocer la grandeza de los demás.

En el interior de todos los seres humanos hay grandeza. ¿Cuál es el precio que pagamos por no reconocerla? Los que buscan esa grandeza en los demás y la honran, están creciendo.

Podemos hacer varias cosas para obtener el respeto que merecemos y demostrar respeto a los demás.

- Pedir reconocimiento con claridad y respeto.
- Reconocer el aporte de cada persona de manera sincera y personalizada.
- Hacer, siempre que podamos, contacto visual con los demás.
- Utilizar, siempre que sea posible, los nombres de pila de las personas.
- Al hacer un pedido, explicar al otro por qué lo hemos elegido a él.
- Enviar con frecuencia notas de agradecimiento y /o reconocimiento.

## El segundo dominio: La energía

### 1.- Administrar nuestra energía.

Administrar nuestra energía nos permite incrementar nuestra calma y aumentar nuestra efectividad bajo presión.

Cuando mantenemos alta nuestra energía y simplificamos nuestros esfuerzos, tenemos máximo acceso a nuestras capacidades y potencial.

Existen en las personas dos estados energéticos básicos: el de energía tensa y el de energía tranquila. El primero es un estado inducido por el estrés, caracterizado por elevada tensión muscular y una sensación casi placentera de productividad.

El estado de energía tranquila, se caracteriza por la baja tensión muscular, un estado mental más alerta y optimista, sensaciones corporales agradables de vigor y bienestar físico. Es un estado crucial para obtener el máximo rendimiento.

La energía tranquila nos permite concentrarnos en lo que es importante e impide que nos desgastemos con los detalles. La energía tensa nos hace exagerar los aspectos negativos, creciendo las frustraciones en detrimento de la creatividad y el vigor.

Para aumentar el nivel de energía tranquila y poder lograr más con menos tensión, es preciso mejorar nuestra capacidad de auto-observarnos. El autor recomienda una serie de ejercicios prácticos que van desde diseñar lo que él llama un programa de descansos breves y «pausas estratégicas» a lo largo de nuestra jornada de trabajo, como así también acciones concretas vinculadas a factores tales como la respiración, el uso de la luz, la postura corporal, la ingesta de agua, el uso del humor, la alimentación, etc.

## 2.- Agregar pasión

La pasión es una fuerza que mueve el corazón y el alma y que compromete nuestro entusiasmo en actividades que son importantes para nosotros y que redundan en felicidad interior.

No hay nada tan efectivo para sacar a flote nuestras cualidades ocultas como la pasión. Para ello Robert Cooper recomienda descubrir qué tipo de actividades, sueños o intereses se hallan vinculados con nuestra pasión y co-

## Algunas citas incluidas en el libro

**«No hay pasión alguna en conformarse y hacer el mínimo esfuerzo, ni en aceptar una vida que no esté a la altura de lo que cada cual es capaz de vivir»**

**Nelson Mandela**

**«Independientemente, pero en armonía con los demás, nuestra principal tarea en la vida es hacer lo que mejor sepamos hacer y convertirnos en lo que podemos ser.»**

**Erich Fromm**

**¿Confía usted en los demás lo suficiente para merecer su confianza?**

**Lao Tzu**

menzar a darle un lugar cada vez más preponderante en nuestra vida, aún en medio del ajetreo cotidiano.

## 3.- Usar nuestros talentos naturales

Para el autor, la creencia de que podemos llegar a ser lo que queramos es una creencia equivocada, pero él dice que lo que sí podemos hacer es descubrir y aplicar nuestros talentos a la vida cotidiana y no dejar de desarrollar las fortalezas que hacen de cada uno de nosotros un ser único.

Los talentos son patrones instintivos y naturales de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se consolidan gracias a los nuevos conocimientos, habilidades y experiencias.

Para saber cuáles son nuestros talentos y fortalezas es necesario aumentar la conciencia de sí mismo y observarse minuciosamente.

En lugar de dedicar todo nuestro tiempo, energía y esfuerzo en tratar de convertir nuestras deficiencias en fortalezas debemos buscar la manera de utilizar nuestros talentos y fortalezas al máximo, durante el mayor tiempo posible.

#### **4.- Comprometernos a hacer**

Cuando más capacidad creamos tener para mejorar el mundo, y marcar una diferencia con nuestro esfuerzo, más obligados estamos a hacerlo.

Para el autor es importante comprometernos a hacer las cosas, cumplir con nuestras promesas y asumir la responsabilidad de nuestros compromisos y nuestras acciones aún cuando no podamos controlar los resultados. De esta manera demostramos quiénes somos y nos ganamos la confianza y la lealtad de los demás.

#### **5.- Preocuparse por los detalles que valen la pena**

Una vida agradable y saludable depende más de la frecuencia con que experimentamos felicidad que de la magnitud de ese sentimiento. Es más beneficioso vivir muchos momentos positivos y gratificantes, aunque pequeños que esperar a que llegue la gran felicidad.

Según Cooper identificar los detalles pequeños, pero importantes de la vida diaria, y distinguir los que nos fastidian de aquellos que nos animan contribuye a liberar la energía y la atención que necesitamos para descubrir y desarrollar más y mejor nuestras habilidades personales.

#### **6.- Vivir plenamente**

El autor incluye dentro en este apartado acciones y recomendaciones para buscar un mayor balance entre la vida familiar y laboral tales como:

- Elaborar una agenda familiar que permita conciliar los planes y compromisos de todos los miembros y generar espacios de encuentro para disfrutar todos juntos.
- Mantener contacto telefónico frecuente con ellos a lo largo del día.
- Cuidar el clima emocional familiar, dejar las preocupaciones, tensiones y conversaciones del mundo del trabajo fuera del ámbito familiar, usar el humor, etc.

### **El tercer dominio: La visión a largo plazo**

#### **1.- Vivir de acuerdo a nuestros sueños**

Es necesario animarnos a plantear metas grandes para que nuestra mirada se eleve más allá de la rutina diaria y de sus posibilidades.

Son los grandes sueños los que movilizan el espíritu humano. Tener un gran sueño nos ayuda a sobreponernos a la adversidad, a la incertidumbre y salir adelante descubriendo que tenemos capacidades que no conocíamos.

Debemos asimismo alinear nuestra vida presente con los grandes sueños para utilizar esas nuestras habilidades no explotadas.

#### **2.- Mirar hacia delante**

Uno de los factores que más obstaculiza el descubrimiento de nuestras capacidades es la estrechez de nuestra vi-

sión del tiempo. Quienes tienen un corto horizonte temporal tienden a ser más rígidos y a no adaptarse fácilmente a los cambios.

Mirar hacia delante, al futuro más lejano, todos los días de nuestra vida es uno de los secretos para despertar nuestro potencial oculto.

### **3.- Mantener una postura erguida**

La mala postura, genera tensión y contracturas que a su vez restringen la respiración, disminuyen el flujo sanguíneo al cerebro y el rendimiento de los sentidos hasta un 30%, reduciendo los tiempos de reacción y agravando las sensaciones de pánico y desesperanza.

Según el autor existen cinco claves para mantenernos erguidos y con energía tan solo acomodando adecuadamente nuestra cabeza, cuello, hombros, pecho, abdomen y espalda de modo de lograr una postura corporal óptima que libere gran parte de nuestras capacidades ocultas.

### **4.- Mantener viva la esperanza y la perspectiva**

Son los patrones inconscientes del cerebro los que nos hacen estancar en los detalles, defectos y aspectos negativos del mundo que nos rodea.

Vivir con esperanza exige tomar una decisión. Debemos estar atentos para que los detalles de nuestro quehacer cotidiano no terminen absorbiendo todo nuestro tiempo y energía.

¿Qué podríamos hacer para detenernos cada día unos momentos a fin de reavivar nuestra esperanza y renovar nuestra perspectiva?

### **5.- Mantenerse joven**

Las investigaciones científicas han encontrado que cuando el individuo tiene diversos intereses intelectuales y

un estilo de vida sano, su organismo, su mente y su espíritu no dejan de liberar capacidades ocultas.

La clave es entonces encontrar maneras sencillas de desafiar el cerebro, y los sentidos para desarrollar aun más nuestras capacidades y retardar o prevenir el envejecimiento.

Mejorar nuestra conciencia sensorial, admirar la naturaleza, intensificar nuestra curiosidad, sumergirnos en la riqueza de cada experiencia, divertirnos, dejar de correr, son alguna de las cosas que según el autor nos ayudarán a envejecer más lentamente.

### **6.- Apadrinar causas perdidas.**

Dedicar una pequeña parte de nuestro tiempo a defender alguna causa noble, pero sin demasiado porvenir, no sólo puede contribuir a darle un nuevo sentido a nuestra vida sino que contribuye a despertar capacidades que no hemos descubierto.

La recomendación del autor es realizar una vez por semana alguna acción sencilla o impopular que sintamos que contribuye a aliviar el sufrimiento ajeno, mejorar la situación de las futuras generaciones o contribuir en mejorar el mundo en algún grado.

### **7.- Aprender a soltar**

A diferencia de otros recursos nuestra energía y perspectiva no se pueden ahorrar, comprar ni vender. Lo único que podemos hacer es buscar reponerlas a menudo y que por ello es importante saber bajar el ritmo, apartarnos del mundo y soltar el control del tiempo y las preocupaciones.

## El cuarto dominio: El templo

Para el autor el templo es una manera de afrontar la vida que se caracteriza por el coraje, la entereza y el espíritu.

### 1.- Poner a prueba nuestro espíritu

Los desafíos inesperados, los acontecimientos que procuramos evitar, son siempre oportunidades para vivir nuestros valores, poner a prueba los límites de nuestro ingenio.

Existen algunos momentos de la vida que la única manera de salir de ciertas circunstancias es afrontándolas. El coraje en estos casos es un ingrediente vital.

Es en los momentos de duda, peligro o adversidad donde las personas mostramos lo que somos realmente.

Cada momento decisivo de nuestras vidas nos pone a prueba. ¿Somos capaces de afrontar el cambio, la pérdida y el dolor sin eludirlos ni derrumbarnos? ¿Podemos conservar la esperanza en medio de la adversidad?

### 2.- Hacer de la adversidad nuestra aliada

Las personas que gozan de fortaleza mental, física y emocional, están mejor equipadas para crecer, nunca se sienten víctimas de las circunstancias, tienden a aprender más de los reveses y a permanecer más sanas a lo largo de su vida.

Para forjar nuestro templo es preciso desarrollar las habilidades para superar con éxito los momentos críticos, transformando el estrés y la adversidad en aliados.

Cada vez que nos encontramos frente a un riesgo, un temor o una incertidumbre es una oportunidad única de sacar a relucir capacidades insospechadas.

Para hacer de la adversidad nuestra aliada el autor presenta una técnica de tres pasos que recomienda para el

manejo de situaciones de tensión y estrés y que cubre aspectos físicos, mentales y emocionales.

### 3.- Actuar con claridad

Las suposiciones crean infinidad de malentendidos, nos hacen perder el tiempo, deterioran las relaciones interpersonales e impiden que nuestro potencial se manifieste.

La verdad sobre la vida y los otros seres humanos casi nunca es lo que inicialmente suponemos.

El autor nos induce a que cuando estemos a punto de recurrir a la adivinación, en vez de hacer conjeturas hagamos preguntas y observemos.

Cuando recibimos mensajes vagos o confusos, el cerebro tiende a suponer lo peor. Cualquier esfuerzo que hagamos en pro de la claridad nos ahorra tiempo y promueve confianza.

### 4.- Desarrollar cuero de rinoceronte y alma de ángel

Según Cooper esto significa que debemos desarrollar cierto grado de fortaleza para ser capaces de hablar con franqueza lo más directa y sinceramente posible, aceptar que siempre habrá personas que estén molestos con nosotros y que no nos aprecien, discriminar la crítica constructiva de aquella que no la es, enfrentar la ironía, y la falta de seguridad en nosotros mismos.

Al mismo tiempo mantener el espíritu de ángel para fomentar actos de bondad y generosidad, ayudar a los demás a descubrir lo mejor que hay en su interior, e inspirarlos a crecer y a desarrollarse.

### 5.- Poner a prueba nuestros límites

Para crecer es necesario asumir riesgos. Algunos pueden ser intrascendentes como entablar una conversación importante pero difícil con alguien de nuestro en-

torno, levantar la mano para hablar en público o probar una nueva metodología en el trabajo. Otros pueden ser trascendentales como cambiar de trabajo, o radicarnos en un país lejano.

Desafiar nuestros límites nos permite adentrarnos en nuestra interioridad y liberar nuestra creatividad y capacidad potencial. Hay momentos en que dar pequeños pasos uno tras otro no es suficiente. Según el autor para romper la tendencia del cerebro a reaccionar como lo ha hecho siempre es necesario negarse a los cambios graduales, transformar las rutinas, abandonar viejos hábitos y renovar el espíritu aventurero.

### ***6.- Interésese por los demás***

Para el autor los cambios que perduran no son resultado de la elucubración intelectual, sino de pequeñas acciones que confirman nuestra preocupación e interés por los demás. Por ello es importante estar atento a los otros, a las necesidades ajenas, convencidos de que la chispa de la vida brilla, incluso, en las personas y lugares que menos esperamos.

### ***7.- Dejar nuestra marca personal***

Todos nacemos con un potencial único que de alguna manera define nuestro destino. También tenemos la oportunidad de hacer lo que nadie ha hecho antes, y dejar nuestro sello distintivo en el mundo.

Cada uno de nuestros pensamientos, sentimientos, sueños y acciones forma parte del entramado del destino humano. Tenemos la responsabilidad de enriquecer lo que nos queda de vida con la máxima toma de conciencia. Preguntarnos qué es lo más importante de la vida y cuál es el aporte que estamos haciendo al mundo.

Todos tenemos la oportunidad de decidir quiénes queremos llegar a ser y el compromiso ineludible de brindarle al mundo lo mejor de nosotros.

---



## CONOZCA AL AUTOR

### Robert K. Cooper

Es el presidente de la junta directiva de Q-Metrics, firma de investigación organizacional y medición que tiene una clientela de más de mil corporaciones en Estados Unidos y Canadá. Ha dado conferencias en diversas facultades de negocios en Estados Unidos y en Europa y es socio del Learning Circle.

Trabaja como presidente de Advanced Excellence Systems LLC, y en los últimos decenios ha diseñado y presentado programas de desarrollo del liderazgo y educación profesional para conocidas empresas como 3M, Intel, Verizon, Ford, FedEx, Capital One, Coca-Cola, GlaxoSmithKline entre otras.

### Su página web

[www.robertkcooper.com](http://www.robertkcooper.com)

### Otros Libros del autor

- Executive EQ: Emotional Intelligence un Leadership & Organizations
- The Performace Edge: New Strategies to Maximize Your Work Effectiveness and Competitive Advantage

## Ficha técnica del libro

**Título en inglés:**

The Other 90%  
How To Unlock Your Vast  
Untapped Potential For  
Leadership & Life

**Título en castellano:**

Aprenda a utilizar el otro  
90%

**Autor:**

Robert K. Cooper

**Páginas:**

353

**Editorial:**

Grupo Editorial Norma

**Año de publicación:**

2001