Las claves del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo

Manuel Rivero Pérez

Conocimiento de las técnicas para el desarrollo humano

ISBN: 978-84-612-1802-8
Imrpime: Sertrico, S.L.
Depósito Legal: C-407-2008

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

I NUESTRAS CUENTAS CORRIENTES EMOCIONALES: SUS MECANISMOS DE INGRESOS Y PAGOS

1.1 El valor de los intangible 16
1.1.2 La sonrisa 16
1.1.3 La Gratitud 17
1.1.4 El entusiasmo 18
1.1.5 La alegría 19
1.1.6 La felicidad 19

1.1 La crítica destructiva: sus mecanismos de pagos. 20

II LA INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

2.1 Autoconocimiento 27
2.2 Autorregulación 29
2.3 Autodefensa de las externalidades negativas 31
2.4 Autoestima 32
2.5 Automotivación 35
2.6 Confianza y autoconfianza 37
2.7 Mirar al futuro 40

III INTELIGENCIA VERBAL Y GESTUAL

3.1 Autoprogramación mental 47
3.2 Comunicar de forma efectiva 50
3.3 Escuchar y observar de forma activa 53
3.4 El poder de las preguntas 55
3.5 El feedback como herramienta de enseñanza y de aprendizaje 57

IV INTELIGENIA INTERPERSONAL
4.1 La virtud de la empatía 63
4.2 El valor de la asertividad 65
4.3 El músculo de la flexibilidad 66

V LA GESTIÓN DEL TIEMPO Y EL DESEMPEÑO EFICAZ

5.1 La gestión del tiempo 73
5.2 Análisis del desempeño 75
5.3 Nuestra pirámide de actividad 75
5.4 ¿Qué debo de hacer? 77
5.5 ¿Cómo debe de ser el desempeño? 78
5.6 La importancia y la urgencia 83
5.7 La ventana importante: su relación con la productividad 85
5.8 La ventana de temas urgentes: su relación con la ley 80/20 89
5.9 La ventana de temas que no son importantes ni urgentes: su relación con los traperos del tiempo 92
5.10 La ventana crítica de los temas importantes y urgentes: su relación con la curva de Laffer 94

VI DOMINANCIA Y EMOTIVIDAD. VENTANA DE JOHARI Y LOS CÍRCULOS DE PREOCUPACIÓN, INFLUENCIA Y CONTROL.

6.1 Dominancia y emotividad 103
6.1.1 La ventana dinámica 104
6.1.2 La ventana analítica 106
6.1.3 La ventana productiva 107
6.1.4 La ventana afectiva 109

6.2 La ventana de Johari 112

6.3 los círculos de preocupación, influencia y control 116

VII LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

7.1 Delegar 125
7.2 Pirámide de Maslow: necesidades del déficit y necesidades del ser 128
7.3 Felicitar y corregir: herramientas básicas de motivación y aprendizaje 131
7.4 El desarrollo del talento es contextual 133
7.5 Liderar significa actuar en situaciones críticas 137

.

A las dos mujeres más importantes de mi vida: mi madre Gumersinda y mi mujer Teresa, que desde arriba son luz y guía en mi camino.

"Conócete, acéptate, supérate"
San Agustín

AGRADECIMIENTOS

El contenido de este estudio es deudor de:

a) Las Consultoras: Paradigma, Geis, Lea, Tea Cegos, BLC, Solo Consulting, Dextra, Make a Team, Sinergos, Overlap y Epise.

b) IESE, IEF e Instituto de Empresa.

c) Las obras publicadas por Allan Pease, Alan Barker, Arnie Warren, Baltasar Gracián, Barry Posner, Beatriz Muñoz-Seca, Bernabé Tierno, Beverly Hare, Carlos Roser, Claude Levy-Leboyer, Dave Kahle, Eliyahu M. Goldratt, Erich Fromm, Fred Crawfor, Germán Gomez-Llera, Germán González Andrés, Guido Stein, Daniel Goleman, Harry A. Mills, James C. Hunter, Janelle Barlow, Jeff Cox, Jeffrey J. Fox, Jim Kouzes, José Antonio Marina, José María Acosta, José Ramón Pin, Josep Riverola, Keith Ellis, Lair Ribeiro, Lou Marinoff, Luis María Huete, Michael J. O,Connor, Odette Pollar, Og Mandino, Pablo Cardona, Paulo Coelho, Peter Drucker, Ryan Mathews, Ricardo Altamira, Santiago Álvarez de Mon, Shawn P. McCarthy, Spencer Johnson, Stephen R. Covey, Steven P. Cohen, Stphen C. Lundin, Tony Alexandra, Tom Peters y Tony Buzan.

d) Las enseñanzas recibidas de mis compañeros y alumnos a lo largo de mi vida profesional.

Un agradecimiento especial para Antonio García Panizo, Pilar Fernández Zanca, Germán González Andrés, Luis María Huete, José Ramón Pin, Beatriz Muñoz-Seca, Pablo Cardona y Santiago Álvarez de Mon, por sus clases magistrales y al Dr. Venancio Salcines, Director de la Escuela de Finanzas, por la confianza, interés y apoyo para que este análisis sobre auto-desarrollo, desempeño eficaz y liderazgo pudiera salir a la luz.

PROLOGO

El liderazgo está de actualidad; pertenece a los 10 conceptos top de management que se estudian, se publican, se analizan y se difunden. Los programas de las escuelas más prestigiosas de negocio proponen formar y transformar alrededor del liderazgo... ¿será que faltan líderes?

Avanzamos dentro de una sociedad altamente tecnificada que recibe y genera cambios políticos, organizativos, tecnológicos y económicos a una velocidad exponencial, convirtiendo la competencia de "**adaptación al cambio"** en una de las más solicitadas por las organizaciones y empresas, en la que mayores grados de desempeño se nos está exigiendo.

A partir de esta necesidad de adaptación al cambio, una de las definiciones de liderazgo se centra en la capacidad de anticiparse, ser capaz de leer la evolución social y prever el cambio futuro. Desde esa lectura, de lo necesario en un corto periodo de tiempo, se requiere gestionar, adaptarse y ser gestor activo de esa evolución. Esta competencia la poseen las personas que son capaces de generar cambio, estado de opinión, evolución y tendencia.

A mayor velocidad de cambios, mayor necesidad de liderazgo. En la medida que en los últimos años la evolución social se ha acelerado, la demanda de esta competencia se hace más evidente. Pero, ¿es posible desarrollar esta competencia y hasta qué punto?

Varias publicaciones sobre el liderazgo, dan a entender que ésta es una cualidad muy restringida, limitada a unos cuantos elegidos y ampliable a un número reducido que, sin ser "líderes natos", han aprendido y trabajado duramente hasta modelar su estilo de liderazgo. En este sentido, el liderazgo tiene una doble virtud: es innato y puede adquirirse a través de la práctica y del aprendizaje.

Hace algún tiempo acudí a un centro de enseñanza infantil para inscribir a mi hija de, en aquel momento, 10 meses de edad. La educadora me solicitó una entrevista personal para conocer mejor sus hábitos y costumbres para facilitar su adaptación. Además de las preguntas relativas a sus necesidades más inmediatas, disponía de un cuestionario a cumplimentar donde incorporaba aspectos de personalidad tales como si era tranquila o movida, si era sociable o retraída y si era líder o seguidora. Me declaré incapaz de valorar a esa edad tan temprana parte esos matices tan importantes y que van a ser decisivos en nuestro estilo de liderazgo a lo largo de nuestra trayectoria vital.

Si esto fuera posible, si desde tan temprana edad y de forma inequívoca ya se manifiesta la cualidad de ser una referencia a seguir, surge la cuestión de cómo mejorar esa competencia y hasta dónde. Si a los 10 meses no somos una referencia social, ¿cómo podemos cada uno de nosotros llegar a ser reconocidos por nuestro liderazgo?

Manuel Rivero en su libro plantea un conjunto de reflexiones y técnicas de trabajo personal para incrementar nuestra capacidad de liderazgo. Desde una aproximación sencilla y fruto de su experiencia como formador de directivos nos ayuda con un enfoque práctico y cotidiano.

Este libro no pretende generar líderes, no pretende ser una referencia de liderazgo, no pretende ser el manual a seguir para los nuevos líderes. El texto se centra en algo mucho más modesto y a mi juicio más importante. Es una lectura sencilla para todo tipo de perfiles, una lectura para "líderes" y "seguidores", una lectura para todo aquel que con independencia de su competencia innata busca potenciar su liderazgo personal hasta lograr una mejor versión de sí mismo.

Quizá en esta sociedad del conocimiento, digital, global, multicultural, de la innovación, de la Web 2.0 se necesitan menos líderes referentes y más personas con capacidad para liderar su vida.

Gracias Manuel por poner a nuestra disposición este itinerario personal de siete etapas de recorrido que nos permite descubrir y potenciar nuestras fortalezas, ser más eficaces y disfrutar de las numerosas alternativas que nos facilita la capacidad de liderazgo.

Raquel Ballesteros García
Responsable de Formación de BBVA España

INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi vida profesional, descubrí que mis mejores jefes, compañeros y colaboradores, tenían un denominador común que les identificaba, por así decir era **un sello de calidad,** que marcaba la diferencia en el desempeño de su actividad; en la gestión de las relaciones humanas; en su estilo de dirigir y en la forma de aprender y de enseñar.

A modo de decálogo, resumo sus rasgos comunes de identidad:

1º) **Dominio de la tarea**: son artesanos de lo se que traen entre manos, quieren, cuidan y creen en lo que dicen y hacen. Tienen conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar).

2º) Sus competencias profesionales llevan siempre interrelacionadas estas tres variables: **ética, formación y entusiasmo**

3º) **Son claros, directos y concisos**: estructuran su discurso para generar imágenes mentales positivas. Son conscientes de la influencia que ejerce el lenguaje en el pensamiento.

4º) Son **asertivos:** defienden sus derechos en la misma medida que respetan los derechos de los demás. Aprenden de sus errores, crecen con sus éxitos y no culpan a segundas o terceras personas de sus fracasos.

5º) Tejen una **red social**: que le facilita el movimiento ascendente, descendente y colateral con seguridad, rapidez y comodidad. Donde la mayoría de las personas crean fronteras ellos tienden puentes de entendimiento y de comunicación.

6º) Mantienen un ritmo de **actividad constante**: son metódicos, tienen una visión global del negocio, establecen metas retadoras, planifican el día a día y centran sus energías en la dirección marcada.

7º) **Emocionalmente son estables**: es decir, no están un día en la cumbre de la euforia, al día siguiente en el valle de la decepción y un tercero en la meseta de la indiferencia.

8º) **Rentabilizan su tiempo**: lo valoran como un recurso escaso, lo cuidan y lo invierten como si fuera su dinero. Descubren a los ladrones del mismo y nunca lo dan gratis, de esa forma clientes, jefes, familiares, compañeros y amigos se lo valoran y se lo respetan.

9º) Son **personas cercanas**: cálidas, accesibles, libres y seguras. Dirigen más que mandan, sacan a sus colaboradores, amigos y familiares de la apatía, del aburrimiento y de la relajación, les motivan e ilusionan.

10º) Invierten el 80% de sus energías y de sus recursos en **potenciar sus talentos**.

Estas competencias profesionales: comportamientos, habilidades, valores y actitudes, que afloran en la forma de ser, de estar y de actuar de las personas brillantes; en mayor o en menor medida, todos las llevamos dentro, solamente necesitamos descubrirlas, ponerlas en práctica y crear el hábito para que se manifiesten de forma natural en nuestra labor diaria.

Amigo lector, a lo largo de las siguientes páginas iremos descubriendo de forma didáctica y amena las claves del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo. La teoría, los ejemplos, las preguntas y reflexiones, van a ser los materiales con los que vas a confeccionar tu particular **"mazeway**" o mapa cognitivo, con sus hitos, bordes, sendas y nodos; mapa que te va a permitir caminar con soltura, serenidad, sosiego y seguridad por el laberinto de tu vida profesional, familiar y social; conseguir tus metas y desarrollarte tanto personal como profesionalmente.

ÁNIMO Y ADELANTE

PRIMERA PARTE

Iniciamos el recorrido del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo con dos conceptos fundamentales, que son el de **ingresos** y **pagos**.

Te iremos indicando la ruta dentro del gran laberinto para que disfrutes durante el recorrido y además te conduzca a los diversos departamentos de ingresos de ese gran banco del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo.

1

Nuestras cuentas corrientes emocionales y sus mecanismos de ingresos y de pagos

1. NUESTRAS CUENTAS CORRIENTES EMOCIONALES Y SUS MECANISMOS DE INGRESOS Y DE PAGOS

Toda nuestra actividad diaria la podemos asimilar al funcionamiento de una cuenta corriente sobre la que se realizan ingresos y pagos.

INGRESOS	PAGOS
Respeto	Arrogancia
Ética	Orgullo
Cortesía	Engaño
Confianza	Desconfianza

Nuestros sentidos están vigilantes en todo momento para transmitir información en tiempo real, por diferentes canales, a nuestro cerebro de todo lo que ven, oyen, tocan, huelen o gustan; nuestra mente agrupa todos esos datos, los evalúa y emite un dictamen y una dirección a tomar; decisiones que van a establecer:

a) En primer lugar si se trata de un ingreso o de un pago
b) En segundo lugar determina su importe
c) En tercer lugar comienza nuestro diseño mental para establecer el grado de atracción o de rechazo que hay entre esas dos personas.

Por ese motivo, para conseguir la efectividad, tenemos que cuidar nuestro comportamiento en todos los actos y encuentros con las personas con las que interactuamos; conseguir que nuestra relación se trasforme en un momento **de magia y nunca en momentos de desdicha.**

En este sentido, siempre que actuemos éticamente, con coherencia, con respeto y aportando valor, estamos realizando ingresos en esa cuenta corriente emocional que la otra persona tiene abierta con nosotros; en cambio si en nuestras relaciones impera la arrogancia, el orgullo, la descortesía, el desprecio, la crítica, el cinismo, la doble moral o el doble juego, podemos estar seguros, que estamos realizando pagos.

Las personas cierran esa cuenta y nos abandonan cuando no hay saldo, es decir, cuando con nuestra forma de ser, de estar y de actuar nos dedicamos a realizar más pagos que ingresos.

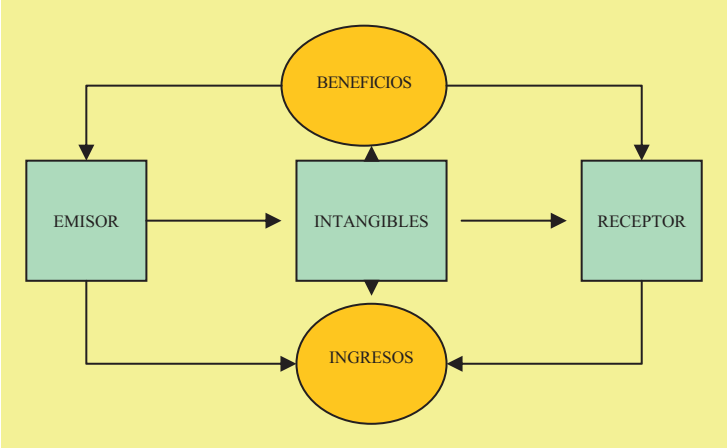
Si tratamos a los demás como queremos que nos traten a nosotros, es seguro que estamos realizando ingresos de forma recurrente, incrementamos la confianza y fortalecemos el vínculo emocional con las personas con las que interactuamos, a la vez que avanzamos por nuestro laberinto particular en la dirección correcta.

Nosotros somos libres para elegir nuestras acciones, en cambio somos rehenes de las consecuencias de nuestros actos; la vida es como un boomerang, nos devuelve la mercancía que nosotros hemos enviado previamente, eso sí a veces corregida y aumentada.

Si en algún momento no nos gusta lo que recibimos; estamos ante una señal inequívoca de que estamos perdidos en el laberinto; tenemos que detenernos y reflexionar sobre lo que nosotros estamos emitiendo y lo más seguro es que encontremos la respuesta al deterioro de la mercancía que estamos recibiendo.

1.1 El valor de los intangibles

Debemos de adquirir el hábito de aprender a rentabilizar el patrimonio de los intangibles que tenemos a nuestra disposición; se trata de poner en valor algo mágico, que no tiene coste para nosotros y que al mismo tiempo nos aporta beneficios por una triple vía: nos sentimos bien nosotros, se siente bien el receptor y realizamos ingresos en la cuenta corriente emocional que recíprocamente mantenemos abierta:



Del amplio abanico de intangibles, tales como la acogida, la hospitalidad, el entendimiento, la cortesía o el respeto, que de forma directa o bien indirecta vamos a tratar a lo largo del texto; en este apartado solamente nos vamos a centrar en cinco de ellos, que destacan por su relación causa-efecto, que son la **sonrisa, la gratitud, el entusiasmo, la felicidad y la alegría.**

1.1.2 La sonrisa

La sonrisa la podemos definir de forma visual como la luz del alma o el motor del corazón; refleja el buen humor, es un gesto de buena voluntad, la señal de una acogida gratificante y la llave que nos permite abrir mil puertas. La gran virtud de la sonrisa está en que quien la emite es feliz y la persona que la recibe la agradece.

Se caracteriza por su fugacidad y por su permanencia al mismo tiempo; al durar solamente un instante y sin embargo su recuerdo a veces perdura toda una vida. No hay nadie tan rico que no la necesite ni nadie tan pobre que no pueda darla.

Produce felicidad en el hogar, prosperidad en los negocios y calor en las relaciones. Es consuelo para el afligido, luz para el ciego, música para los sentidos, sosiego para el inquieto, confianza para el desconfiado y amparo para el desamparado.

La sonrisa es muy agradecida, cuánta más damos, más recibimos y cuánto más la practicamos mejor nos encontramos. Tiene una virtud o un defecto, depende como se mire, es decir, que no se puede comprar, ni vender, ni pedir prestada o robarla, solamente se puede regalar. La persona que más necesita de una sonrisa es aquella que se olvidó de sonreír.

Una sonrisa agradable, natural y espontánea es capaz de hacer milagros, aporta salud y felicidad, además de alargar la vida y de realizar ingresos recurrentes en la cuenta emocional que esa persona tiene abierta conmigo. Con ella se hace el camino más alegre y las distancias son más cortas.

1.1.3 La gratitud

De los sentimientos humanos, al igual que la sonrisa, la gratitud es uno de los más efímeros, y a la vez de los más eficaces. El saber agradecer es una habilidad, que consiste en:

a) Reconocer el don recibido.
b) Agradecer el don recibido.
c) Corresponder a la muestra de afecto recibido

Ser agradecido es más que saber pronunciar unas palabras de forma retórica o mecánica, de decir gracias o muchas gracias. La gratitud es la actitud que nace del corazón, de lo más profundo de nuestro ser en base al reconocimiento de algo bueno, por mínimo que éste sea. El agradecimiento, se eleva del plano material, y más que pagar una deuda, es reconocer el valor de la generosidad ajena; aunque bien es verdad, que las personas agradecidas buscan, en la medida de sus posibilidades, tener otras atenciones, a modo de contra-don, con las personas que le han hecho el bien. Este acto de reciprocidad, va más encaminado como correspondencia de afecto, que como compensación material para "pagar" por el beneficio recibido.

El agradecimiento tiene el poder de abrir la conciencia y despertar a la verdadera riqueza interior, agradecer es incrementar la intensidad de la vida; una de las claves del respeto y de la alegría interna es la de aprender a ser agradecidos. La persona prisionera de su descontento cae en estados mentales negativos que le roban su fuerza y su energía y le encaminan hacia el desánimo y la frustración.

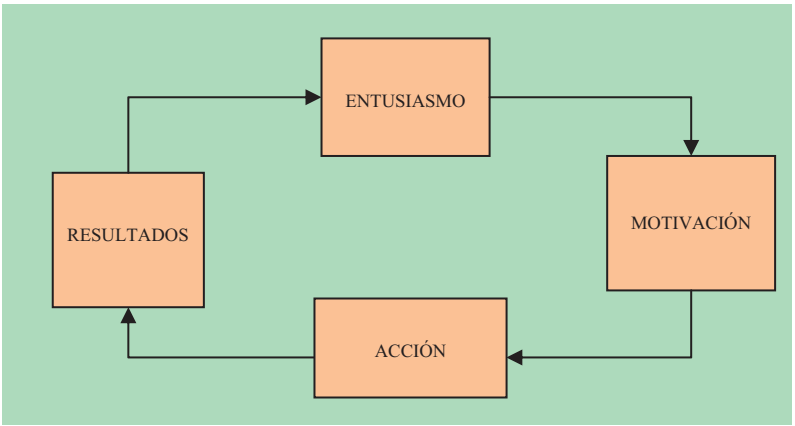
La gratitud expande la vida, incrementa la alegría y abre las puertas del amor más puro; la gratitud es el arte de saborear la vida con agrado; es también una aceptación inteligente de uno mismo; es la capacidad de comprender el significado positivo de nuestra existencia y caminar en la dirección correcta.

El sentimiento de gratitud es algo que se puede aprender, practicar y hacer crecer; en la medida que adquiramos el hábito de **"ser agradecidos**" e interioricemos ese comportamiento, nuestro cerebro va a reconocer inmediatamente los inputs positivos, por insignificantes que éstos sean, y va a responder de forma automática con señales de agradecimiento que la otra persona contabilizará como un ingreso a nuestro favor.

El hábito del agradecimiento, ensancha un espacio mental positivo en nuestro cerebro, en detrimento del espacio mental negativo que tenemos reservado para lamentarnos de todo lo que nos falta por conseguir o que ya hemos perdido. Esta dinámica cambia nuestro estado de ánimo y nuestro comportamiento, influye de forma directa en nuestra cuenta de resultados y nos da energías para ir en busca de nuevas metas.

1.1.4 El entusiasmo

Es un estado mental de creencia y de afirmación de uno mismo. Las personas entusiastas son aquellas que creen en su capacidad de transformar las cosas, que confían en sí mismas, que se sienten capacitadas para transformar su realidad. El entusiasmo produce la energía que impulsa nuestra acción en una dirección predeterminada con la certeza de alcanzar un objetivo concreto.



El entusiasmo como buen intangible no tiene coste, y sin embargo nos ayuda a conseguir prácticamente todo en la vida, nos moviliza para alcanzar nuestras metas; se auto-alimenta de forma progresiva; es contagioso, atrae a los demás hacia nosotros, les empuja a ayudarnos e involucrarse en nuestros proyectos, metas e ilusiones.

El entusiasmo es el estado cognitivo que nos permite persistir, insistir, resistir y solamente en contadas ocasiones desistir. Nada puede reemplazar la determinación, una vez que uno está decidido a lograr un objetivo ambicioso, pero alcanzable, lo conseguirá. Ésta es la gran paradoja de la profecía que se cumple.

Las personas entusiastas son capaces de vencer los desafíos de lo cotidiano; en este sentido podemos afirmar que no son las cosas que van bien lo que genera el entusiasmo, es más bien el entusiasmo el que nos hacer realizar las cosas bien. Además, el entusiasmo nos provee de la fortaleza para enfrentarnos a la adversidad con sosiego y serenidad.

Las personas sabias descubren que el entusiasmo es el elemento causal más que el efecto de determinadas acciones, siendo este último el que le reafirma y reimpulsa a modo de feedback o de retroalimentación. Por lo tanto, no esperan a tener las condiciones ideales para entusiasmarse, porque saben que si esperan por ellas, éstas casi nunca se dan. En la vida real es muy difícil tener el trabajo ideal, los compañeros ideales, la pareja ideal. Si nos centramos en esos hitos, serán escasas las ocasiones que tenemos para entusiasmarnos, en cambio si ponemos todo nuestro empeño en conseguirlos, lo más probable es que éstos sucedan.

Es necesario creer, confiar en uno mismo y en los demás, en la capacidad de hacer, de transformarse y de transformar la realidad para poder avanzar por el camino adecuado del auto-desarrollo, del desempeño y del liderazgo.

1.1.5 La alegría

La alegría es una emoción básica del comportamiento humano, es un estado interior fresco, gozoso, entusiasta, vital, generador de bienestar, que nos predispone a la realización de acciones positivas. Es un sentimiento muy intenso, que nuestro organismo se encarga de regularizar para evitar el desgaste que supone estar continuamente en los picos exultantes de gozo.

La alegría debe de estar sedimentada en la base de nuestro comportamiento, debe de ser nuestra tendencia vital, porque una persona alegre se siente segura, querida, valiosa y satisfecha; ésta es la más clara manifestación de la felicidad, la externalizamos por medio de nuestro lenguaje verbal y corporal, a través de nuestros gestos, silencios, emociones, sentimientos y comportamientos.

1.1.6 La felicidad

La felicidad nace de la actitud personal que adoptamos frente a la vida, sus circunstancias, deleites y desengaños. Está basada en nuestra forma de ser, de dar y de recibir; más que un punto de llegada, surge en la forma de caminar, se construye y se disfruta a base de pequeñas fichas que debemos de ir ensamblando a lo largo de nuestra trayectoria vital. Por lo tanto debemos de:

1º) Descubrir y disfrutar de los tesoros cotidianos que nos da la vida familiar, laboral y social.

2º) Desempeñar nuestras actividades con entusiasmo, mimo y entrega.

3º) Querernos y aceptarnos como somos y empeñarnos en utilizar nuestras energías como palancas que potencien nuestros talentos.

4º) Tener una actitud positiva ante las circunstancias adversas, actitud que nos ayudará a superarlas con menores dificultades.

5º) Crear un clima agradable, en el que puedan respirar todas las sensibilidades sociales.

En la felicidad humana influye en mayor medida la disposición de la mente que las circunstancias en sí mismas. El sentimiento placentero que acompaña a la vida personal de felicidad surge de la armonía entre lo que se piensa, se dice y se hace; se trata de vivir de manera continúa en valores que propician la amistad, la generosidad y la entrega. Estos pilares son los que nos facilita la estabilidad necesaria para sentirnos cómodos, seguros y felices con nosotros mismos y al mismo tiempo hacer felices a los que nos rodean.

En nuestro recorrido, cada vez que nos encontremos con un artesano, debemos de detenernos un momento, hablar con él y observar el cariño, el mimo y el entusiasmo con que trata a sus materiales y a su obra. Ese artesano, nos está dando una gran lección de amor; el **amor** debe de estar en la base de todo lo que hacemos y decimos en la vida. El amor debe de ser el motor dinamizador de nuestro comportamiento, es algo que todos necesitamos y cuando lo recibimos lo agradecemos; éste se muestra en los gestos más sencillos y tiene la virtud de ser inconfundible.

Roque Schneider nos lo definía con un símil auditivo: **"**el amor es la mejor música en la partitura de la vida. Sin él serás un eterno desafinado en el inmenso coro de la humanidad".

1.2 La crítica destructiva: sus mecanismos de pagos

Estamos acostumbramos a ir con frecuencia por la vida ejerciendo el oficio de jueces de los demás, sin ser expertos en el tema, ni conocer en profundidad los detalles del proceso; para suplir esas lagunas entramos en el terreno resbaladizo de la suposición. Para controlar ese efecto negativo, tenemos que acostumbrarnos a adquirir el hábito de describir y evitar el de enjuiciar.

El ser humano, se asimila a un gran iceberg, en el que muestra una parte pública de su ser, de escasas dimensiones y esconde la mayor parte de su yo debajo del agua; espacio más difícil de analizar por la falta de visibilidad y de transparencia.

Cuando describimos a una persona, nos centramos sobre ese espacio que aflora sobre la superficie del agua; por ese motivo, tenemos muchas más posibilidades de acertar y de realizar ingresos; en cambio cuando enjuiciamos, nos introducimos en esa parte menos diáfana que se oculta debajo del agua; por lo tanto, tenemos muchas más posibilidades de equivocarnos, de herir o de humillar a los demás, y estas equivocaciones se saldan con un fuerte pago.

Este enjuiciamiento suele llevar consigo una fuerte carga de crítica negativa. Ésta es una tarea muy sencilla, dado que si miramos a nuestro alrededor podemos comprobar que la puede realizar cualquier persona con un mínimo de esfuerzo. Esto se debe a que nos es más fácil focalizar nuestra atención en lo negativo y ver las debilidades antes que las fortalezas.

No es que sea mala la crítica, sino todo lo contrario, cuando ésta es una crítica constructiva, que tiene como fin aportar soluciones a los problemas o defectos encontrados, ese el motivo por el que solamente tienen derecho a censurar las personas que tienen las habilidades y la firme voluntad de ayudar al otro. El problema surge cuando la crítica se convierte en la fuerza del impotente y del mediocre, de las personas que se refugian en el oficio de criticar sin ánimo de enseñar ni de aportar soluciones, en ese sentido la crítica no sólo es destructiva, sino que tiene un efecto-retorno negativo contra la persona que la realiza.

No debemos de malgastar nuestro tiempo y nuestras energías en escuchar al que ejerce la crítica con ánimo destructivo, porque desde ese momento estamos asumiendo parte de responsabilidad, al darle permiso para que continúe con la obra destructora en nuestra presencia.

La crítica destructiva es una actuación típica de personas enfermas, es un autoengaño que les encierra en una especie de jaula y les impide relacionarse de forma efectiva con los demás. El coste social de esta actuación es una serie de pagos en cadena que terminan arruinando su credibilidad laboral, familiar y social.

Las personas inteligentes realizan ingresos de forma recurrente, al convivir con la gente ejerciendo la crítica constructiva, en cambio los necios efectúan pagos, también de forma recurrente al dedicarse a la crítica destructiva y al olvidarse de convivir.

Debemos de vigilar el saldo de la cuenta emocional que tenemos con las personas con las que interactuamos. Éstas nos van a estar enviando señales de su disminución, las cuales debemos de aprender a interpretar.
Por ejemplo, cuando no se paran un momento contigo con la disculpa de llevar siempre mucha prisa o cuando se olvidan de nosotros en los hitos importantes. Éstos son indicios claros que nos sitúan ante una señal que nos prohíbe avanzar en esa dirección. Tenemos que desandar el camino, reflexionar sobre nuestro comportamiento, identificar los errores cometidos y aprender de ellos antes de reiniciar de nuevo el recorrido.

SEGUNDA PARTE

En este apartado, vamos a identificar los primeros hitos de la cartografía mental, es decir, del mapa cognitivo personal que nos va a facilitar el trayecto con seguridad, determinación y entusiasmo**.**

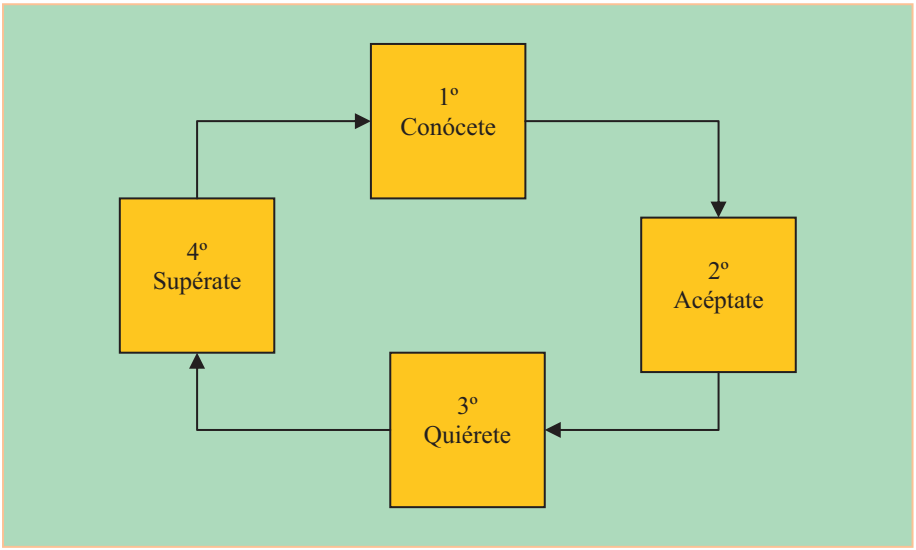
Iniciamos un recorrido interno a través de la **inteligencia intrapersonal**, para conocer nuestras capacidades y habilidades; nuestras emociones y sentimientos; confianza y auto-confianza, con la finalidad de interpretarlos de forma adecuada y aplicar si son necesarios mecanismos correctores.

2

La inteligencia intrapersonal

2.1 Autoconocimiento

Las personas que se preocupan por conocer a los demás son muy inteligentes, pero las que se preocupan en primer lugar, por conocerse a sí mismos y a continuación conocer a los demás, son auténticos sabios. El auto-conocimiento es un proceso continuo que se basa principalmente en aprender a conocernos, querernos, aceptarnos y superarnos.



El primer paso que debemos de dar en el campo del auto-desarrollo es hacia nuestro interior y poner en práctica el mensaje socrático de: "**conócete a ti mismo".**

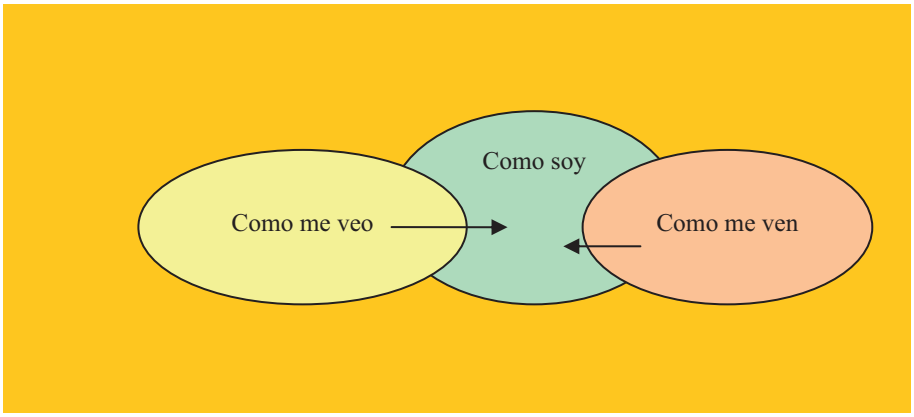
El auto-conocimiento es la curiosidad y el interés por identificar y conocer a la persona que vive dentro de nosotros; esa autoconciencia nos permite reconocer nuestras emociones y sus efectos, conocer el nivel de auto-confianza y las valoraciones que hacemos de nuestras capacidades.

Este proceso cognitivo debe de ser constante a lo largo de nuestra vida; como todo proceso, puede ser desglosado en diversas fases: auto-percepción, auto-observación, memoria autobiográfica, auto-estima, auto-aceptación. Todos necesitamos de una evaluación continua, o proceso reflexivo, por varios motivos:

1º) Para ser conscientes de uno mismo y así evitar las consecuencias negativas, por exceso o por defecto, del auto-engaño o del desconocimiento.

2º) Para no quedarnos con una foto fija, o imagen estática, e identificar la evolución que se va dando en nuestra forma de pensar, de sentir y de actuar.

3º) Para ajustar la distorsión que a veces se da, entre lo que de verdad somos, lo que creemos que somos y lo que creen los demás que somos; en este sentido el auto-conocimiento nos ayuda al acercamiento de esa triple percepción.



4º) Para conocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades, reconocer y gestionar bien nuestras emociones, cultivar el hábito de la autoconfianza y de la seguridad en nosotros mismos.

5º) Para potenciar el rendimiento y mejorar las relaciones interpersonales con amigos, familiares, jefes y compañeros de trabajo.

Un buen chequeo de auto-conocimiento, debe de identificar con precisión cuales son nuestras fortalezas con sus correspondientes oportunidades, así como nuestras debilidades con sus respectivas amenazas. Este conocimiento nos permite adoptar el principio básico de la eficacia, que consiste en apoyarnos en las fortalezas y luchar contra las amenazas.

Nosotros tenemos que centrar nuestras energías en las palancas que nos ayudan a crecer, superar obstáculos y alcanzar nuestras metas y objetivos; con nuestras debilidades debemos de estar en guardia para evitar su protagonismo y restarle eficacia siempre que nos sea posible. En ese sentido, tenemos que adquirir el hábito de trabajar sobre nuestras fortalezas y cerrarle la puerta a las debilidades, aunque el sentido común parece indicarnos la dirección contraria. Esta sensación la podemos descubrir en la siguiente situación real que pasa con frecuencia con nuestros hijos.
Ejemplo: si nuestro hijo de diez años es brillante en matemáticas, en cambio en lengua va pasando con ciertos apuros.

¿Qué clases particulares de refuerzo debemos de impartirle?

La tendencia es a impartirle clases de lengua, sin embargo ¿Dónde de verdad se verían los logros y progresos de ese niño?

¿Dónde se encontraría más cómodo ese niño o esa niña?

¿Dónde potenciaría sus talentos?

Las personas que se sienten realizadas son las que invierten sus energías y sus recursos en potenciar sus talentos; en cambio las que invierten sus energías y sus recursos en limitar sus debilidades son personas generalmente frustradas, grises y más bien mediocres, debido a:

1º) Se esfuerzan en realizar carreras que no les gustan, ni están capacitados para desempeñarlas.

2º) Se dedican a profesiones que no van ni con sus habilidades ni con su talento.

3º) Y el resultado es predecible: baja calidad de desempeño; escasa vocación; ausencia de entusiasmo; depresiones; estrés y absentismo laboral.

¿Cuántas veces nos empeñamos en cometer el error de querer que los patos corran tanto o mejor que naden?

Debemos de acostumbrarnos a centrar nuestros recursos y nuestras energías en potenciar nuestros talentos, y si nuestro hijo es brillante en matemáticas, se le deben de impartir clases de refuerzo de matemáticas con un profesor excelente, para que descubra y disfrute de todo el potencial que sus talentos le pueden aportar. Talentos, que están ahí dentro esperando, para hacer de nosotros personas alegres, dinámicas, libres, seguras, confiables, sencillas y eficaces.

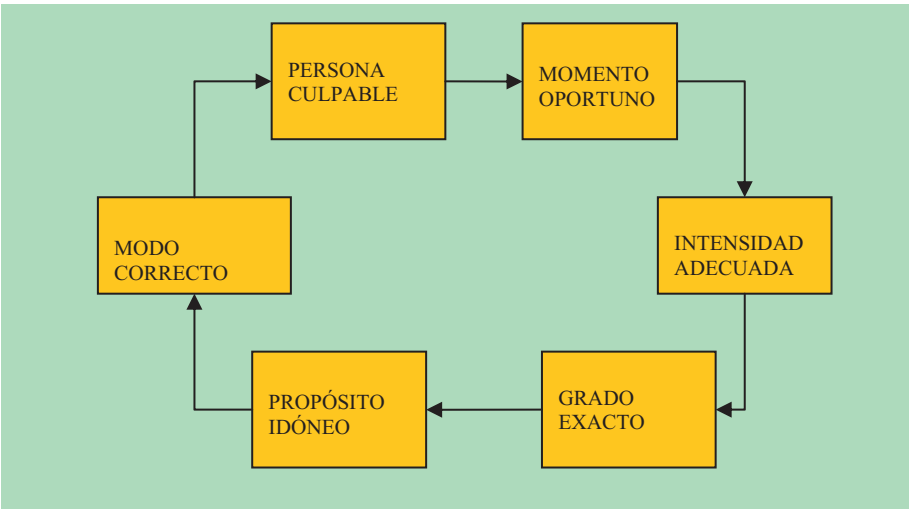
A lo largo del camino de nuestro mazeway particular, si queremos realizar ingresos y avanzar al mismo tiempo, tenemos que conocernos y apoyarnos en las palancas que potencian nuestros talentos, en lugar de los frenos que llevan acopladas nuestras debilidades.

2.2 Autorregulación

La autorregulación es la capacidad que tenemos las personas para controlar nuestros sentimientos, emociones e impulsos. Este autodominio nos permite resistir a las tormentas emocionales y a ser dueños de nuestro comportamiento.
Auto-controlarse significa auto-contenerse, saber poner límites y poder mantener un buen equilibrio entre razón e instinto; en la medida que controlamos nuestros sentimientos, emociones e impulsos, conseguimos un desarrollo armónico, ganamos en madurez psicológica y en equilibrio personal.

El autocontrol evita la alteración emocional y nos permite hacer frente con claridad de procedimientos, serenidad, y sosiego a las situaciones complejas que con mayor o menor frecuencia, se nos presentan en nuestra vida laboral, familiar o social.

Las personas necesitamos ser dueños de nosotros mismos, en todo momento, pero de forma muy especial cuando surgen situaciones tensas, críticas, de enfado o pérdida de control. Se trata de esos momentos que son propicios para alimentar nuestra ira, nublar la objetividad y distorsionar nuestra visión. Aristóteles decía que lo difícil no es enfadarse, sino enfadarse en el momento adecuado, con la persona adecuada y en la intensidad adecuada. En esos casos críticos, se deben de cuidar de forma meticulosa estos seis principios, que deben de actuar de forma sincronizada: persona, momento, intensidad, grado, propósito y modo.



Estas seis variables, tienen que ir siempre juntas, si fallamos en una ellas, automáticamente resta efectividad a las cinco restantes. Por ejemplo si cuidamos las cinco primeras y fallamos en las formas la acción no solamente pierde efectividad sino que nos descalifica en nuestro rol de jefe o de jefa, padre o madre, compañero o compañera.

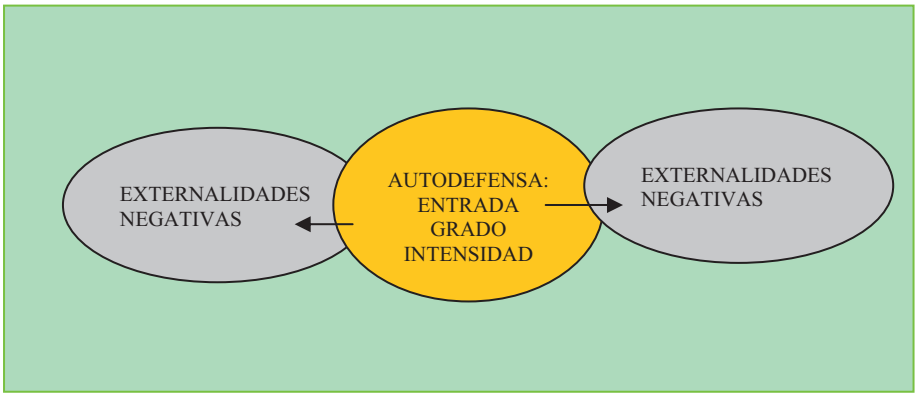
Cuando examinamos nuestro comportamiento, descubrimos que en varias situaciones, principalmente si éstas son tensas, resulta muy difícil encontrar la justa medida, el momento adecuado y el modo correcto.

A lo largo del itinerario, si queremos avanzar por el camino adecuado y realizar ingresos de forma recurrente, necesitamos ser dueños de las riendas del autocontrol, ya que de lo contrario con facilidad podemos escoger la ruta equivocada o cambiar los ingresos por pagos, siendo el resultado totalmente diferente.

2.3 Autodefensa de las externalidades negativas

En nuestra dinámica diaria estamos interactuando continuamente con otras personas del ámbito laboral, social o familiar; nosotros tenemos control sobre nuestros actos, en cambio no podemos evitar que determinadas actuaciones negativas de los demás acontezcan y nos perjudiquen.

Ante estas situaciones, todos tenemos la posibilidad de activar los mecanismos de defensa y de control para protegernos de las mismas. Las externalidades negativas influyen en nuestra programación mental y por tanto, en nuestro bienestar. Nosotros no tenemos control sobre esas externalidades a la hora de emitirse, sin embargo, podemos ejercer una gran influencia y un fuerte control en el momento de recibirlas.



Así, sobre lo que nos dicen, y en parte sobre lo que nos hacen, nosotros seguimos siendo responsables de:

a) Darle o no darle entrada en nuestra mente. Los dueños de las puertas de acceso somos cada uno de nosotros.

b) Si decidimos darle permiso de entrada, tenemos el poder de determinar la intensidad o grado de importancia de la misma. En una escala de 0 a 100, con un intervalo de 0,01 tenemos 10.000 posibilidades de variación.

c) Si le dimos entrada, seguimos siendo dueños de decidir el tiempo que queremos permanecer con esa carga negativa con nosotros. Cada persona tiene el poder de establecer el plazo que le quiere tener como inquilino en su propia casa.

Es verdad que a veces el destino puede barajar nuestras cartas, pero cada uno de nosotros tenemos la libertad para jugarlas de una forma o de otra, esa es la gran virtud de poder cambiar los resultados.

2.4 Autoestima

La autoestima es un estado mental basado en la percepción que cada uno de nosotros tenemos de nuestra competencia, valía, seguridad, pertenencia y talento; esa concepción global de nuestro ser es la suma de pensamientos, sentimientos, emociones, sensaciones y experiencias que de forma selectiva hemos ido recogiendo, asimilando e interiorizando a largo de nuestra trayectoria vital.

Esa imagen mental, que nosotros hemos ido creando de **quiénes somos** y **qué valor tenemos**, es nuestro punto de referencia con respecto al mundo que nos rodea, es nuestra base para tomar decisiones, es nuestra guía de comportamiento para gestionar todas las facetas de nuestra vida. Una vez que nos hemos diseñado y hemos configurado el entorno, a continuación decidimos la forma de interactuar con él.

La autoestima comienza a gestionarse a muy temprana edad; es en torno a los dos años, cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ve nuestro entorno familiar y social, y a modo de estímulo-respuesta, comenzamos a diseñar nuestro comportamiento, para responder de forma específica a cada una de las situaciones de interacción.

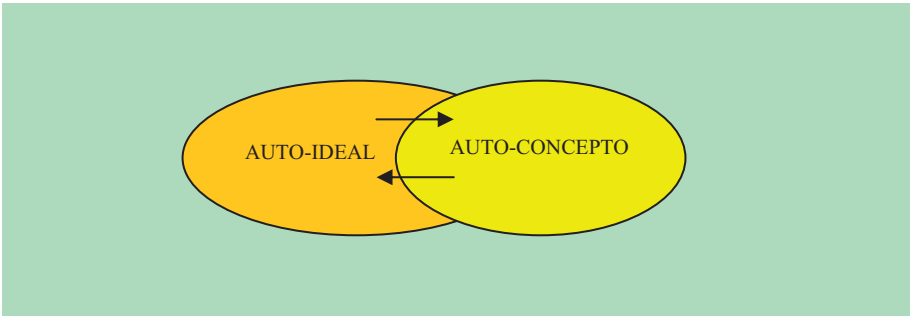
La autoestima es la suma de dos percepciones propias:

a) El **auto-concepto** o auto-imagen: es el conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Comprende lo que somos, lo que pensamos y lo que hacemos en la vida diaria. A nivel cognitivo se alimenta de las experiencias pasadas; a nivel afectivo es el juicio de valor que tenemos interiorizado sobre nuestras cualidades personales y a nivel conductual es la decisión de actuar con sus correspondientes comportamientos.

b) El **auto-ideal**: son nuestras metas y representa el lugar donde queremos estar o lo que queremos ser en la vida. Es el conjunto de certezas interiorizadas en relación a nuestra visión de futuro. Nuestro auto-ideal está fuertemente influenciado por la cultura y los valores dominantes; ambas variables imprimen carácter y marcan la dirección de nuestro comportamiento.

El auto-concepto, al igual que el auto-ideal, no se consolida de forma definitiva sino que está sometido a los cambios que generan los ciclos de la vida, ritos de paso e hitos que marcan la trayectoria vital de las personas.

Auto-concepto y auto-ideal, deben de girar sobre el mismo eje y tender a ocupar el mismo espacio.



En la medida que nuestro auto-concepto sea positivo y se acerque a nuestro auto-ideal, mayor será la fortaleza de nuestra autoestima. En ese sentido, la autoestima positiva genera confianza, favorece la creatividad y la autonomía personal, nos ayuda a tomar decisiones con mayor seguridad, al tiempo que nos facilita las relaciones sociales, laborales y familiares.

La autoestima positiva es una garantía de futuro, porque quien confía en sí mismo, madura de forma progresiva, vive intensamente el presente, reinterpreta el pasado y se anticipa al futuro. Enriquece su vida y contagia de optimismo y de esperanza a las personas con las que se relaciona. La autoestima positiva nos permite querernos y aceptarnos tal como somos y querer y aceptar a los demás como son.

Esta dinámica genera un principio de reciprocidad, que hace que seamos queridos y apreciados también en la misma medida por las personas con las que interactuamos. Cuánto más creemos y confiamos en nosotros mismos y en las metas que podemos alcanzar, mayores son las posibilidades de hacerlas realidad.

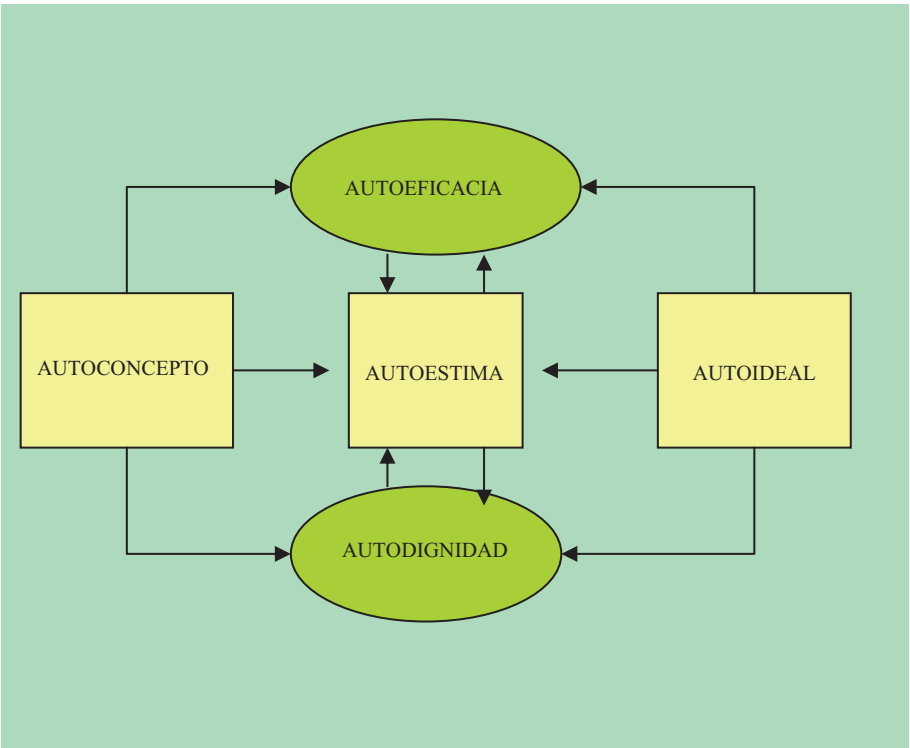
Una persona con baja autoestima no confía en sus propias facultades, le cuesta tomar decisiones, tiene miedo a equivocarse, necesita de la aprobación de los demás. Esa dependencia afectiva le genera un estado constante de inseguridad y de incertidumbre.

El termómetro de nuestra autoestima, va a influir de forma directa en los caminos que tomemos en la vida, con la diferencia que unos nos conducen a los éxitos y otros a los fracasos. Una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de uno mismo, potencia la capacidad para desarrollar las habilidades y aumenta el nivel de confianza y de seguridad; mientras que una autoestima baja, enfocará a la persona hacia la derrota, la resignación y el fracaso.

La autoestima se fortalece y afianza con estos dos pilares:

a) La conciencia de **auto-eficacia**: es un sentimiento de eficiencia personal que nos aporta seguridad, serenidad, motivación y confianza. Estas variables nos permiten tomar decisiones en tiempo, en modo y en forma para afrontar con éxito los retos y desafíos de la vida laboral, familiar y social.

b) La conciencia de **autodignidad**: es un sentimiento de personas dignas, con derechos irrenunciables básicos de respeto, amistad, amor, reconocimiento, logro y éxito. Esta conciencia de auto-dignidad, proporciona una conducta asertiva que nos lleva a defender nuestros derechos con la misma intensidad que respetamos y defendemos los derechos de los demás.



Debemos de tener en cuenta que nuestras percepciones influyen de forma directa en nuestro bienestar, en nuestro comportamiento y en nuestro rendimiento. En ese sentido, de cada uno de nosotros va a depender:

a) Que nuestro proyecto personal marche en la dirección adecuada y además que esté basado en la ética, el esfuerzo y en el respeto.

b) Que tengamos aspiraciones sanas, innovadoras y creativas.

c) Que nos realicemos plenamente en la esfera: personal, profesional, familiar y social.

A modo de resumen es útil recordar:

1º) Que el hombre y la mujer son seres sociales que están suspendidos en redes de significación que ellos mismos han tejido.

2º) Que todos desempeñamos el papel de la persona que llevamos dentro.

3º) Que somos los arquitectos de nuestra autoestima.

4º) Que vemos al mundo no como es sino como somos nosotros.

5º) Que el sentirnos reyes o desgraciados va a depender de nosotros.

6º) Que tanto en la felicidad como en la desdicha hay un fuerte componente de elección personal.

7º) Que tenemos que aprender a querernos, a valorarnos y a ser nosotros mismos.

8º) Que en la medida que vayamos descubriendo nuestros talentos y los trabajemos con las habilidades adecuadas, nuestra autoestima y la seguridad en nosotros mismos también se incrementa.

9º) Que para querer y valorar a los demás, primero tenemos que querernos y valorarnos a nosotros mismos, porque de lo que no tenemos es imposible que podamos dar.

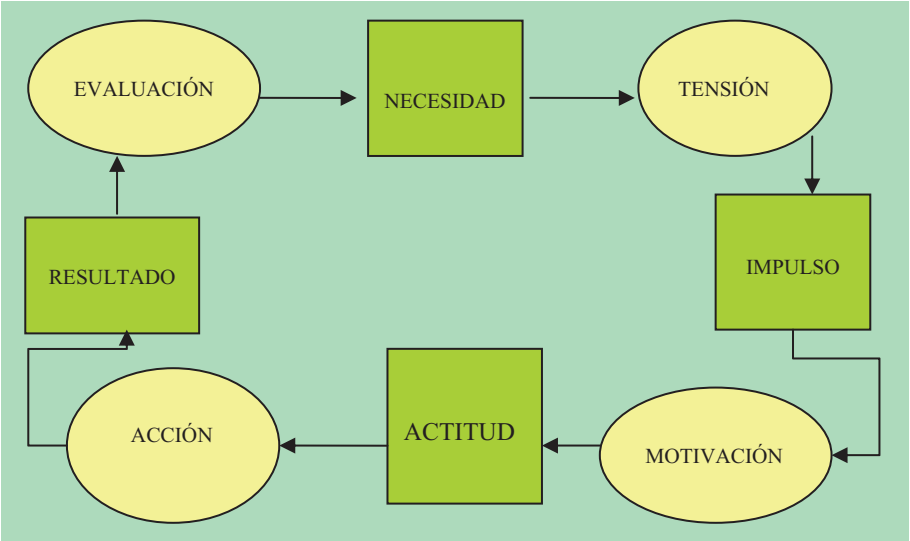
10º) Que en nuestro recorrido nos vamos a encontrar con nodos o puntos de enlace, que nos conducen a diferentes direcciones. En ese momento, debemos de consultar de nuevo nuestro mazeway particular para retomar la dirección adecuada.

2.5 Automotivación

La motivación se alimenta de todos los factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado. Por ese motivo, la motivación es el impulso que nos permite poner en movimiento determinadas conductas para satisfacer nuestras necesidades. Por ejemplo, si tenemos hambre, se desencadena el deseo de ir a buscar alimento, y cuánta mayor sea ésta, mayor será la motivación que dirige nuestro comportamiento en busca del mismo para satisfacer esa necesidad. Ese es el fundamento por el que nuestra motivación determina, estructura, activa y orienta nuestra conducta, nuestros compromisos y nuestros comportamientos.

La motivación dirige nuestro comportamiento a base de tres directrices muy concretas: la primera causal, al existir una causa determinante; una segunda justificada por una necesidad de actuar y una tercera de orientación hacia un objetivo concreto.

El círculo motivacional, se alimenta y retroalimenta, a través de la siguiente cadena:



1º) Nos encontramos en una situación de partida o de equilibrio.

2º) Nos surge una necesidad.

3º) La necesidad insatisfecha genera un estado de tensión.

4º) El estado de tensión impulsa nuestra motivación, dirige nuestra actitud y nos pone en movimiento a través de una acción o una serie de acciones.

5º) Las acciones generan un determinado comportamiento.

6º) El comportamiento aporta resultados. Si esos resultados satisfacen la necesidad que desencadenó todo el proceso, son asimilados e interiorizados, realimentan el sistema, se libera la tensión y se adoptan como pauta de conducta ante estímulos similares.

7º) Volvemos a estar en una situación de equilibrio o de homeostasis.

Cuando esa ruta que establecemos no es la adecuada o está bloqueada, surgen, si no estamos atentos para reconducirla, comportamientos no deseados de ansiedad, nerviosismo, apatía, desinterés, frustración y agresividad. Estos comportamientos se encargan de alimentar y retroalimentar al sistema con información negativa, transformando lo que debía de ser un círculo virtuoso en un círculo vicioso.

La auto-motivación es un camino fácil para las personas que se conocen, se controlan, se programan, se quieren, identifican sus metas, descubren sus

potencialidades, dominan sus tareas, gestionan su tiempo, reciben y dan feedback y rentabilizan los intangibles. Todos estos hábitos contribuyen a que la auto-motivación aflore de forma natural en su comportamiento, a base de:

a) **Compromiso** con sus propios objetivos, con los del grupo y los de la organización.

b) **Iniciativa**, al asumir responsabilidades y tomar decisiones de forma oportuna y prudente.

c) **Persistencia**, al poner el máximo empeño, centrar las energías con la única intención de dirigir su comportamiento hacia la consecución de metas concretas.

d) **Claridad** para anticiparse a las oportunidades y para prever las amenazas.

e) **Confianza** en la consecución de resultados en forma y en plazo.

La auto-motivación permite focalizar la atención en las fortalezas; fortalezas que van a desarrollar de forma plena las habilidades que necesitan nuestras competencias profesionales.

Esta visión permite valorar y disfrutar de todos los bienes que poseemos; nos ubica en el **es** y en el presente y no el **era** o en el **debería ser**.
Para las personas que dominan las técnicas de la auto-motivación: el pasado representa la experiencia, el presente la realidad y el futuro la visión**.**

Estas personas aprenden a establecer metas retadoras, ambiciosas y realizables. Son seguras, libres, dinámicas, alegres, sencillas y confiables. La actividad diaria de estos líderes de referencia, les coloca continuamente gestionando oportunidades en lugar de estar resolviendo incidencias. La gente está contenta a su alrededor, son sus aliados y están trabajando para ellos de forma recurrente y desinteresada.

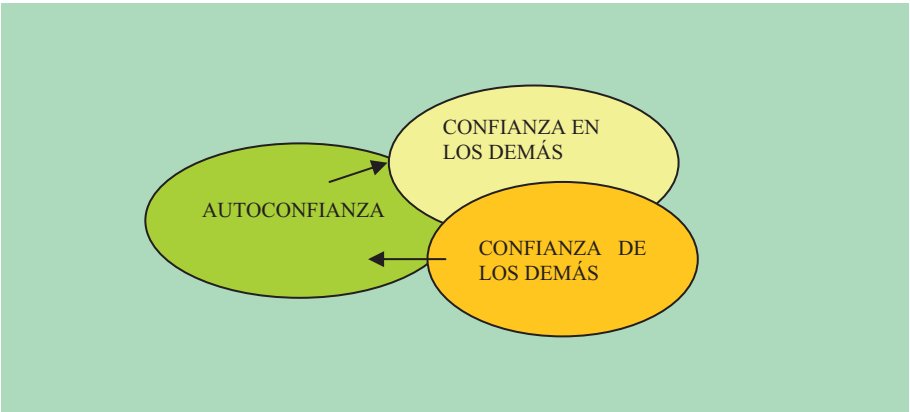
Las personas motivadas descubren que en la vida son lo que quieren llegar a ser. Por este motivo, trazan la senda a seguir, identifican con precisión los bordes, descansan en los nodos y se orientan por los hitos.

2.6 Confianza y autoconfianza

Al analizar la confianza, con frecuencia separamos su dimensión interna o **auto-confianza** de su dimensión externa o confianza de los demás y confianza hacia los demás. Ambas dimensiones están íntimamente interrelacionas, sus fronteras son frágiles y permeables, resultando difícil determinar donde comienza una y donde termina la otra.

Confianza interna y confianza externa se necesitan mutuamente, tienen que ir siempre juntas y en la misma dirección. Al estar actuando dentro del mismo circuito,

el feedback que se da una a la otra es la energía que les impulsa, une, cohesiona y da sentido a una determinada forma de ser y de actuar.



La auto-confianza tiene que estar sustentada en el conocimiento objetivo y honesto de nuestras posibilidades y de nuestras limitaciones. De forma que, al acometer cualquier tarea o iniciar relaciones interpersonales, contemos con una probabilidad muy alta de éxito, tanto en términos de cantidad como de calidad.

El conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades nos conduce al convencimiento interno de nuestras capacidades, cualidades y actitudes.

La confianza se sedimenta y afianza, a medida que comprobamos que nuestras habilidades incrementan nuestras aptitudes y recibimos el reconocimiento de la labor bien hecha por parte de las personas con las que interactuamos.

En este sentido, la confianza es un sentimiento que se genera en nuestro interior y de cuyo desarrollo somos nosotros los principales responsables, aunque tienen una gran influencia las obras, los resultados y la evaluación de las personas con las que nos relacionamos. El germen de la confianza en un principio es interno, sin embargo, su crecimiento está vinculado a las relaciones y a las respuestas de las personas con las que interactuamos, sus expectativas y resultados.

La confianza en su dimensión externa, es el capital social que da valor, credibilidad y prestigio a nuestra forma de ser, de estar y de actuar. Es el nexo que afianza y fortalece a la persona con su profesión. Esta visión de valor añadido aparece con frecuencia en la estructura del discurso de las personas cuando se refieren a un profesional de prestigio. Un ejemplo de esta situación es: **"Juan es un gran médico**".

El efecto interno de esta actuación externa, se traduce en un incremento de la autoestima positiva, fortalece el auto-desarrollo, permite potenciar los talentos y

adquirir las habilidades que necesitan las competencias profesionales para conseguir un alto grado de efectividad. Esta cadena de efectos positivos, incrementa los procesos de referencia y al mismo tiempo, da a las personas seguridad, certeza y visión de futuro.

Cuando hablamos de confianza nos referimos a la **confianza densa,** la que se construye con la interrelación cara a cara y que se alimenta con la capacidad, el buen hacer, el entendimiento y el mérito. Al describir esta confianza no nos referimos a la **confianza figurada** que nos transmite la publicidad de ciertas marcas comerciales de forma constante y retórica, al estilo de "tu tienda amiga" o "te sientes como en casa".

La confianza es un trofeo muy difícil de conseguir y muy fácil de perder. Es contagiosa y resbaladiza a la vez. De nuestras actitudes, habilidades y comportamientos va a depender que se afiance o que se diluya.
Generan confianza la seriedad, el cumplimiento de los compromisos, la madurez personal, el sentido del deber, el espíritu de servicio, la profesionalidad, el compromiso, el entusiasmo, la iniciativa, la eficacia y el juego limpio.

A nivel profesional para generar confianza densa, se necesita que confluyan de forma interrelacionada estos tres principios**: ética + formación + entusiasmo**. Estos principios hacen de las personas los profesionales de referencia del mercado laboral. Si van por separado, son contraproducentes y no surten el efecto deseado.

		ÉTICA	
		MÁS	MENOS
FORMACIÓN	MÁS	PROFESIONAL DE REFERENCIA	MANIPULADOR
	MENOS	INGENUO	FRACASADO

1º) Una persona muy formada, pero sin ética, se puede convertir fácilmente en un manipulador, y un manipulador no genera ni credibilidad ni confianza.

2º) Una persona muy ética pero sin formación, en el plano profesional es un pobre ingenuo, y un ingenuo no genera ni credibilidad ni confianza profesional.

3º) Una persona sin ética y sin formación, tome la dirección que tome será siempre un eterno fracasado.

4º) Una persona muy formada, con principios éticos inquebrantables y con una gran dosis de entusiasmo, se convierte en el profesional de referencia, el modelo a seguir y la persona que la mayoría de las organizaciones les gustaría tener en sus equipos de trabajo.

La confianza, una vez creada, necesita de una labor diaria de atención y de mantenimiento. Para captar el significado de la confianza que nos viene de fuera, en primer lugar tenemos que tener confianza en nosotros mismos. La persona que no confía en sí misma, tiene muchas dificultades para tomar decisiones, las difiere hasta el último momento, le dominan los acontecimientos, con frecuencia tiene temas pendientes; asuntos que generalmente se solapan y se retrasan.

Esta acumulación de tareas le produce una situación de parálisis y de estancamiento, variables que certifican su ineficiencia y por lo tanto, su falta de auto-confianza; a este primer problema, se le añade uno más, debido a que la persona que no confía en sí misma, también suele desconfiar de los demás. Esta desconfianza le sitúa en una predisposición para tener una visión negativa de todo y de todos.
La falta de confianza dificulta el aprendizaje y el desarrollo de las habilidades que nos permiten aprender, desaprender y reaprender con facilidad.

La confianza es la fuente principal de ingresos en la vida social, laboral y familiar, la necesitamos para todo lo que hacemos y decimos. Ésta no se hereda sino que se inspira y va unida al mérito y a los comportamientos de desempeño. Para que la confianza nazca, crezca, madure y tenga una existencia feliz, necesita de nuestro buen decir, de nuestro saber estar y de nuestro mejor hacer**.**

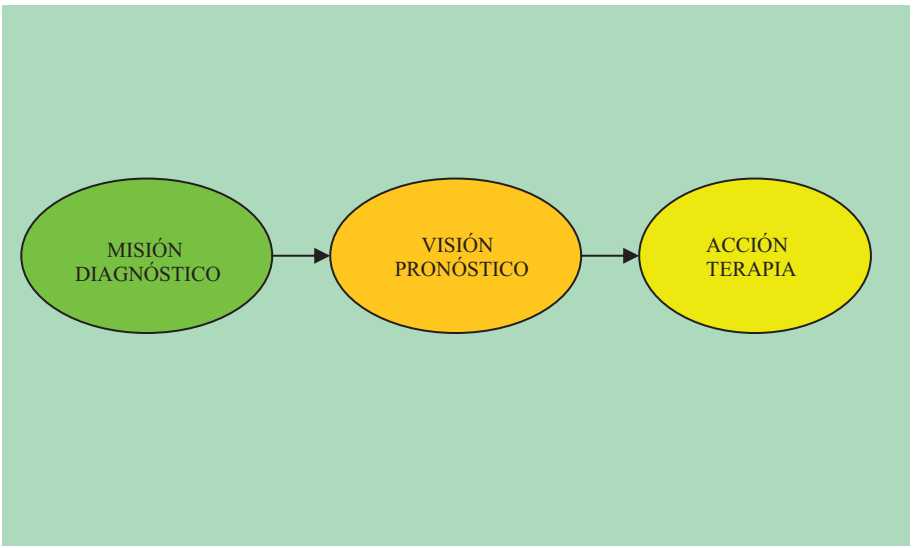
2.7 Mirar al futuro

Las personas tenemos la obligación de ser lo que estamos llamados a ser, por ese motivo, debemos de levantar la vista, mirar al horizonte y descubrir el lugar al cada que uno puede llegar. Este acto se divide en tres partes:

a) **Visión**: identificar el lugar en el que nos corresponde estar, es decir, que metas podemos alcanzar.

b) **Misión**: qué estoy haciendo, cómo lo estoy haciendo y a que distancia me encuentro de esas metas.

c) **Acción**: qué me corresponde hacer en tiempo, modo y lugar para alcanzar esas metas.



En primer lugar nos corresponde realizar un buen **diagnóstico** para conocer el punto de partida, es decir, saber cómo somos, qué tenemos y dónde estamos. A raíz de este diagnóstico, hay que establecer un **pronóstico** para determinar dónde podemos llegar y a continuación aplicar la **terapia** adecuada durante todas las etapas de ese largo recorrido. Se trata de anticiparse al tiempo y visualizar en el presente cómo podemos llegar a ser en un futuro inmediato.

En segundo lugar, nos corresponde iniciar el camino, centrando todas nuestras energías en esa dirección. Debemos de procurar que nada nos distraiga ni nos prive de desarrollar todo nuestro potencial. Los talentos están dentro de cada uno de nosotros, son como diamantes en bruto a los que tenemos que descubrir, potenciar y poner en valor. Éstos tienen la virtud de estar muy repartidos y no hay nadie tan completo que los posea todos, ni nadie tan desgraciado que no posea ninguno.

Las personas realizadas son aquellas que descubren y potencian sus talentos, los incorporan como hitos a su mapa cognitivo y los utilizan como palancas para conseguir el máximo rendimiento de cada uno de ellos.

TERCERA PARTE

En este apartado nos vamos a centrar en la **inteligencia verbal y gestual**, es decir, en la capacidad que tienen las personas para autoprogramarse, expresarse y relacionarse por medio de los diferentes lenguajes.

Se trata de descubrir la importancia que tiene el lenguaje en el autodesarrollo, el desempeño eficaz y el liderazgo; éste es el elemento vertebrador entre la inteligencia intrapersonal que acabamos de analizar y la inteligencia interpersonal que analizaremos en el siguiente apartado.

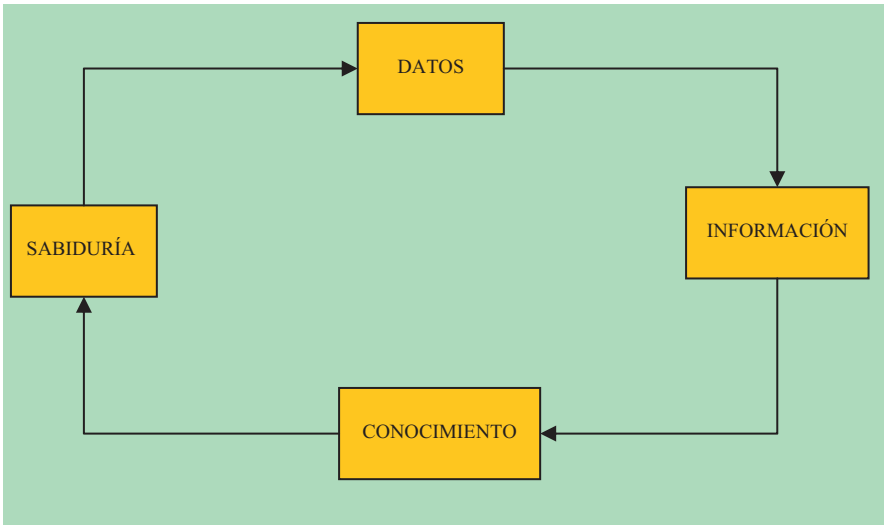
3

Inteligencia verbal y gestual

3.1 Autoprogramación mental

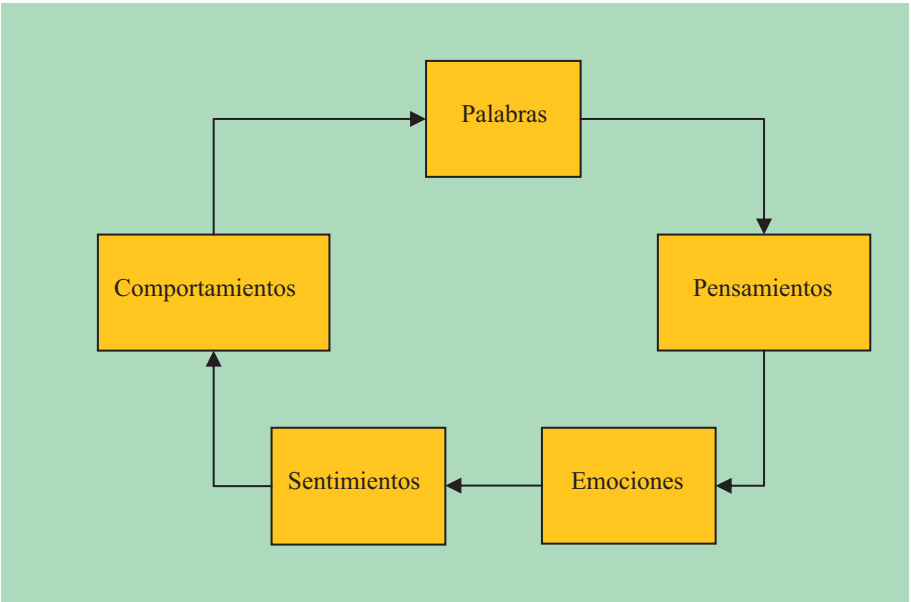
Las personas tienen la capacidad de programarse mentalmente. Nuestro cerebro es el ordenador más perfecto y nosotros tenemos la llave de su programación. Todos poseen en común un mismo disco duro que no podemos modificar. Sin embargo, sobre los programas y sobre sus contenidos, cada uno de nosotros tenemos las claves secretas para acceder, dar de baja, incorporar o modificar su información.

Un proceso de investigación sobre un determinado tema de interés requiere el siguiente camino:



La interpretación de datos fiables nos conduce a una magnífica fuente de información. La información de calidad nos encamina hacia la fuente del conocimiento y el afianzamiento de ese conocimiento, desencadena en la deseada sabiduría que alimenta de nuevo los datos y permite reiniciar un nuevo proceso en busca de un mayor conocimiento. Por lo tanto, se trata de encontrar datos fiables y a continuación, trabajar con ellos en la dirección correcta.

Con la programación de nuestra mente acontece algo muy similar, esa misma cadena o círculo virtuoso lo podemos construir a base de: palabras, pensamientos, emociones, sentimientos y comportamiento.



El pensamiento sigue al lenguaje y éste ayudado por el resto de los sentidos, determina en una proporción muy elevada la constitución del mismo.

Por lo tanto, las palabras que nosotros decimos, pensamos o escuchamos, dan lugar a nuestros pensamientos; nuestros pensamientos son la base de nuestras emociones y sentimientos y éstos son los que determinan nuestra conducta y por tanto, nuestro comportamiento. Este comportamiento da lugar a nuevas palabras y se reinicia de nuevo el circuito.

Si cuidamos las palabras que decimos o pensamos y seleccionamos las que escuchamos para dar entrada a la base de datos de nuestro cerebro, estamos enviando datos fiables, que nos conducen a una magnífica fuente de información, al tiempo que nos sitúan en el camino del conocimiento y nos conducen a la meta de la sabiduría.

Nuestro comportamiento es muy difícil de cambiar, estamos hablando de hábitos enraizados. Es como si nos ordenaran arrancar hojas de nuestro libro de lectura preferida.

Un grado menor de dificultad de modificación o cambio lo tienen nuestros sentimientos, emociones y pensamientos. En cambio, sobre las palabras que pensamos, decimos y escuchamos, podemos actuar de forma directa y por supuesto con mucho menor esfuerzo. Sobre las palabras no solamente tenemos el control, sino la responsabilidad de darle o no darle entrada.

Cuando pronunciamos, pensamos o escuchamos una palabra, la parte lateral izquierda de nuestro cerebro, si somos diestros, la procesa y la parte lateral derecha la revela en forma de imagen, si son zurdos sería lo contrario. Éstas imágenes van a ser determinantes en nuestro comportamiento.

Un caso práctico de esta situación se da cuando una persona dice o piensa que su empresa le explota laboralmente, que no cuida su carrera profesional, que sus dirigentes son ignorantes, malas personas, acaparadores, dogmáticos, egoístas y que sus compañeros no son de fiar.

¿Cómo van a ser sus pensamientos hacia su empresa, sus dirigentes y sus compañeros de trabajo?

¿Y sus sentimientos y emociones?

¿Y su comportamiento?

Esta actuación, genera una predisposición para ver y sentir con mayor intensidad todo lo que considera que es negativo, debido a que en su cerebro se fue creando un **espacio mental negativo amplio y dominante**, que se va a encargar de diluir o de minimizar la parte positiva que la empresa, sus dirigentes y compañeros le aportaron, aportan o puedan aportar en un futuro.

Un segundo caso práctico con resultado totalmente diferente sería si percibe:

a) **La empresa**, como la que le permite irse de vacaciones, tener abiertas dos residencias, una en la ciudad y otra en la montaña o en la playa, tener dos coches, pagar la educación de sus hijos y además asegurar una jubilación digna.

b) **Sus dirigentes**, como a personas de las que puede aprender, que están ahí para ayudarle a producir y para apoyarle en su desarrollo profesional.

c) **Sus compañeros de trabajo**, como personas con las que interacciona, de las que puede aprender y enseñar y a las que puede solicitar ayuda y prestar apoyo.

¿Cómo van a ser sus pensamientos hacia su empresa, jefes y compañeros?

¿Y sus emociones y sentimientos?

¿Y su actitud y comportamiento?

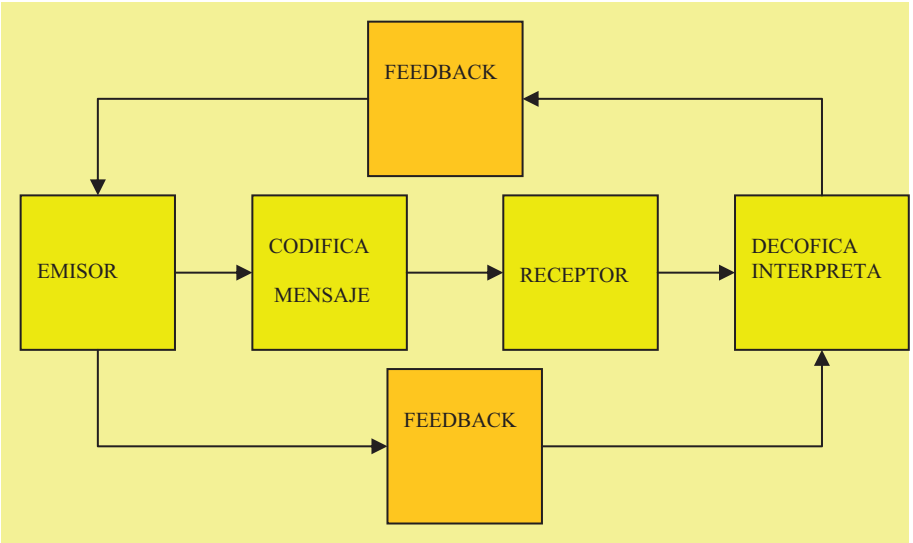
Su actuación va a ser totalmente diferente, debido a que sus imágenes mentales son agradables y en su cerebro tiene reservado **un espacio mental amplio, positivo y dominante.** Este espacio se encarga de minimizar todo lo negativo. Si en algún

momento surgen discrepancias o descontentos, su cerebro va a realizar un análisis comparativo entre los aspectos positivos y negativos; al ser tan grande la diferencia, le va a permitir relativizarlos, interpretarlos en su contexto y atribuirle la mínima importancia.

En ese sentido debemos de tener mucho cuidado con las palabras espinosas o de carga negativa, porque en ocasiones, van a ser la base determinante de nuestra programación mental y por lo tanto de nuestro comportamiento. Tenemos que aprender a cuidar nuestra **higiene mental**, cuánto más avancemos en este sentido, mayores ingresos sociales vamos a conseguir y con más seguridad y determinación vamos caminar por la senda adecuada en busca de la meta elegida.

3.2 Comunicar de forma efectiva

La acción de comunicar es un proceso dinámico, en el que hay que enviar y recibir, codificar y decodificar, comprender, superar barreras y filtros, respetar y ser respetado. La función básica de la comunicación es la de trasladar y recibir datos, información, conocimiento y sabiduría en el momento oportuno, con en el tiempo preciso, en el espacio adecuado y por supuesto de modo correcto.



En la comunicación juega un papel fundamental el lenguaje corporal, además de comunicar con nuestra voz, comunicamos con nuestro cuerpo, con nuestros gestos, con nuestros silencios, con nuestra imagen, con nuestra forma de presentarnos y de vestir.

Por medio del lenguaje verbal emitimos y recibimos información que podemos sesgar o manipular con mayor o menor facilidad, dependiendo del momento o de la situación. En este sentido, es más fácil mentir con la palabra que con los gestos.

En cambio, el lenguaje corporal es más completo, porque además de transmitir información, informa de nuestro estado de ánimo, de nuestros sentimientos y emociones de forma coordinada y precisa. Estas situaciones son más difíciles de alterar. Si a un mismo discurso le modificamos el tono de voz o los gestos, podemos cambiar por completo su significado.

La comunicación no es lo que nosotros creemos que emitimos, sino lo que interpreta la persona que recibe el mensaje. Éste es uno de los motivos por los que debemos de confirmar que se comprende lo que enviamos. Por ello, tenemos que estar muy atentos a la información de retorno o feedback que nos dan nuestros interlocutores.

Para que el mensaje sea efectivo, a la hora de comunicar, debemos de adquirir la habilidad de estructurar nuestro discurso, a tal efecto:

1º) Debemos de vocalizar de forma adecuada**.** Una buena vocalización es fundamental para conseguir la articulación y sonoridad de las palabras y además para la vertebración de las frases.

2º) Debemos de utilizar en nuestro discurso verbos de acción y en positivo: crecer, desarrollar, conseguir, aprender, enseñar o innovar.

3º) Debemos de eliminar de nuestro discurso las palabras espinosas o de carga negativa: pesado, torpe o mediocre.

4º) Debemos de construir el discurso con una estructura positiva, con frases del estilo: **"Juan llega siempre temprano**" o **"esta inversión es segura"**, en lugar de **"Juan nunca llega tarde"**, o **"esta inversión no tiene riesgo";**

5º) En el discurso deben de prevalecer las palabras cálidas y agradables, debemos de aprender a crear imágenes positivas en la mente de nuestros interlocutores.

6º) Debemos de utilizar frases cortas de sujeto, verbo y objeto.

7º) Debemos de expresarnos en términos de beneficios.

8º) Debemos de evitar los cortocircuitos de la comunicación, tales como los gestos parásitos en el lenguaje no verbal: rascarse, cruzar los brazos, señalar con el dedo índice, meter las manos en los bolsillos, balancearse sobre una pierna, mirar al suelo o desviar la mirada de nuestro interlocutor. También hay que evitar la excesiva rapidez o una lentitud extrema en la articulación, la sonoridad de las palabras y las muletillas.

En la comunicación tenemos la obligación de cuidar todo el proceso, pero de forma especial el primer y el último momento. Esas primeras décimas de segundo del inicio, deben de ser como los primeros pasos en un concurso de baile. Técnicamente se le conoce como efecto **primacía.** Además, tenemos que cuidar también de forma

significativa el cierre de la misma, para que quede la impresión positiva o ese buen sabor de boca en la mente del interlocutor. A esta última parte se le conoce técnicamente como efecto **recencia.**

Una comunicación ineficiente puede ser causa de malos entendidos, desencuentros y de conflictos. A modo de ejemplo, tenemos la siguiente fábula china:

Estaban dos hermanas discutiendo por una naranja, en ese momento llega su madre a casa y para solucionar el conflicto, sin mediar palabra, divide la naranja a la mitad y entrega a cada una de las hermanas su media naranja. Con esta división la madre consideró que se había terminado el conflicto, pero cual sería su sorpresa al comprobar que una de las hermanas exprimió su media naranja, se tomó el zumo y tiró las mondas y la pulpa; mientras que la otra hermana peló cuidadosamente su media naranja, tiró el zumo y con las mondas y la pulpa decidió hacer mermelada.

La reflexión más valiosa que nos aporta esta fábula es que es necesario preguntar el qué, cómo, dónde, cuándo, por qué y para qué. Además no hay que dar nada por supuesto o conocido de antemano.

Cuando somos capaces de comunicar de forma efectiva, conseguimos los siguientes beneficios, con sus correspondientes ingresos:

1º) Nos permite enseñar, aprender, compartir conocimientos, dirigir e ilusionar, crecer y desarrollarnos profesionalmente.

2º) Nos da capacidad de síntesis, concisión y de creatividad. Nos ayuda a estructurar nuestro pensamiento y por lo tanto, nuestro discurso. Nos da la oportunidad de comunicar nuestras expectativas, metas y deseos y además, nos permite comunicar lo que esperamos de los demás.

3º) Nos permite ahorrar tiempo, esfuerzo y recursos. Nos ayuda a conseguir nuestras metas y objetivos con menor esfuerzo, nos hace la vida más fácil y nos ayuda a incrementar la auto-confianza, confiar en los demás y al mismo tiempo conseguir que ellos confíen en nosotros.

4º Nos facilita la coordinación de las acciones, nos ayuda a organizar las relaciones familiares, laborales y sociales, nos permite prestar o solicitar ayuda

5º) Nos permite ensanchar el número de relaciones con las personas, nos amplía el número de motivos e incrementa el tiempo que las mismas quieren interactuar con nosotros.

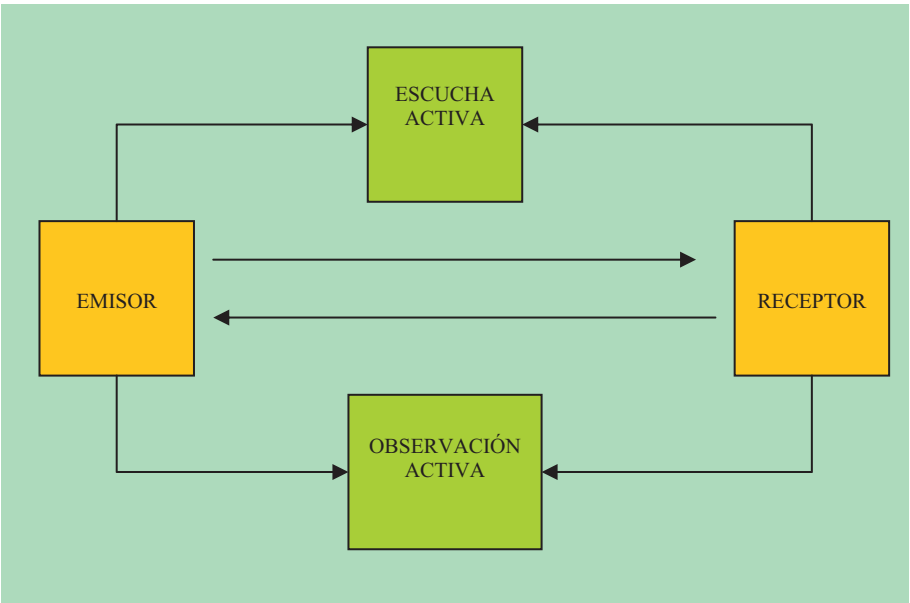
En resumen una comunicación excelente es una buena guía para avanzar por el camino del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo.

3.3 Escuchar y observar de forma activa

Escuchar y observar de forma adecuada es un arte que dominan muy pocas personas, aunque la mayoría tenemos la certeza que escuchamos y observamos de forma correcta, sin embargo, la realidad es bien diferente.

Escuchar y observar de forma efectiva, supone un esfuerzo mental y físico, centrado en la totalidad del mensaje, con el fin de captar el significado del mismo. Para que la escucha y la observación sea efectiva tiene que ser activa, ésa es la única forma que nos permite centrar nuestra atención en lo que oímos y vemos, captar su significado e interpretar correctamente la información que nos está enviando nuestro entorno.

Cuando estamos interactuando con nuestro interlocutor cara a cara, debemos de confirmar, tanto con nuestro lenguaje verbal como con el corporal que estamos percibiendo el significado del mensaje que se nos está enviando. En este sentido debemos de tener en cuenta que con nuestra voz transmitimos información, pero con nuestro cuerpo, además de información, transmitimos emociones, actitudes, estados de ánimo y sentimientos. Si se escucha y se observa a un interlocutor con atención, se consigue por el principio psicológico de la reciprocidad, que lo hagan con nosotros del mismo modo.



Este doble efecto, contribuye a que la comunicación gane en precisión, intensidad, densidad y multiplicidad. Además si queremos llevar las riendas de la conversación, es muy importante escuchar y observar antes de hablar y pensar antes de actuar.

Escuchar de forma activa se debe de convertir en la principal herramienta de nuestra actividad comunicativa. Por este motivo, es muy importante aprender a escuchar, ya que realizarlo de forma ineficiente es muy costoso, tanto económica como socialmente.

Principios de la escucha activa:

1º) Debemos de aprender a callarnos, tanto verbal como mentalmente.

2º) Debemos de dejar que nuestro interlocutor termine de hablar.

3º) Debemos de intentar comprender el significado de lo que nos dice, de lo que calla y de lo que quiere decir.

4º) No debemos de dar nada por supuesto, es necesario preguntar para aclarar todo lo que consideremos oportuno.

5) Debemos de descubrir las palabras claves que vertebran el discurso, memorizarlas y retenerlas.

6º) Debemos de contribuir a la creación de un clima agradable, que facilite la escucha y reduzca la tensión.

7º) Debemos de escuchar de forma activa para estimular a la persona a dar lo mejor de sí misma.

8º) Al escuchar de forma adecuada, da seguridad, permite aprender, tomar decisiones más acertadas, tener más tiempo para pensar y contar con más variables para interpretar la realidad.

La observación y la escucha activa nos regalan la capacidad de asombro y nos permiten descubrir la relación causa-efecto de fenómenos y acontecimientos físicos, psíquicos y sociales, que con frecuencia nos pasaban desapercibidos.

Observar y escuchar es descubrir, conocer, interpretar, relacionar, asociar, separar, prevenir y diferenciar las figuras de sus sombras.

La capacidad de observar nos permite diferenciar un guiño de un tic, aunque el efecto físico sea idéntico, parpadeo de la pestaña, el efecto social es completamente diferente. El tic es involuntario, en cambio el guiño es intencionado y cargado de un gran significado social. Este doble efecto solamente se descubre con una observación adecuada e interpretativa del contexto cultural en el que se desenvuelve la acción. Nuestra cultura está sembrada de guiños y de tics, solamente una observación activa, permite diferenciar el significado de unos y de otros, interpretando de forma correcta la acción dentro de su contexto.

En la actitud de escucha y de observación activa, vamos a encontrar parte de las claves para entender a los demás, para que los demás nos entiendan a nosotros, para generar confianza, para disfrutar de una comunicación eficaz y por supuesto, para aprender y para enseñar.

Una persona inteligente escucha y observa el doble de lo que habla, porque en buena lógica tiene dos oídos, dos ojos y una sola boca. Las personas brillantes, realizan ingresos de forma recurrente y caminan ágiles hacia sus metas, porque escuchan y observan sin juzgar, proponen sin imponer y con su actuación enseñan a escuchar y a observar, en lugar de limitarse a ver y oír de forma pasiva.

3.4 El poder de las preguntas

Las preguntas cuando son eficaces, nos permiten estructurar el discurso, conducirlo, reconducirlo si se ha desviado y sobre todo algo muy importante, que muchas personas ignoran que es:

"El que lleva las riendas de la comunicación es siempre la persona que plantea las preguntas adecuadas en el momento oportuno".

Para preguntar de forma efectiva hay que tener claros estos principios:

a) Conocer qué preguntar.

b) Atreverse a preguntarlo.

c) Buscar el momento y el lugar idóneo.

d) Preguntar de forma adecuada.

e) Administrar los silencios.

f) Saber callar y escuchar.

Preguntar no es interrogar, sino que es buscar o contrastar información. Por lo tanto, las preguntas deben de ser claras, eficaces, oportunas y concisas. Además debemos de cuidar su estructura y su intencionalidad, así:

1) Cuando necesitamos conocer qué, cuándo, dónde y por qué, abrimos el espacio de la información con una pregunta que ceda todo el protagonismo al interlocutor y le permita comentar detalles, causas, efectos y consecuencias, interpretar su significado y conocer su posicionamiento. Esta información se consigue con una estructura de pregunta muy sencilla: cuénteme (…), dígame (…) y a continuación callar, observar y escuchar de forma activa, dejar hablar a nuestro interlocutor, dar feedback y memorizar las palabras clave para poder realizar nuevas preguntas que nos aporten valor.

2) Cuando necesitamos centrar al interlocutor en un tema en concreto del qué, cómo, cuándo, dónde y por qué, verificar una información, conseguir un compromiso, la tipología de la pregunta debe de acotar las respuestas.
Así para reconducir "consideras oportuno volver al tema X"; para verificar una información "entiendo bien, a lo que se refiere es a"; para cerrar un compromiso "puedo contar contigo".

3) La anticipación de la información que generó un descontento anterior, permite reconducir la conversación y normalizar una situación tensa. En este sentido, la estructura de la pregunta debe de ser la siguiente: "Juan ya sé que estás descontento por…., pero hoy quiero hablar contigo de". Con esta iniciativa se demuestra que entendemos los motivos del descontento, nos permite salir del área del desacuerdo e iniciar una nueva negociación.

El mayor fracaso en ventas viene determinado por no plantear de forma adecuada las preguntas. Les animo a que visiten una entidad bancaria, pregunten por un gestor para que les informe sobre una inversión. Descubrirán como la persona que les atiende conoce de maravilla el producto que tiene intención de vender. En un 80% de los casos se lo va a explicar de forma didáctica, en base a dos principios:

a) Detallar de forma minuciosa todas las características del producto, mientras usted espera a que termine su exposición.
b) Destacar todas sus ventajas, mientras usted espera a que termine de nuevo su discurso.

Al finalizar la explicación, les preguntará si está interesado, y las personas, respondemos en un 80% de los casos que nos lo vamos a pensar, que vamos con prisa, que tenemos que consultarlo con nuestra mujer o con nuestros hijos. La realidad es que esas consultas, que ponemos por excusa, nunca se van a realizar y esas ventas por tanto no se llevan a cabo.

El problema radica en las preguntas nodales, es decir, en esas preguntas que se deben de ir realizando para que nos permita ir avanzando con seguridad en la dirección que nos marca el cliente. Así, en lugar de realizar una magnífica exposición de características del producto o de beneficios genéricos, se debe de dejar hablar al cliente en primer lugar para conocer sus necesidades, a continuación resumir en dos o tres palabras clave lo que ha comentado el cliente, hacer una breve exposición del producto y preguntar de nuevo ¿qué le parece? ¿Cómo lo ve?

Estas preguntas claves aportan un triple beneficio:

a) Nos dan más tiempo para pensar y racionalizar el discurso.
b) Podemos enlazar las ventajas del producto con las necesidades del cliente.
c) Estructuramos el discurso en términos de beneficios. Con este lenguaje surge el entendimiento entre ambas partes.

En el momento de formular la pregunta, se debe de buscar el equilibrio entre tono, volumen y ritmo. La entonación en el habla se corresponde con los puntos, las comas y los acentos en la escritura. Es muy importante vocalizar muy bien. Para adquirir el hábito de la vocalización, en sus aspectos acústicos y articulatorios, una de las frases que más nos ayuda es la siguiente: **"La lluvia en Sevilla es una maravilla".**

A lo largo del recorrido por nuestro mazeway particular, necesitamos realizar muchas preguntas con distinto matiz y diferentes estilos porque nos vamos a encontrar con multitud de culturas, formas de pensar, modos de vida y condición social. Nosotros necesitamos captar el significado profundo en cada momento y la herramienta más eficaz sigue siendo la de las buenas preguntas.

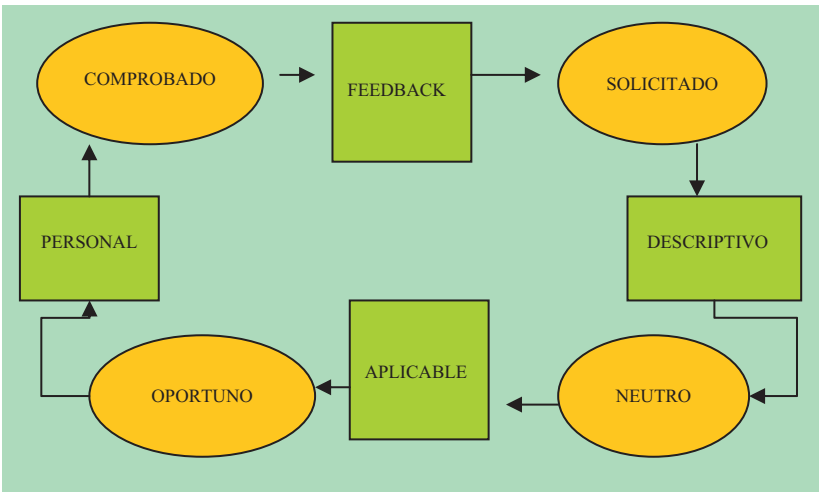
3.5 El feedback como herramienta de enseñeñanza y de aprendizaje

El **feedback** es la información de retorno que recibimos o enviamos de forma explícita con la intención de reforzar o de corregir acciones concretas. Dar feedback es informar a una persona de sus actitudes y comportamientos de la forma más objetiva, precisa y puntual posible.

Es una tarea a veces difícil porque para que la retroalimentación sea efectiva, se necesita que entre ambos haya respeto, comprensión, confianza y además que el emisor sea sincero, generoso y valiente mientras que el receptor agradecido, humilde y abierto.

Todos necesitamos recibir feedback del qué, cómo, cuándo, dónde y el por qué de nuestra actividad para aprender y para eliminar errores. En este sentido, debemos de solicitar feedback a nuestros jefes, colaboradores, familiares y amigos.

Para que el feedback sea efectivo, debe de ser:



1º) **Solicitado**: más que impuesto, el feedback para que sea efectivo debe de ser demandado por el interesado.

2º) **Descriptivo**: se debe de describir la situación y no enjuiciarla, es decir, hay que evitar las valoraciones del tipo "tienes la manía de hablar con afectación" y las interpretaciones "has llegado tarde (…) seguro que fue porque"

3º) **Neutro**: El feedback debe de ser como la información que nos da una báscula, un reloj o un espejo. La claridad en el mensaje, la focalización en el problema, la evitación de rodeos y la aportación de ejemplos ayudan a que el feedback sea neutro, objetivo y entendible por parte del interesado.

4º) **Aplicable**: el feedback debe de ir dirigido a un comportamiento susceptible de ser modificado, que requiera reconocimiento, voluntad y esfuerzo por parte del interesado para corregir la desviación.

5º) **Oportuno**: la inmediatez y la privacidad son dos factores determinantes en la aportación de valor al feedback. La distancia en el tiempo y la publicidad le restan eficacia y se vuelve contraproducente.

6º) El feedback, ha de ser **ofrecido personal** y directamente al propio interesado, nunca debe de transmitirse por medio intermediarios.

7º) **Comprobado**: para que el feedback sea efectivo, debemos de confirmar que el interesado capta el significado de la información que le hemos transmitido.

El feedback es una de las principales fuentes de aprendizaje; por este motivo, tenemos que acostumbrarnos a:

a) **solicitarlo**: debemos de solicitar a nuestros colaboradores que nos informen como perciben nuestra actividad.

b) **agradecerlo**: agradecer esas aportaciones, principalmente si no son lo que nos gustaría escuchar.

c) **facilitarlo**: debemos de informar a los que nos rodean cómo están desarrollando su actividad, sin juzgar ni valorar, sino describir de la forma más objetiva posible los aspectos de su conducta que destaquen o que sean susceptibles de mejora.

El feedback se debe dar de forma objetiva, precisa, neutral, inmediata, comprensible y recibirlo como si fuera un regalo que nos entrega la persona que más nos quiere. Para recorrer ese laberinto particular del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo, necesitamos de **señales de tráfico** que nos orienten y nos informen de forma precisa, puntual y oportuna, sin juzgarnos ni descalificarnos. Esa misión la desempeña de forma efectiva el feedback.

CUARTA PARTE

Al igual que en los apartados anteriores, en nuestro recorrido nos vamos a encontrar con personas de diferentes formas de vivir, de pensar y de actuar. Cada una de esas personas nos va a demandar un estilo diferente de interacción. Esa riqueza de la diversidad nos va a permitir aprender, enseñar, compartir, sumar, crecer y avanzar hacia nuestras metas con seguridad y determinación. Esta personalización, junto a nuestra capacidad de adaptación, nos la facilita nuestra **inteligencia interpersonal,** es decir, ese conjunto de habilidades y competencias, que nos permiten relacionarnos de forma eficaz con nuestro entorno. Esta inteligencia viene determinada por la capacidad para identificar las emociones y los sentimientos de las personas, aplicar los recursos necesarios para poder responder de modo adecuado en tiempo y en forma.

4

Inteligencia interpersonal

4.1 la virtud de la empatía

La empatía es la cercanía en el entender y en el sentir de las personas que están a nuestro lado. Es una habilidad especial que nos permite captar el significado de sus sentimientos y de sus emociones, estar atento a ellas, implicarse sin perder de vista nuestra propia identidad. Se trata de un viaje mental de interpretación y de entendimiento de las palabras y de los gestos de los demás sin dejarse afectar personalmente por esa situación. Su gran virtud consiste en estar ahí presente para entender, comprender, apoyar y ayudar a las personas de nuestro entorno en la medida de nuestras posibilidades.

La empatía es fundamental en la comunicación, dado que genera credibilidad, armonía y confianza. Es un nexo poderoso para establecer relaciones duraderas con las personas con las que interactuamos.

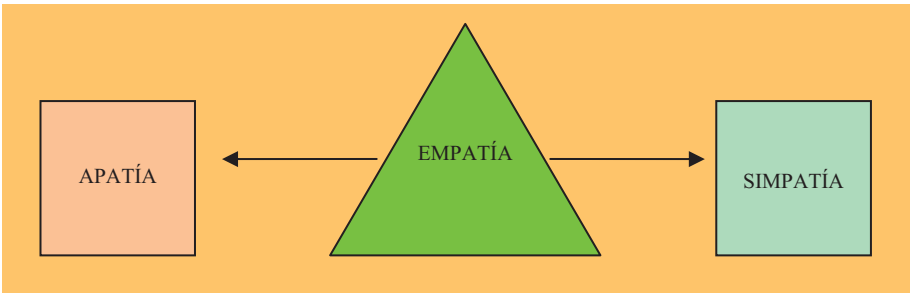
Es de suma importancia entender a los que están a nuestro lado. De forma figurada, se trata de tener la habilidad de calzar sus zapatos y conocer la intensidad y el lugar dónde le aprietan. Consiste en conocer su qué, cómo, dónde, cuándo y por qué, para poder ayudarle de forma puntual y efectiva.

La empatía nos ayuda a ponernos en el lugar del otro por un instante, este cambio momentáneo de ubicación, no significa sufrir como él, sino entender la dimensión y el significado de su sufrimiento o de su alegría.

La empatía nos permite conocer las necesidades básicas de aprecio, seguridad, logro y reconocimiento, que en mayor o en menor medida, todos tenemos y que son las que movilizan nuestro comportamiento para poder satisfacerlas.

Con frecuencia, a la empatía le acompaña la **simpatía**. A veces, es difícil establecer las fronteras que las separan. La simpatía se caracteriza por una vivencia exagerada de la emoción del otro que nos contagia y nos hace perder de vista nuestra propia perspectiva. En el otro extremo se coloca la **apatía** o distancia emocional que se caracteriza por la ausencia de sentimiento y de interés por los que están a nuestro lado.

La empatía ocupa ese espacio central que es el del equilibrio. Se aleja de los extremos que ocupan por exceso o por defecto la simpatía y la apatía.



Con dos ejemplos podemos visualizar los tres estados:

“Cuando un compañero nos comenta que tiene un fuerte dolor de cabeza”.

El **comportamiento simpático** reaccionará en esta dirección: “hay que ver que mala suerte tienes (…); la jaqueca no te abandona (…); cuánto sufro yo con tus dolores de cabeza.

El **discurso del comportamiento apático** estará centrado en lo siguientes términos: “ni me preocupan tus problemas ni me alegran tus éxitos”, es decir, no tengo interés en que tú sufras por el dolor de cabeza pero al mismo tiempo tampoco me preocupa porque te duela en este momento.

En cambio las personas que tienen la **empatía** muy desarrollada, le entenderá y sus energías las encaminarán para ayudarle. Su discurso será el siguiente: “efectivamente se te nota en la cara (…), toma este calmante y verás como te alivia el dolor.

Este comportamiento simpático y apático, lo escuchamos con mucha frecuencia en el discurso que los empleados de los bancos mantienen con sus clientes, cuando les protestan por el cobro de comisiones.

La estructura del discurso de un comportamiento simpático hacia el cliente que le protesta por las comisiones, viene a ser esta: “ahora cobramos por todo (…), como se dice hasta por respirar (…), sino de que van a vivir los bancos”.

La estructura del discurso del comportamiento apático es la siguiente: “sino estás contento con nosotros vete enfrente y ya verás lo que es pagar comisiones”.

La estructura del discurso de una persona que tiene la empatía muy desarrollada es la siguiente: “entiendo que no te guste pagar comisiones, a mi tampoco me gusta (…), para estos casos si nos domicilias tu nómina o los recibos estás exenta (…), si quieres yo ya me encargo de todo”.

Para ser más eficaces, la apatía debemos de eliminarla de nuestra mente, por ser improductiva y contraproducente; al tiempo que la simpatía debemos de reconducirla hacia el espacio de la empatía.

En ese recorrido personal de auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo, necesitamos del entendimiento, de la complicidad, de las energías y de la ayuda de las personas que nos van surgiendo a lo largo del camino. Cuántas más energías dediquemos a entenderlas y a ayudarlas, mayor va a ser el capital de retorno en nuestra ayuda, mayores nuestros ingresos y más fácil, rápido y seguro el recorrido.

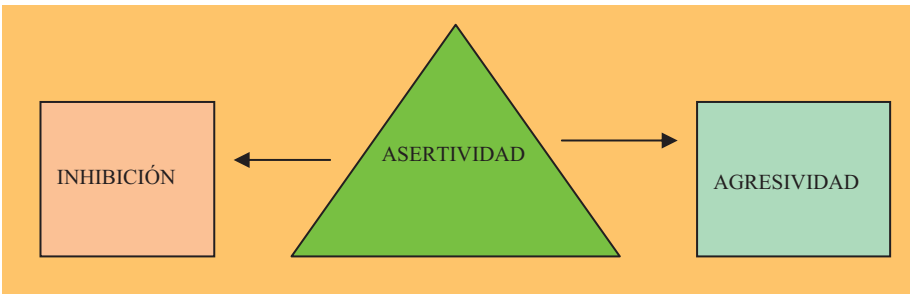
4.2 El valor de la asertividad

Las personas asertivas se caracterizan por defender sus derechos con firmeza y naturalidad, respetando en la misma medida los derechos de los demás.

Estas personas también destacan por cooperar; por servir; por confiar en sus habilidades y destrezas; por expresar con naturalidad sus propósitos, deseos y necesidades; por ser proactivos; por comunicarse de forma afable y directa; por solicitar colaboración; por crear redes de apoyo social; por decidir; por respetar las opiniones y sentimientos de los demás; por saber decir no, sin romper la comunicación; por separar el problema de la persona, con el problema se muestran firmes y con la persona agradables; por saber decir no lo entiendo, no lo sé, discrepar o solicitar aclaraciones; por ser los únicos jueces de su propio comportamiento; por no culpar a los demás de sus problemas; por gestionar muy bien su tiempo y por respetar el tiempo de los demás; por utilizar el contacto visual directo, el tono de voz tranquilo, agradable y firme, la postura erguida y el espacio interpersonal adecuado; por ser coherentes; por aprender de sus errores y por crecer con sus éxitos.

Por todos eses motivos, las personas asertivas son muy completas, muy seguras, muy sencillas y muy libres.

La asertividad ocupa ese espacio central que es el del equilibrio. Se aleja de los extremos que ocupan por exceso o por defecto **la inhibición** y la **agresividad**.



Una persona inhibida se caracteriza por ser insegura e incapaz de defender sus derechos. Esta dinámica le conduce a situaciones de malos entendidos y a una escasa realización tanto personal como profesional. Son personas que creen que los demás pueden leer sus pensamientos. En determinadas situaciones, no se atreven a expresar libremente lo que quieren o lo que sienten.

La conducta inhibida, también se caracteriza por una falta de valor cuando hay que enfrentarse a temas conflictivos. Esta huida puede conducir a una situación agresiva, es decir, llegado a un momento de tensión pueden aflorar de repente todos los sentimientos negativos acumulados a lo largo del tiempo con una fuerza inusitada.

La conducta de las personas agresivas, con frecuencia no tienen en cuenta los derechos y los sentimientos de los demás. Su dinámica está encaminada a ganar él a costa de la pérdida del otro. Estas personas se caracterizan con frecuencia por ser dominantes, egoístas, orgullosas, dogmáticas y arrogantes.

La práctica de la **asertividad** realimenta la motivación y libera el potencial que la persona lleva dentro. Este mecanismo les permite adquirir habilidades y conocimientos, que una vez incorporados a sus competencias, se traduce en mejores resultados.

Una singularidad de las personas asertivas es que nunca buscan la culpa de sus fracasos fuera de ellos**.**

Cuando señalan al culpable de sus males, infortunios y desgracias**,** se dan cuenta que el dedo índice de su mano derecha identifica al culpable en alguien externo, el pulgar queda indeciso y, sin embargo, el dedo corazón, el anular y el meñique le están señalando a él como culpable. Al aplicar la regla de la proporción les está mostrando que de cuatro indicadores tres le señalan como responsable directo.
Una persona asertiva reconoce que las principales variables causantes son endógenas, es decir, están dentro de él, mientras que las exógenas son casi siempre secundarias.

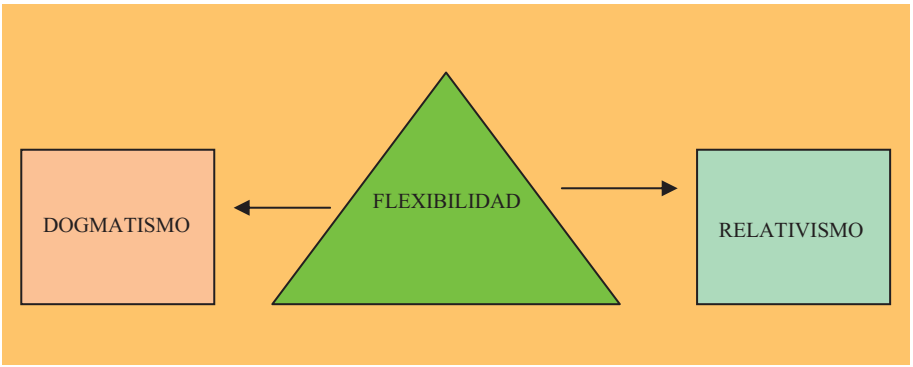
La asertividad nos indica el camino correcto en nuestro mazeway particular, nos resalta los bordes, nos anticipa los nodos y nos marca los hitos, para que caminemos rápido, seguros y sin dificultades por la senda adecuada. Cuánto más la practiquemos, más avanzamos, más crecemos y mayores ingresos realizamos. Debemos de eliminar de nuestro mapa cognitivo los caminos secundarios o rutas alternativas de la inhibición y de la agresividad, porque son los frenos de nuestros talentos y nos orientan en la dirección opuesta al auto-desarrollo, al desempeño eficaz y al liderazgo.

4.3 El músculo de la flexibilidad

La flexibilidad es a la persona, al igual que los músculos son a las extremidades del cuerpo humano. Es la capacidad de estirarse, contraerse y adaptarse a distintos grados de movimiento articular, que nos facilita la amplitud de movimientos y multiplica nuestra efectividad.

Las personas flexibles se caracterizan por ser abiertas, tolerantes, plurales, dinámicas, alegres, razonables, tranquilas, felices y seguras. Están muy lejos del significado social que se asocia a flexible con tanta frecuencia, es decir, esas personas frágiles, blandas, inseguras, incoherentes, sin criterio propio que cambian de opinión con mucha facilidad.

La flexibilidad consiste en guardar el equilibrio sin caer en dogmatismos innecesarios o en el relativismo del todo vale.



Una persona flexible interpreta la realidad de forma dinámica y se adapta con facilidad a su entorno; abre la puerta a las oportunidades; aprende, desaprende y reaprende sin esfuerzo; es dinámica e innovadora; valora y agradece las aportaciones positivas de las personas que le rodean y aprovecha las sinergias para crecer conjuntamente; da oportunidades y protagonismo a sus colaboradores; es consciente de estar viviendo una época que se caracteriza por su fugacidad, por ese motivo siente la necesidad de orientarse continuamente en la dirección adecuada.

Ser flexible es contar con la capacidad de mirar arriba y abajo, hacia adelante y hacia atrás; es abrir las ventanas para que entre aire fresco; es vivir el presente con intensidad, aprender del pasado y programar el futuro; es descubrir que somos los únicos dueños de la puerta del cambio porque ésta solamente se puede abrir desde nuestro interior.

Las personas flexibles son las que se atreven con más frecuencia a romper paradigmas, a cuestionar resultados y a hacerse preguntas del por qué, cómo y para qué. En determinadas ocasiones, la ciencia avanzó más con la ruptura de **paradigmas** que con la acumulación de conocimientos. Para una persona flexible, la ciencia de hoy bien puede ser la mentira de mañana, porque en realidad nada es definitivo.

A lo largo del recorrido, si queremos avanzar, necesitamos ser flexibles tanto con nosotros mismos como con las personas que encontremos a lo largo del camino.
Se debe de tener en cuenta que la realidad es dinámica y que tenemos que escuchar su música e interpretar su significado, si de verdad queremos bailar y ser protagonistas en el escenario social. Por este motivo, debemos de cuestionar, tanto a los dogmatismos como al relativismo del todo vale, porque con frecuencia son indicadores falsos que nos desvían de la senda correcta y nos penalizan con fuertes pagos.

QUINTA PARTE

En los apartados anteriores intentamos perfilar las sendas, bordes, hitos y nodos de cada mazeway en particular. Ahora, con ánimo de facilitar ese recorrido, nos vamos a centrar en tres aspectos clave, que actúan de forma interrelacionada: la gestión del tiempo; el desempeño de la tarea y la dinámica de las fuerzas centrípetas-centrífugas con sus causas y sus consecuencias.

5

La gestión del tiempo y el desenpeño eficaz

5.1 La gestión del tiempo

Vamos a comenzar este apartado con dos preguntas muy sencillas que con frecuencia acontecen en nuestra vida diaria.

Si un conocido nos pregunta si tenemos dos minutos. ¿Qué le contestamos?

En cambio si nos solicita veinte euros. ¿Qué respuesta le damos?

Cuando nos solicitan dos minutos, generalmente decimos que sí; en cambio cuando nos piden dinero, le preguntamos para qué.

¿Por qué el tiempo lo regalamos siempre?
En cambio, cuando nos solicitan dinero, preguntamos ¿para qué?

Es lo mismo que nos solicite un conocido dos minutos para criticar a un compañero o que esos dos minutos sean para comentarnos un adelanto técnico que beneficia a nuestro trabajo.

Esta dinámica que regula nuestra actuación nos tiene que hacer reflexionar. En este sentido, hay que tener en cuenta estos dos principios interrelacionados:

a) Siempre que nos soliciten unos minutos de nuestro tiempo, antes de aceptar, debemos de preguntar por su destino, por la inversión que se va a hacer del mismo, es decir, ¿para qué?

b) Una vez conocido el uso que se va realizar, si éste no se considera rentable, la decisión más sabia es la de no aceptar esa demanda.

Ahora vamos a reflexionar sobre tres metas que queremos conseguir a corto, medio o a largo plazo en nuestra vida profesional, familiar o social.

Una vez identificados esos objetivos, debemos de separar las metas que requieran inversión de tiempo de las metas que requieran inversión de dinero.

Ejemplo de tres metas que yo como persona quiero conseguir en el próximo año:

a) Aprender inglés con mi hijo que es bilingüe español-inglés.
b) Leer las obras de Valle Inclán en la biblioteca pública.
c) Realizar el camino de Santiago desde Roncesvalles.

Separación de los tres objetivos en relación a los recursos de tiempo y de dinero:

TIEMPO	DINERO
Aprender inglés con mi hijo **Leer las obras de V. Inclán** **Hacer el camino de Santiago**	

Al analizar esos tres objetivos que yo quiero conseguir, es de destacar que todos necesitan de la inversión de mi tiempo, ya que sin tiempo no puedo realizar ninguno de ellos; sin embargo, el dinero es menos imprescindible para llevarlos a cabo.

El tiempo lo necesitamos para todas las actividades que realizamos, en cambio, el dinero es un recurso del que podemos prescindir en muchas ocasiones. En este sentido, el futuro de cada uno de nosotros está muy condicionado por el modo en que invertimos nuestro tiempo en el presente.

Para Peter Drucker: "el tiempo es el recurso más importante, quien no es capaz de administrar el tiempo, no es capaz de administrar ninguna cosa".

Características del tiempo:

a) **Imprescindible:** lo necesitamos para todo lo que hacemos en la vida.

b) **Inadquirible:** no lo podemos comprar, vender, alquilar, robar o pedir prestado.

c) **Perecedero:** no lo podemos ahorrar, acumular o almacenar, si no lo utilizamos se va para siempre.

d) **Inelástico:** aunque se incremente la demanda, su oferta no aumenta. Por mucho que lo estiremos no da más de sí.

e) No siempre se muestra en **estado puro,** con frecuencia aparece mezclado con el tiempo de los demás.

f) Es **sutil y resbaladizo**, sin darnos cuenta fluye y desaparece.

g) Es **limitado**, todos lo percibimos como un recurso escaso.

h) Es un **bien igualitario**, todos disfrutamos de las mismas horas al día.

Debemos de administrar bien nuestro tiempo en nuestro recorrido diario a través del laberinto. Además de **reloj** para medirlo, necesitamos de una **brújula** que nos esté orientando continuamente hacia nuestro norte particular que, en realidad, son las tareas importantes de nuestra actividad, tal como analizaremos a continuación.

5.2 Análisis del desempeño

Para visualizar el nivel de desempeño nos vamos a centrar en nuestro puesto de trabajo. Se trata de identificar nuestras áreas prioritarias de actividad con sus correspondientes criterios de rendimiento y su relación con la gestión del tiempo, la productividad, la estabilidad emocional, el desarrollo tanto personal como profesional y la capacidad de liderazgo. En ese sentido, debemos de seguir el siguiente proceso:

1º) Detallar de forma precisa las actividades realizadas en un día normal de trabajo:

Ejemplo: "llamé por teléfono a para….me llamó Juan para…terminé el informe sobre…. Recibí e-mail… contesté…..escribí…gestioné tales asuntos… ayudé a.

2º) Separar esas actividades realizadas en cuatro grupos:

a) Las actividades que se consideren urgentes.

b) Las actividades que se consideren importantes.

c) Las actividades que no se consideren urgentes ni importantes.

d) Las actividades que se consideren urgentes e importantes.

En los nodos de nuestro camino debemos de aprovechar ese descanso, para actualizar nuestro diario de campo y separar esos cuatro grupos de actividades, porque van a ser muy importantes para elaborar nuestro diario al terminar la jornada y poder reflexionar sobre los logros, avances y retrocesos, sus causas y sus consecuencias.
Se trata de analizar para aprender, desaprender, rectificar, reaprender de forma dinámica con la propia experiencia como base.

5.3 Nuestra pirámide de actividad

Debemos de construir nuestra pirámide, siguiendo el siguiente orden: en su base se colocan las actividades en las que se ha invertido más tiempo y a continuación el resto en orden decreciente. Por ejemplo, si en mi actividad diaria, invierto dos horas y media en la realización de las tareas importantes, dos horas en las actividades que son importantes y urgentes a la vez, hora y media en las tareas que son urgentes y una hora en las tareas que ni son importantes ni urgentes, mi pirámide de actividad quedaría de la siguiente forma:

Es muy importante conocer el tiempo que invertimos en cada una de esas cuatro actividades, dado que va a ser determinante para la consecución de objetivos y para la satisfacción personal.

A continuación, debemos de determinar y sombrear las áreas de acuerdo a los siguientes colores:

a) De color verde: el área en la que nos sentimos más cómodos realizando las actividades.

b) De color rojo: el área en la que nos sentimos más incómodos realizando las actividades.

c) De color amarillo: el área en la que nos sentimos más cómodos que incómodos realizando las actividades.

d) De color naranja: el área en la que nos sentimos más incómodos que cómodos realizando las actividades.

Siguiendo con el ejemplo de la pirámide anterior: si la persona se sintió más cómoda realizando las actividades importantes, su base será de color verde; si se sintió más incómodo realizando las actividades que no eran ni importantes ni urgentes, su

cúspide será de color rojo; si se sintió más cómodo que incómodo realizando las actividades que eran importantes y urgentes, la franja central inferior será de color amarillo; si se sintió más incómodo que cómodo, realizando las actividades urgentes, la franja central superior será de color naranja.

Es muy importante tener identificados con un color las actividades con las que más disfrutamos, con las que menos y con las que tenemos una sensación agridulce.

En tercer lugar debemos de determinar en la misma pirámide, con cuál de las cuatro separaciones se ha conseguido con mayor facilidad los objetivos previstos.

La composición de esta pirámide nos tiene que hacer reflexionar, sobre la relación causa-efecto de ocupar más o menos espacio en cada una de las actividades; encontrarnos más o menos satisfechos en cada una de las tareas y de conseguir o no conseguir resultados. De ahí, la importancia del espacio, del orden y de la satisfacción de la anterior clasificación.

Esta pirámide que acabamos de representar no es estática. Su fortaleza reside en ser dinámica, cada uno de nosotros podemos ponerla en movimiento y orientar su dirección, cambiar la extensión de las áreas y el orden de las mismas si no están en la ubicación adecuada.

Vamos a trabajar en esa dirección.

5.4 ¿Qué debo de hacer?

En primer lugar debemos de identificar las áreas prioritarias de responsabilidad en nuestro puesto de trabajo y el orden de desempeño de las mismas.

Todos tenemos entre cuatro y siete áreas claves de responsabilidad o prioritarias de actividad, en cada una de las facetas de nuestra actividad laboral, social o familiar.

Para ayudarnos a encontrar estas áreas, nos van a ser útiles las siguientes preguntas:

¿Para qué estoy yo aquí?

¿A qué tengo que dedicar mi tiempo y mi esfuerzo?

¿Por dónde me entran los resultados?

¿Por dónde me evalúan?

¿Qué ocurre si no centro mi tiempo y mi esfuerzo en ellas?

¿Cómo afecta a mi rendimiento si dejo de desempeñar una de mis áreas de actividad?

¿Qué es lo que más impulsa mi desarrollo profesional dentro de la empresa?

Una vez identificadas las áreas prioritarias de actividad, un segundo apartado muy importante es conocer el orden de desempeño, es decir, el guión a seguir.

Ejemplo de áreas clave y del orden a seguir de un puesto de camarero:

1º) Acoger y acomodar al cliente

2º) Presentar la carta y recomendar de forma persuasiva una serie de platos y de vinos.

3º) Estar pendiente del cliente para servirle.

4º) Presentarle la carta de postres y de nuevo recomendarle y persuadirle.

5º) Cuando el cliente le soliciten la cuenta, cobrar correctamente.

6º) Despedirle cortésmente, agradecer su visita con el deseo de verle de nuevo por el restaurante.

Acabamos de dar un paso muy importante para el desempeño eficaz de nuestra actividad. Fuimos capaces de individualizar nuestras áreas claves, las identificamos por su nombre y además, conocemos su número y su orden, es decir, cuántas áreas tenemos que desempeñar y en qué orden tenemos que hacerlo.

Estamos comenzando a cartografiar el mapa mental de nuestra actividad. Este mismo ejercicio de individualización, se debe de llevar a cabo con los roles que tenemos que desempeñar en nuestras actividades familiares y sociales.

5.5 ¿Cómo debe de ser el desempeño?

Una vez conocido el qué y el cuándo, un segundo aspecto muy importante es el cómo, es decir, el desempeño de las mencionadas áreas prioritarias de actividad. Se trata de conocer las acciones, actitudes y conductas que hay que poner en práctica para desempeñar de forma eficaz cada una de ellas.

Los rituales de desempeño son comportamientos que se caracterizan por:

a) Ser concretos y específicos.

b) Estar centrados en el esfuerzo individual.

c) Estar controlados por la persona que realiza la tarea.

d) Tener una secuencia establecida a modo de guión a seguir.

e) Informar de forma precisa y puntual, si la persona realiza de forma adecuada su actividad.

Ejemplo de rituales de desempeño:

Del área clave de **"acogida**" del puesto de trabajo de un asesor financiero. Dentro del área de acogida son fundamentales esos primeros segundos de "dar la mano al cliente" y "dar los buenos días".

El criterio de rendimiento de estrechar la mano, se traduce en: mirar a la cara del cliente, esbozar una sonrisa, dar la mano con energía, apretar sin hacer daño, posición vertical de la misma y ejecutar todo el ritual en unas décimas de segundo.

Son varias las formas en las que podemos estrechar la mano, como ejemplos extremos podemos destacar:

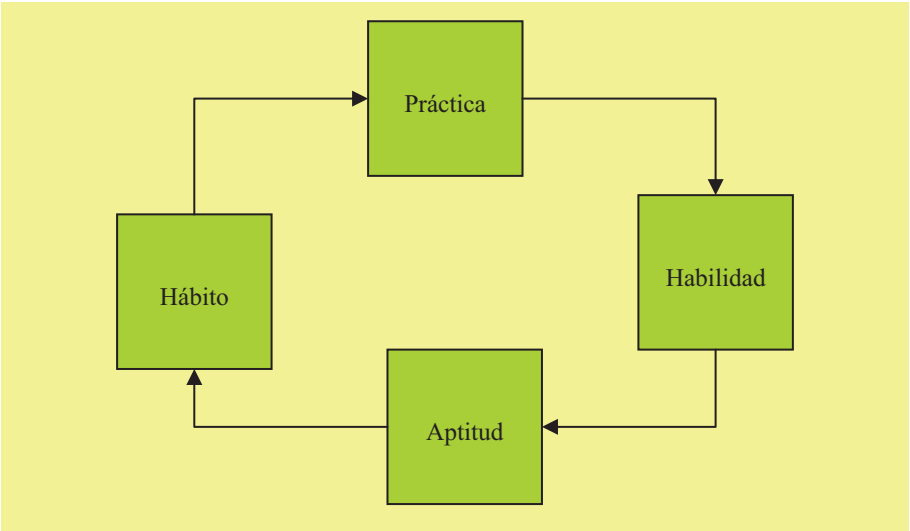
a) Las personas que al dar la mano, lo hacen con tanta energía, que te presionan muy fuerte y te arrastra hacia su posición; este comportamiento genera una sensación de dominancia o de cierta agresividad.

b) Hay personas que al dar la mano, por la forma de apretar, y por su lenguaje corporal, transmiten una sensación de desinterés, de miedo, incertidumbre y desconfianza.

El criterio de rendimiento de dar los buenos días, se traduce en: esbozar una sonrisa para que la voz salga más cálida y agradable, con energía, como señal de grata acogida y mirando a la cara, a la altura de los ojos de la persona que se está saludando.

Los buenos días, al igual que estrechar la mano, también los podemos dar de varias formas, pero la acogida cambia de hacerlo de una o de otra y el resultado es totalmente diferente. Esos dos gestos, el de dar la mano y el de los buenos días esbozando una sonrisa, van a determinar en cierta medida que el encuentro sea un momento de magia o un momento de desdicha.

Debemos de tener en cuenta que la habilidad con los criterios de desempeño, se adquiere a base de practicar en la dirección adecuada, hasta conseguir convertir esos comportamientos en hábitos.



Además a nivel psicológico, cada aprendizaje adquirido, por mínimo que éste sea, constituye una pequeña victoria, un avance concreto y una gratificación personal; gratificación que retroalimenta los deseos y genera nuevos impulsos; impulsos que implican nuevas conductas; conductas que se traducen en resultados más eficaces; resultados que se ajustan cada vez más a la ecuación rentabilidad-esfuerzo.

Los criterios de rendimiento son la esencia del desempeño en todas las actividades laborales, familiares y sociales. Sin ellos, por más que empeñemos nuestro esfuerzo nunca se logrará la recompensa deseada.

Volviendo al ejemplo del camarero anterior, si se ocupa de servir un plato excelentemente cocinado pero muy mal servido lo echa todo a perder; en cambio, si le corresponde servir de forma excelente un plato mal cocinado, lo más seguro es que salve esa situación crítica.

Cuando dirigimos a personas, nuestra misión como directivos es conseguir que nuestro equipo realice todas sus áreas de actividad en el orden establecido y con los criterios de desempeño adecuados. Cuando esto acontece, la productividad se incrementa en cantidad y en calidad; mejoran las relaciones laborales; la gente está más cómoda y motivada con su trabajo; se incrementa el salario emocional; disminuye el absentismo y el estrés laboral; se aprende, desaprende y enseña con más facilidad; surgen ideas innovadoras; se facilita la carrera profesional; se retiene el talento; se vacuna a los empleados contra el deseo de irse a la competencia y la gente tiene más tiempo para invertir en sí misma, en su vida familiar y social.

Acabamos casi de diseñar nuestra cartografía mental del desempeño eficaz, vamos a incluir dos aspectos complementarios que son las tareas activas y las tareas reactivas, para tener una visión global de la misma. En esa dirección, la totalidad de tareas que realizamos a lo largo de la jornada, las vamos a clasificar en dos clases: **tareas activas y tareas reactivas**.

Las **tareas activas** son las acciones de desempeño que se necesitan realizar para cumplir de forma eficaz con las áreas prioritarias de actividad. Se debe de tener siempre presente que las tareas activas tienen prioridad sobre todas las demás tareas.

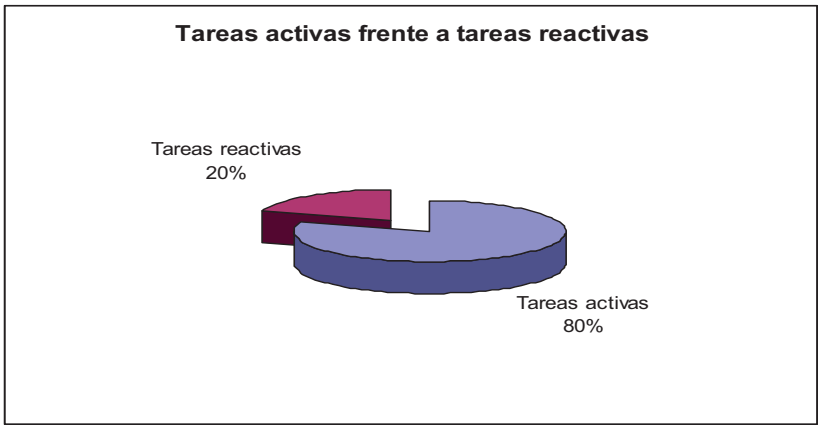
Las **tareas reactivas** son el resto de acciones que se desempeñan a lo largo de la jornada laboral. Forman parte del ritual diario y de la interrelación de la actividad laboral con las áreas de otras personas. Se trata de una actividad que de tener que realizarla, se debe de efectuar, bien antes de o después de, pero nunca en lugar de las tareas activas que requieren nuestras áreas prioritarias de actividad.

Cuando estamos realizando tareas activas, estamos gestionando oportunidades, vamos caminando en la dirección correcta de nuestras metas y objetivos.

Cuando estamos realizando tareas reactivas, a veces nos apartamos de la senda adecuada y comenzamos a dar vueltas en el laberinto en la dirección contraria. Lamentablemente, la vida laboral está estructurada para quitar con facilidad a las personas de sus áreas clave de actividad. Parte de la culpa del escaso rendimiento, la baja productividad y del estrés laboral está latente en esta dinámica diaria que se realiza de forma inconsciente e irresponsable por parte de jefes, compañeros y colaboradores.

Ahora es el momento de completar nuestra pirámide de actividad. Debemos de aproximar en % el tiempo que se dedica a las tareas activas y el que se dedica a las tareas reactivas, y a continuación reflexionar sobre la incidencia de esos ratios en nuestro desarrollo profesional, en la consecución de objetivos y en nuestro nivel de satisfacción personal.

Un ratio elevado de tiempo invertido en tareas reactivas, es un mal síntoma para nuestro auto-desarrollo, para el desempeño eficaz y para la capacidad de liderazgo.
Intenta invertir en tus tareas activas el 80% de tus recursos, mientras que tus tareas reactivas se lleven el 20% restante.



El análisis anterior nos permitió establecer los criterios básicos del qué tengo que hacer y del cómo lo tengo que hacer. Ahora nos queda determinar con más precisión el cuándo, es decir, establecer el orden en la prioridad del desempeño de las áreas clave.

El siguiente ejemplo nos ayuda a comprender la importancia que tiene ese orden en el resultado final.

Tenemos un recipiente, que tiene capacidad para incluir los siguientes materiales, siempre que se haga en el orden adecuado:

- dos litros de agua
- tres piedras grandes
- seis piedras de tamaño mediano
- nueve piedras pequeñas
- un kilo de arena fina.
- un kilo de gravilla

Este ejercicio, nos permite descubrir:

1º) Que el orden de factores en nuestra actividad altera el producto, y por lo tanto, la productividad, la evaluación y la satisfacción personal.

2º) Por ese motivo, los objetos más grandes, que en este caso se asimilan a las tareas importantes, deben de ir siempre en primer lugar, y a continuación el resto en orden de tamaño decreciente.

3º) Que si colocamos los objetos en el orden adecuado, nos queda espacio para el resto de materiales. Es decir, si desempeñamos en primer lugar las acciones que requieren los temas importantes, siempre nos queda tiempo para realizar el resto de tareas.

4º) En cambio, si alteramos el orden y empezamos a rellenar el recipiente con los líquidos y los objetos más pequeños, tenemos la certeza de que no nos queda espacio para ellos. Esto significa que dejamos sin hacer las tareas importantes y por tanto, no producimos.

Por este motivo, si nos esforzamos en realizar actividades útiles, pero si no las ejecutamos en el orden correcto ni en el momento oportuno, los resultados suelen ser mediocres.

En nuestro mapa mental, debemos tener siempre presente que para conseguir ingresos y progresar de forma adecuada necesitamos centrar nuestra actividad en los temas importantes y atenderlos en su orden lógico.

5.6 La importancia y la urgencia

Este establecimiento de prioridades y sus consecuencias, las vamos a analizar con mayor profundidad a través de la siguiente matriz, al cruzar las variables de más a menos importancia y de más a menos urgencia.

Clasificación de las tareas en base a su importancia y a su urgencia:

		URGENTE	
		MÁS	MENOS
IMPORTANTE	MÁS	IMPORTANTE URGENTE **Ventana crítica**	IMPORTANTE NO URGENTE **Ventana productiva**
	MENOS	URGENTE NO IMPORTANTE **Ventana Exprés**	NO URGENTE NO IMPORTANTE **Ventana residual**

Este gráfico nos muestra cuatro ventanas:

a) La ventana crítica: temas que son importantes y urgentes a la vez.
b) La ventana de la productividad: temas que son importantes.
c) La ventana exprés: temas que son o aparentan ser urgentes.
d) La ventana de los flecos o residual: temas que no son importantes ni urgentes.

Vamos a descubrir la importancia de estas ventanas en nuestra actividad diaria a base de preguntas-respuestas.

En este sentido, antes de consultar la respuesta que aparece al pie de la pregunta, se debe de analizar el posicionamiento individual, reflexionar sobre el mismo y a continuación, compararlo con el planteamiento técnico que se da en el texto.

1º) ¿Qué ventana del cuadrante debemos de atender en primer lugar?

Debemos de atender la ventana de los temas que son a la vez importantes y urgentes. Estas actividades si no les atendemos con prioridad sobre todas las demás, se nos vuelven críticas. Esta posición nos advierte de la inmediatez y de la certeza de consecuencias negativas. El origen de esta situación viene determinado por el retraso en el desempeño de nuestras áreas prioritarias de actividad.

2º) ¿En qué ventana del cuadrante deben de estar ubicadas las áreas prioritarias de actividad?
Las áreas prioritarias de actividad deben de estar situadas siempre en la ventana que es importante y no es urgente.

3º) ¿Qué ventana del cuadrante debe de ocupar el mayor espacio en nuestra actividad profesional, familiar o social?
Debe de ser el cuadrante que es importante y no urgente

4º) ¿En cuál o cuáles ventanas del cuadrante debemos de invertir más tiempo?
Debe de ser en el cuadrante que es importante y no urgente

5º) ¿En qué ventana del cuadrante debemos de sentirnos más satisfechos?
Una vez más, en el cuadrante que es importante y no urgente.

5º) ¿Qué ventana del cuadrante debemos de atender en segundo lugar?
La ventana de temas importantes y el 20 % de los temas de la ventana urgente.

6º) ¿Qué ventana del cuadrante debemos de atender en tercer lugar?
Debe de ser el 80 % de la ventana urgente y no importante.

El orden normal en el desempeño de las actividades:

		URGENTE	
		MÁS	MENOS
IMPORTANTE	MÁS	1º IMPORTANTE URGENTE	2º IMPORTANTE NO URGENTE
	MENOS	3º URGENTE NO IMPORTANTE	4º NO URGENTE NO IMPORTANTE

Esta matriz es la continuación de nuestra pirámide de actividad, a través de ella, vamos a analizar: nuestras fortalezas y nuestras debilidades; la relación causa-efecto del desempeño eficaz, de la satisfacción laboral, de la productividad y del desarrollo tanto personal como profesional; así como del desempeño ineficiente, sus causas y sus consecuencias.

Estas cuatro ventanas no podemos visualizarlas de forma estática. Tenemos que verlas en movimiento, dado que éste es su estado natural.

A lo largo de nuestra jornada laboral, cada uno de los cuadrantes va a estar continuamente cambiando de espacio y nosotros de posición. Es como si fuera un puzzle sobre el que confluyen dos fuerzas opuestas, una **centrípeta** que está organizándolo continuamente y otra **centrífuga** procedente del entorno que tiende a desorganizarlo. De ahí la necesidad de estar muy pendiente y muy preparado para poder actuar con eficacia sobre esta dinámica contrapuesta.

5.7 La ventana importante: su relación con la productividad

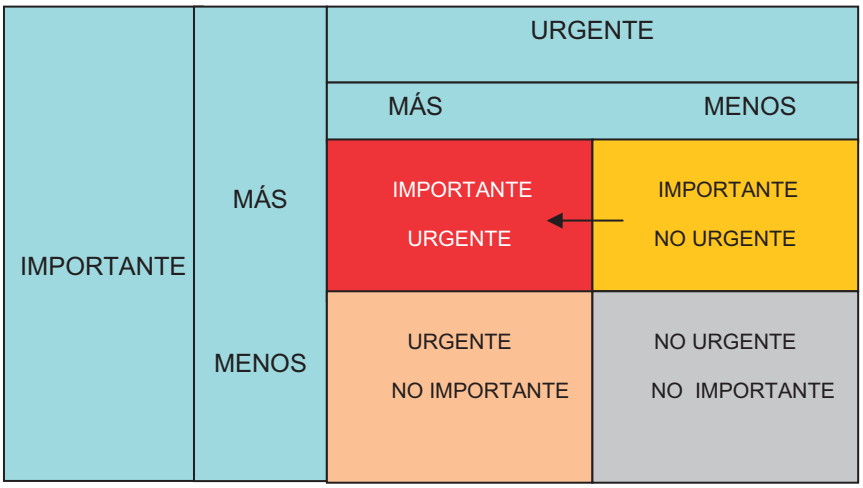
Vamos a analizar cada una de las ventanas en la doble vertiente, cuando le damos prioridad y cuando no le damos prioridad. También analizaremos sus consecuencias sobre la productividad, el auto-desarrollo, el desempeño eficaz y el liderazgo.

Continuamos utilizando el método de la pregunta-respuesta, porque nos hace reflexionar con más detenimiento y con mayor profundidad. Comenzamos con la ventana **importante** y su relación con la productividad, la satisfacción personal y el desarrollo profesional.

A) **¿Qué acontece con los temas importantes cuando no le atendemos a su debido tiempo, ni en su debida forma?**

La consecuencia inmediata es que paralizamos nuestra producción.

¿Hacia dónde se desplaza?



Hacia la ventana de los temas que son importantes y urgentes a la vez, incrementando por lo tanto su espacio.

¿Ahora en qué situación nos encontramos?

Que tenemos más tareas acumuladas en un espacio crítico.

¿Qué reacción se desencadena ante esta situación?

La reacción psicológica de poner en acción los mecanismos de aceleración, prisa y velocidad; empezar a correr y a estirar la jornada laboral.

¿En ese momento, tenemos más o menos tareas pendientes?

Tenemos más tareas pendientes porque no realizamos las importantes en su momento y se acumularon en la ventana de las tareas que son importantes y urgentes. Además, los temas importantes siguen entrando con normalidad en su ventana correspondiente.

¿Qué acontece con la calidad del trabajo?

Empeora ya que la falta de tiempo nos impide pararnos a cuidar los detalles y los procesos establecidos.

¿Cómo es la imagen que proyectan estas personas en sus compañeros, colaboradores y jefes?

Se perciben como personas desorganizadas que no planifican ni priorizan, que acumulan retrasos, que son ineficientes y que perjudican a la organización con su forma de trabajar. No generan confianza debido a que no se le puede confiar temas importantes, porque no los realizan en el tiempo previsto ni en la forma adecuada. Por lo tanto, su desarrollo profesional está muy limitado.

¿Cómo es la imagen mental que esas personas tienen de la organización, de sus jefes, colaboradores y compañeros?

Generalmente tienen una imagen negativa.
Culpan de su situación: a sus jefes porque no les dirigen ni les tienen en cuenta; a sus compañeros porque no les apoyan ni les ayudan y a sus colaboradores porque todo lo tienen que hacer ellos.

¿Incrementan o disminuyen en esas personas los deseos de cambiar de trabajo y de empresa?

Incrementan. Solamente se lo impiden las barreras de salida o de entrada que les impone el mercado laboral.

¿Centran su atención en las fortalezas o en las debilidades de su empresa?

Focalizan su atención en las debilidades y en las amenazas. Esta percepción negativa no les permite descubrir las oportunidades y la forma de aprovecharlas.

¿Cómo influye esta percepción en su auto-estima y en su estado de ánimo?

Influye de forma negativa.
Entra en el círculo vicioso que alimenta su pesimismo, baja su autoestima y su entusiasmo, decrece su auto-confianza y el desánimo está presente en sus comportamientos.

¿Guarda relación esta situación con el absentismo laboral?

No podemos afirmar que sea una relación causa-efecto, pero sí que están muy relacionadas, es decir, a mayor descontento, mayor absentismo laboral.

¿Les queda tiempo para dedicar a su familia y a otras actividades sociales?

A pesar de correr y de ir con prisa a todas partes, no ahorran tiempo para atender los temas importantes de su vida familiar y social.

B) ¿Qué acontece con los temas importantes cuando se atienden a tiempo, en orden y en forma?

Se produce en cantidad, en calidad y en el plazo establecido.

¿Hacia dónde se desplaza el cuadrante de las tareas?

No se desplaza hacia ninguna parte. Libera espacio para que sigan entrando con normalidad los temas importantes de la actividad diaria.

¿Hay más o menos tareas pendientes?

Hay menos tareas pendientes, debido a que se fueron realizando a su debido tiempo.

¿Cómo es la calidad de su trabajo?

Excelente, debido a que cuidan todo el proceso en tiempo y en forma.

¿Cómo es la imagen que proyectan esas personas en sus jefes, compañeros y colaboradores?

Imagen de personas organizadas y eficientes que saben planificar y priorizar, que desempeñan su trabajo de forma extraordinaria y que benefician a la organización.

¿Generan más o menos confianza?

Generan mucha confianza.

¿Se confía en ellos dentro de la organización para asumir puestos de mayor responsabilidad?

Se confía y se les forma para que asuman puestos de mayor responsabilidad en un período corto de tiempo.

¿Cómo es la imagen mental que tienen esas personas de su empresa, de sus jefes, colaboradores y compañeros de trabajo?

Tienen una imagen excelente, tanto de su empresa como marca; de sus jefes porque les dirigen y enseñan; de sus colaboradores y compañeros porque asumen responsabilidades y les dan la oportunidad de aprender y de enseñar al mismo tiempo.

¿Incrementan o disminuyen los deseos de cambiar de trabajo y de empresa?

Disminuyen. Piensan en desarrollar su carrera dentro de la propia empresa.

¿Centran la atención en las fortalezas o en las debilidades de su empresa?

Focalizan su atención en las fortalezas. Esta percepción positiva les ayuda a descubrir y a aprovechar las oportunidades de forma recurrente, para crecer y madurar como persona y para desarrollarse profesionalmente.

¿Cómo influye esta percepción en su estado de ánimo?

Influye de forma positiva. Entra en el círculo virtuoso que alimenta el entusiasmo, la proactividad, el dinamismo y la auto-confianza.

¿Guarda relación esta situación con el absentismo laboral?

Estas personas son las que registran los índices más bajos de absentismo.

¿Les queda tiempo para dedicar a su familia y a otras actividades sociales?

Les queda tiempo para dedicar a su familia y para relacionarse socialmente de forma efectiva.

¿Incrementa o disminuye su autoestima?

El reconocimiento del buen hacer y el desarrollo profesional, son las dos palancas que impulsan el incremento de la autoestima.
En nuestro mazeway particular, debemos tener en cuenta que: los temas importantes suelen ser discretos y menos visibles que los temas urgentes y los que son a la vez importantes y urgentes.

Esa situación determina que nos pasen desapercibidos. Con facilidad dejamos temas importantes para luego o para mañana, pero al no atenderlos a su debido momento, se nos vuelven críticos. Esta dinámica genera una cadena de consecuencias negativas que afectan a nuestra vida laboral, familiar y social.

Así que en nuestro mapa mental tenemos que detallar como hitos significativos a las tareas importantes, darle prioridad y atenderlas siempre en primer lugar, para ganar en eficacia y eliminar la tensión e incertidumbre que nos genera la ventana que es importante y urgente a la vez.

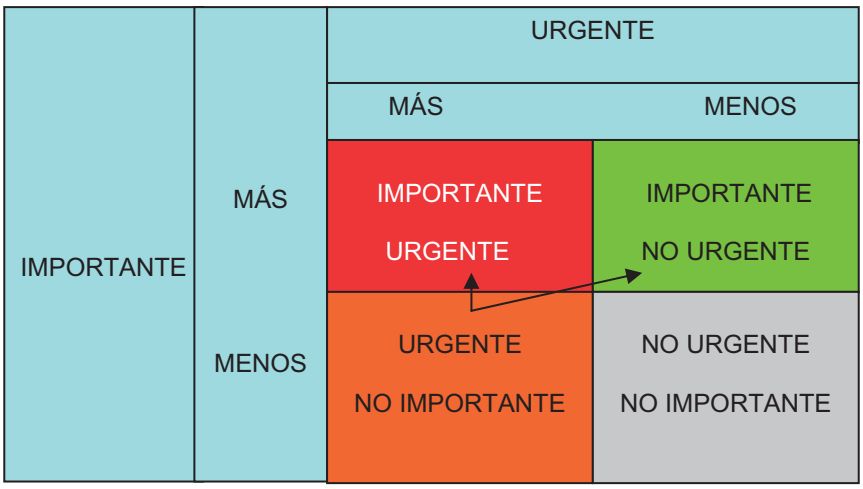
5.8 Ventana de temas urgentes: su relación con la ley 80/20.

Al analizar la desigual distribución de la riqueza, Pareto comprobó que el 20% de las personas poseían el 80% de la misma.

El Dr. Juran, profundizando en el análisis de Pareto, estableció la existencia de un principio universal que denominó los **pocos esenciales** y **los muchos triviales**. La regla del 80/20 significa que el 20% es esencial y el 80% es trivial. Este es el principio que siempre debemos de aplicar a los temas que nos entran con carácter urgente en nuestra actividad diaria.

Al igual que analizamos la ventana de los temas importantes y sus consecuencias positivas cuando se atiende en tiempo y en forma, o las consecuencias negativas, cuando se deja de atender, lo vamos a realizar a continuación con la ventana de los temas **urgentes**, con el mismo método de pregunta-respuesta.

A) ¿**Hacia dónde se desplaza la ventana urgente cuando se atiende con prioridad?**



Se desplaza hacia las ventanas de las tareas importantes y urgentes con más frecuencia y a las importantes y no urgentes con menos frecuencia.

¿Qué acontece en ese momento con las áreas clave de actividad?

Se quedan inactivas. La actividad productiva de los objetivos personales se paraliza.

¿Cómo perciben a estas personas que priorizan lo urgente sus jefes, colaboradores y compañeros?

Como apaga-fuegos que están continuamente más pendientes de lo de los demás que de lo suyo propio.

¿Cómo son de efectivas estas personas?

Son personas muy activas, pero escasamente efectivas y resolutivas a la hora de desempeñar sus áreas claves.

¿Cómo gestionan su tiempo?

Lo gestionan de forma ineficiente, lo regalan con demasiada frecuencia y lo invierten en temas que son intrascendentes.

¿Cómo valoran su trabajo, su empresa, sus jefes y compañeros?

Suele ser una valoración muy baja. Se quejan de la desorganización, del que todo lo tienen que hacer ellos, así como de la escasa colaboración de jefes, colaboradores y compañeros

¿Qué son dominantes en su percepción, las fortalezas y oportunidades o las debilidades y amenazas de su puesto de trabajo?

Su escasa efectividad va ubicando su visión en los puntos débiles, hasta que éstos terminan siendo los dominantes.

En el asentamiento de las bases de nuestro mapa cognitivo, debemos de recordar siempre que:

a) Nuestra mente tiende a asociar urgente con importante, que todos tendemos a caer en la trampa de la tiranía de la urgencia. La realidad es que no siempre lo es, y si lo fuera, por ser urgente, no necesariamente tiene porque ser importante.

b) La urgencia es muy visible, por eso capta nuestra atención con más facilidad y nos induce a acudir en su ayuda.

c) La urgencia en la mayoría de las ocasiones es una actividad-trampa, que no forma parte de nuestras áreas prioritarias de actividad. Con frecuencia, se trata de una tarea reactiva y de esta forma no suma en nuestra cuenta de resultados cuando la atendemos.

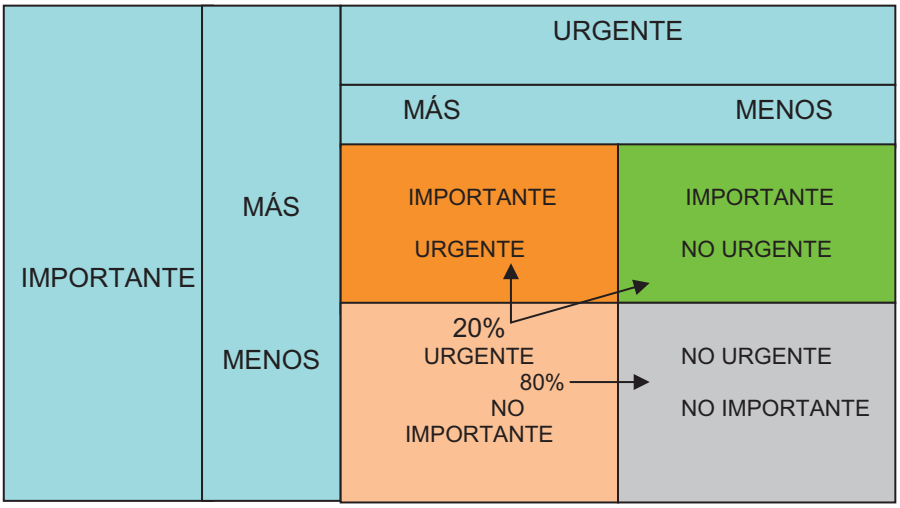
d) El peligro de la tiranía de la urgencia está en que nos aleja de las actividades importantes y del cumplimiento de nuestros objetivos. Que un tema sea urgente, no supone en principio ningún argumento válido para paralizar una actividad importante y acudir en su rescate de inmediato.

e) De todos los temas que atendemos con urgencia, solamente un 20% requieren de atención inmediata y el 80% restante puede esperar tranquilamente.

B) ¿Qué acontece con la urgencia cuando no es atendida de inmediato, salvo situaciones que se consideran críticas?

En el 80% de las ocasiones debe de seguir la normalidad y el 20% restante se debe de atender. Una vez atendida la urgencia, debemos de volver de inmediato a las actividades que requieren nuestras tareas importantes.

¿Hacia dónde se desplaza?



El 20% que se filtra como urgente hacia los temas importantes y urgentes; mientras que el 80% restante hacia los temas que no son ni importantes ni urgentes.

¿Qué ventana o ventanas salen beneficiadas?

Principalmente la ventana de los temas importantes.

¿Y esa dinámica qué significa?

Que la productividad se interrumpe por un tiempo mínimo y no se paraliza. Las ventanas dónde están situadas las áreas prioritarias de actividad reinician su actividad de forma inmediata.

¿Cómo les perciben jefes, compañeros y colaboradores?

Como personas asertivas y flexibles, que están a lo que deben de estar, que conocen el orden prioritario del desempeño y diferencian con claridad cuando un asunto es realmente urgente y necesita de su intervención y cuando no lo es. Se trata de profesionales que saben decir no sin herir y sin cortar la comunicación.

¿Cómo rentabilizan su tiempo?

Como un recurso escaso, al igual que si fuera su dinero; lo administran de forma eficiente, con lo cuál disponen de tiempo para atender a todas las actividades laborales, familiares y sociales en modo y en orden.

En nuestro mazeway particular, debemos de tener en cuenta que con frecuencia la urgencia cuando no es atendida de forma inmediata, deja de ser urgente y sigue sin ser importante.

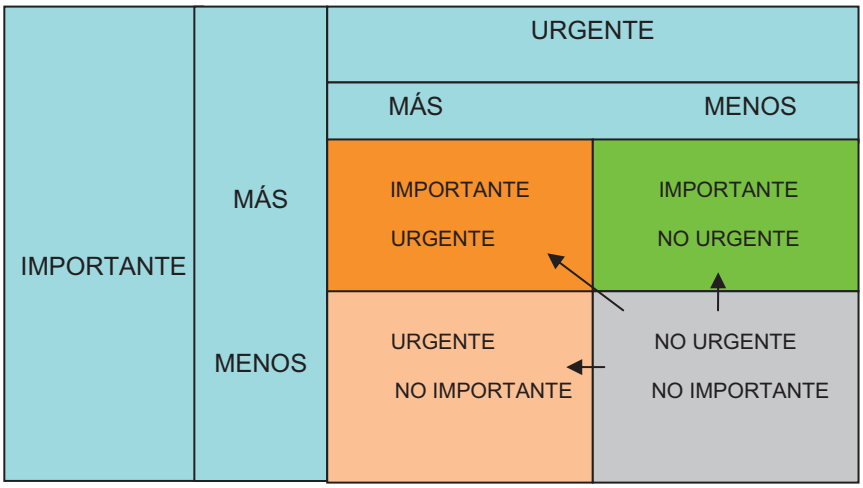
Este es un tema de vital importancia en nuestra actividad diaria, dado que en el 80% de las ocasiones no tiene sentido ocuparse de la urgencia de forma inminente, además de ser una de las tareas que con más facilidad se puede delegar en nuestro equipo de colaboradores.

5.9 La ventana de temas que no son importantes ni urgentes: su relación con los traperos del tiempo

A) **¿Qué acontece con las actividades que no son ni importantes ni urgentes, al darle entrada cuando se están desempeñando las áreas prioritarias de actividad?**

Que paralizamos la producción

¿Hacia dónde se desplaza?



Puede escoger tres rutas prohibidas, que son: la de la urgencia, la de la importancia o la de la importancia y la urgencia.

¿Cómo afecta este movimiento a las áreas prioritarias de actividad?

Las paraliza momentáneamente al dejar inactivas las actividades del desempeño de las mismas.

¿Cómo es la autoestima, el desarrollo personal y profesional de una persona que paraliza con frecuencia las actividades de sus áreas clave?

La autoestima es baja porque no encuentra el equilibrio entre rentabilidad y esfuerzo. Están muy activas ocupándose de actividades que no generan rendimiento. Su auto-desarrollo personal y profesional también es escaso. Sus jefes les perciben como a una persona que no está centrada en lo importante, que es desorganizada, sin visión global y que está más pendiente de los asuntos de los demás que de los suyos propios.

¿Cómo gestionan su tiempo estas personas?

Lo gestionan de forma ineficiente. Casi siempre están ocupados en temas intrascendentes, dejan las tareas a medias y lo que es importante siempre lo posponen para el último momento. Corren, andan deprisa, estiran la jornada y desatienden a su familia y a sus amigos.

¿Generan confianza estas personas?

En el plano laboral generan escasa confianza, ante el temor de confiarle temas importantes y que se termine el plazo y estén sin resolver, resueltos a medias o con errores.

B) ¿Qué acontece con los temas que no son importante ni urgentes, cuándo no se atienden de inmediato?

Que se sigue atendiendo a los asuntos importantes con normalidad y por lo tanto, gestionando de forma eficaz.

¿Hacia dónde se desplaza en el cuadrante?

No hay movimiento dentro de las ventanas y de haberlo sería hacia fuera de las mismas.

¿Cómo perciben a esas personas sus colaboradores, jefes y compañeros?

Como personas prácticas y responsables que están centrados en lo que tienen que estar, que desempeñan su tarea de forma eficaz, que consiguen resultados y que contribuyen al desarrollo global de la organización.

¿Cómo influye esta actuación en su autoestima y en su auto-desarrollo personal y profesional?

El reconocimiento profesional, la consecución de resultados y el aprecio de sus jefes, colaboradores y compañeros son las fortalezas básicas que alimentan su autoestima y su autoconfianza. Le dan seguridad, serenidad y energías para afrontar retos más difíciles.

Quieren a su empresa, respetan y valoran a sus jefes, colaboradores y compañeros, se preocupan por aprender y por adquirir habilidades que potencien sus talentos.

¿Cómo invierten su tiempo?

De forma rentable. Aprovechan los espacios que todos tenemos libres a lo largo del día para realizar esas tareas que ni son importantes ni urgentes pero que son necesarias. Este es el secreto de los **traperos del tiempo**, ellos tienen tiempo para todo y para todos, no van agobiados por la vida y pueden realizar multitud de actividades.

En nuestro mapa cognitivo tenemos que establecer de forma dinámica los nodos en los que vamos a dar entrada a estas actividades, que ni son importantes ni urgentes, pero que es necesario atender en esos tiempos que vertebran a lo largo del día nuestras actividades principales, tales como los desplazamientos, el minuto antes del café o la espera entre vuelo y vuelo en un aeropuerto.

A lo largo del día tenemos varios nodos que debemos de aprovechar para dar entrada a estas actividades. Esa es la fórmula de realizarlas, sin que nos resten el tiempo que tenemos que dedicar al desempeño de las áreas prioritarias de actividad.

La gran virtud de estas actividades es que son muy flexibles y se adaptan a los tiempos y a los modos que cada uno decida. Se pueden posponer, realizar a medias o anticipar, y además muchas de ellas tienen la gran virtud de solucionarse solas.

5.10 La ventana crítica de los temas importantes y urgentes y su relación con la curva de Laffer.

A) ¿Qué acontece con los temas que son importantes y urgentes si no los atendemos de inmediato?

Que estamos ante una situación crítica y es la última oportunidad de salvar con apuros el desempeño de las áreas prioritarias de actividad.

IMPORTANTE		URGENTE	
		MÁS	MENOS
	MÁS	IMPORTANTE URGENTE	IMPORTANTE NO URGENTE
	MENOS	URGENTE NO IMPORTANTE	NO URGENTE NO IMPORTANTE

¿Cuál es la causa principal de la dimensión de este cuadrante?

Esta ventana se amplía en la medida que no se realizan las actividades importantes en su debido momento.

¿Cómo es la visión que jefes, colaboradores y compañeros tienen de esas personas?

Es una percepción negativa. Les consideran personas desorganizadas que no están centradas en lo prioritario y que se acuerdan de los temas importantes cuando están a punto de caducar.

¿Cómo es su visión de su puesto de trabajo, de su empresa, de sus colaboradores y de sus compañeros?

Tienen una visión negativa. Consideran que está mal estructurada, que están recargados de tareas, que tienen que hacer ellos todo, que no se les tiene en cuenta ni se les valora y que si un día faltan ellos, la empresa no funciona.

¿Cómo afecta en su actuación la gestión del tiempo?

En su dinámica diaria, se encuentran con varias tareas iniciadas y sin terminar. Acuden de inmediato cada vez que les entra un tema con carácter urgente; realizan las tareas que ni son urgentes ni importantes antes que las importantes; paran, reinician, vuelven a parar la misma actividad. Estos cortes unidos a la multiactividad simultánea se transforman en una gestión muy deficiente de sus recursos.
Estas personas no asimilan que la base de su desorganización está dentro de ellos, se limitan a culpar del caos y de la ineficiencia a sus jefes, colaboradores y compañeros.

Para visualizar lo que en realidad hacen estas personas con su tiempo, lo vamos a comparar a primera hora de la mañana con una cuerda de varios metros de longitud. Cada vez que salen con facilidad de sus áreas clave, no desempeñan las tareas en el orden establecido, interrumpen sin necesidad o permiten que les interrumpan sin motivo y regalan su tiempo sin preguntar el destino. Tienen que darle un corte a la cuerda, dar un nudo en cada uno de los cortes y volver a unir de nuevo. Ese trozo de cuerda que les queda al final, es el equivalente al tiempo que han aprovechado de forma efectiva. La realidad nos demuestra que, muchas personas malgastan un tercio y otras se aproximan a la mitad de su recurso más preciado que es su tiempo.

¿Qué ocurre con su tarea diaria cuando se encuentran con tan poca cuerda?

Pueden acontecer varias situaciones. La más clásica y la más crítica es que se acumula el trabajo y los papeles; se solapa la agenda; llegan tarde a las reuniones y se olvidan de las citas programadas.

¿Con qué identifican su problema?

Con la falta de tiempo y la escasa colaboración de los demás

¿Cómo reaccionan las personas responsables ante esta situación?

De tres formas interrelacionadas que son: correr más; estirar la jornada y llevar el trabajo para casa.
Estas tres soluciones están condenadas al fracaso por su ineficiencia.

¿En qué trampa se cae generalmente?

Estas personas entran en la trampa de la actividad, ponen cara de velocidad y se dedican a correr y a estirar la jornada laboral. Su error está en que asocian actividad con productividad y además, con importancia.

¿Cuál es el resultado?

Muy activos, pero escasamente efectivos y productivos. La ecuación de rentabilidad por esfuerzo se encuentra muy descompensada a favor de este último.

Estas personas se vuelven alcohólicos del trabajo, los demás los perciben como labor-adicto. La realidad es que el día solamente tiene 24 horas y en la vida, para disfrutar de un equilibrio emocional, además de trabajar, necesitamos descansar y relacionarnos.

¿Cuál es la evolución?

Que todo empeora, lentamente se resiente su vida familiar, laboral y social.

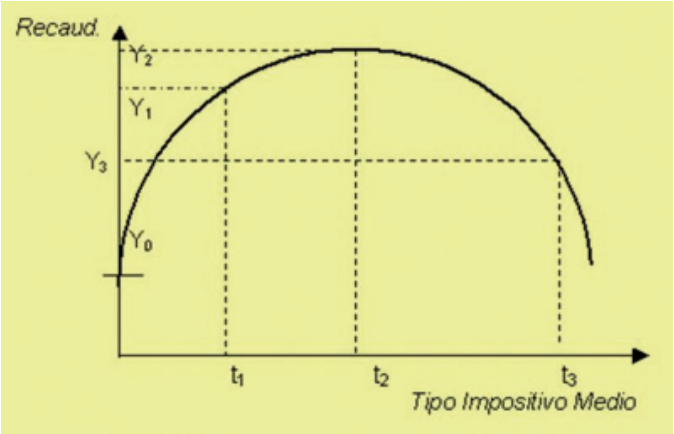
Cuánto más corren y más estiran la jornada menos resultados consiguen y más agobiados se sienten. Están metidos en un hoyo y para querer salir siguen cavando. Van caminando en dirección contraria y no se dan cuenta de los indicadores que le advierten de su ruta inadecuada.

Lo más grave es que comienzan los primeros síntomas del distrés, o estrés negativo, que va a atacar a su salud a base de depresiones, úlceras, enfermedades coronarias y de tipo nervioso. Estos síntomas son el germen de la apatía, el desinterés, el aburrimiento, la ansiedad, la angustia, el desequilibrio emocional, la depresión, el envejecimiento prematuro y el deseo de jubilarse.

Estas variables pasan a ocupar el lugar del estrés positivo o eustrés, en el que predomina el entusiasmo, la motivación, la alegría, la creatividad, las ganas de vivir y de disfrutar y el desarrollo tanto personal como profesional.

Esta situación la podemos apreciar de forma visual a través de la curva de Laffer. Esta curva se emplea para demostrar que si se incrementa la presión fiscal, la recaudación sube hasta un determinado momento, en cuánto rebasemos ese punto, la presión se vuelve perversa y en lugar de incrementar los ingresos fiscales, éstos disminuyen de forma alarmante. Ese mismo proceso se da en nosotros cuando decidimos estirar la jornada laboral, cuándo decidimos correr más y más hasta que llegamos a un punto, que no solamente rendimos menos sino que ese impulso actúa sobre nuestros rendimientos de forma negativa. De esta forma, cuánto mayor sea nuestro esfuerzo en tiempo y dedicación, menores van a ser nuestros resultados.

La curva relaciona niveles de recaudación con el aumento de impuestos. Si medimos el aumento del impuesto, a través de un tipo representativo t, tendríamos una curva con esta forma:



Curva de Laffer

Cuando el tipo impositivo es t1, la recaudación, al aplicar ese tipo sobre la renta, será una cantidad positiva mayor que cero (Y1). Si aumentamos el tipo, la recaudación seguirá creciendo a menor ritmo hasta alcanzar un máximo en Y2, para un tipo t2. A partir de ese punto, cualquier intento de elevar el tipo impositivo, se traducirá, paradójicamente, en un descenso de la cantidad recaudada. Así, para t3 la recaudación ha caído hasta Y3. Si siguiésemos insistiendo en aumentar el tipo impositivo, llegaría un momento en que la recaudación fuese nula.

Si sustituimos los tipos impositivos por el tiempo de dedicación y la recaudación por los rendimientos, comprobamos que todo lo que estiremos la jornada, unido a nuestra aceleración, a partir t2, va a influir de forma negativa en nuestro rendimiento. Una vez rebasado el punto óptimo, se desencadena el efecto perverso y cuánto más se corre y más se estira la jornada menos resultados se obtienen y más estrés negativo se acumula. Estas personas pasan a ser víctimas de su propia ceguera y de su desorganización y no se dan cuenta.

B) ¿Qué acontece si a lo que es urgente-importante no le atendemos de forma inmediata?

Al encontrarse en la última fase y por ser ésta muy crítica, si no le atendemos de inmediato, no solamente dejamos de producir, sino que bloqueamos al sistema productivo.

¿Cómo perciben a estas personas sus jefes, colaboradores y compañeros?

Como personas irresponsables que desatienden las funciones prioritarias que tienen encomendadas.

Después de este análisis detallado sobre las cuatro ventanas, comprobamos que con nuestra actuación o con nuestra pasividad, se producen diferentes alternativas, desplazamientos y resultados. Debemos de memorizar muy bien cada una de estas situaciones en nuestro mapa cognitivo, porque unas nos llevan al cosmos y otras al caos. Es decir, al desempeño eficiente, al auto-desarrollo y al liderazgo o bien a la ineficiencia, al estrés laboral y a la frustración. De estar en una situación o en la otra, depende básicamente de nosotros.

SEXTA PARTE

En este apartado analizaremos los factores de la conducta humana. Vamos a intentar dar contestación al por qué de un determinado comportamiento. Reflexionaremos sobre la razón motivadora que nos impulsa y nos dirige en una determinada dirección. En ese sentido nos aproximaremos a las dos variables fundamentales que determinan el comportamiento humano, que son la dominancia y la emotividad. A continuación, abriremos la ventana de Johari para que nos ayude a entender la forma y el por qué damos y recibimos información. Finalmente, estudiaremos los círculos de preocupación, influencia y control con sus consecuencias sobre el auto-desarrollo, el desempeño eficaz y el liderazgo.

6

Dominancia y emotividad. Ventana de Johari y los círculos de preocupación, influencia y control.

6.1 Dominancia y emotividad

En nuestro comportamiento influyen de forma directa dos rasgos muy importantes que son la **dominancia y la emotividad**.

Si cruzamos las dos variables en una misma matriz, de más a menos intensidad, podemos agrupar los comportamientos de las personas en estos cuatro grupos:

		EMOTIVIDAD	
		MÁS	MENOS
DOMINANCIA	MÁS	DOMINANTE EMOTIVA	DOMINANTE NO EMOTIVA
	MENOS	EMOTIVA NO DOMINANTE	NO DOMINANTE NO EMOTIVA

Fuente: idea tomada de Paradigma.

Cada una de las ventanas del gráfico nos muestra estilos totalmente diferentes de comportamiento:

a) Ventana superior izquierda: personas que son a la vez dominantes y emotivas. Su comportamiento destaca por ser vital, enérgico y dinámico.
b) Ventana inferior izquierda: personas que destacan por ser muy emotivas y escasamente dominantes. Su comportamiento se caracteriza por la carga de afectividad, de mimo y de cariño que le imprimen a sus gestos y a sus acciones.
c) Ventana superior derecha: personas que destacan por ser muy dominantes y escasamente emotivas. Son personas de acción y en su comportamiento predominan las órdenes, los controles y las mediciones.
d) Ventana inferior derecha: personas que destacan por no ser ni dominantes ni emotivas. En su comportamiento predomina la reflexión, el análisis, la prudencia y el contraste.

En primer lugar, debemos de tener en cuenta, que no es bueno ni es malo estar en cada uno de estos apartados o estilos de comportamiento. Todos tienen sus fortalezas y sus debilidades; lo importante es descubrir cuales son y como actúan, en que nos benefician y en que nos perjudican.

Esos dos rasgos de dominancia y emotividad, que las personas tenemos más o menos acentuados, se adquieren a muy temprana edad. Esa adopción, se hace por imitación de la persona que ejerce gran influencia sobre nosotros en ese primer período de nuestra vida. Esos dos rasgos se pueden copiar del comportamiento de: madre, padre, hermano, hermana, tío o tía tanto paterno, como materno o amigo cercano de la familia. Una vez adoptados, se incorporan como propios al comportamiento con carácter permanente.

Uno de los ejemplos en los que se incide para demostrar que se adquiere por imitación, es el clásico de los hermanos criados juntos, con escasa diferencia de edad y sin embargo, desarrollan estilos muy diferentes de comportamiento y de personalidad.

Si conseguimos interpretar de forma adecuada estas dos variables, vamos a conocernos mejor a nosotros mismos y vamos a conocer mejor y comunicarnos con los que nos rodean. Podemos afirmar que estamos en el buen camino del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo.

Vamos a analizar cada una de las cuatro ventanas de la matriz anterior e identificar de forma precisa cuales son los factores que nos impulsan a través de nuestro mazeway y cuáles son los factores que nos paralizan, nos hacen retroceder y nos confunden de camino.

6.1.1 Ventana dinámica

Las personas que tienen muy acentuados sus rasgos de dominancia y de afectividad, se caracterizan por ser muy activas y enérgicas; por ser innovadoras y creativas; por tener mucha iniciativa; por involucrarse en numerosos proyectos y además, por ser alegres y dinámicas.

		EMOTIVIDAD	
		MÁS	MENOS
DOMINANCIA	MÁS	+ DOMINANTE + EMOTIVA **Ventana dinámica**	DOMINANTE NO EMOTIVA
	MENOS	EMOTIVA NO DOMINANTE	NO DOMINANTE NO EMOTIVA

Son personas con una visión muy amplia de futuro. Toman muchas decisiones, con rapidez. Miran siempre hacia delante y antes de terminar un proyecto ya tienen dos o tres en marcha. Asumen responsabilidades con agrado; gestionan su tiempo, nunca lo dan gratis, aunque la inversión no sea siempre la más rentable.

Dirigen más que mandan, refuerzan la motivación de su equipo con el salario emocional. Crean equipos de trabajo de alto rendimiento, con fronteras muy diluidas. Cuidan a sus colaboradores, les estimulan, motivan, desarrollan y delegan en ellos con mucha facilidad tareas de gran responsabilidad.

Estructuran su discurso con verbos de acción y en plural: vamos a conseguir, vamos a realizar, vamos a modificar, y palabras que signifiquen cambio: nuevo, novedoso, innovador, revolucionario, diferente.
Cuando presentan los resultados, lo hacen como logros del equipo "hemos conseguido", y su liderazgo se muestra siempre de forma nítida.

Se preocupan de desempeñar las áreas clave de su actividad; aunque a veces también las delegan. En el desempeño de los criterios de rendimiento no son siempre todo lo meticulosos que debían de ser.

Se centran en las oportunidades más que en las amenazas y aprenden y desaprenden con facilidad.

De jugar en un equipo de fútbol, su puesto preferido es el de organizador, para distribuir el juego y realizar jugadas vistosas que le permiten disfrutar, centrar la atención y ganarse el reconocimiento de todos. Estas personas desarrollan este comportamiento para dar satisfacción a su necesidad básica que es el **reconocimiento social**.

En tu mazeway particular, si eres una persona dominante y emotiva, cuentas con excelentes cartas; cartas que puedes jugar de forma más efectiva. En ese sentido, debes de reflexionar más a la hora de tomar decisiones. Hay asuntos que no debes de delegar porque eres tú quién los tienes que realizar. Es muy importante tu visión de futuro, pero aprende de las enseñanzas pasadas, mira de cuando en vez a través del espejo retrovisor y además del reconocimiento busca la efectividad. Lleva una agenda para que no se te solapen los asuntos y no tengas tantos frentes abiertos. Acostumbra a cerrar unos temas antes de iniciar otros nuevos. Con frecuencia el cuadrante de los temas que son importantes y urgentes tiene demasiada extensión y ese es uno de los motivos por los que tienes que correr tanto, estirar la jornada y agobiarte sin necesidad.

Tu mejor maestro va a ser el comportamiento de la persona que está situada en el cuadrante opuesto, que aunque no tienes química con él, te va a ser de gran ayuda para que aprendas a cerrar la puerta a tus amenazas. Tus claves están en añadir a tu comportamiento las fortalezas de la **ventana de la seguridad o analítica,** que vamos a analizar a continuación.

6.1.2 Ventana analítica

El comportamiento de las personas que no son emotivas ni dominantes, se caracteriza por ser reservado, conservador, reflexivo, prudente, preocupado, empírico y analítico. Son comportamientos que destacan por estar más centrados en su tarea que en las personas o acontecimientos externos.

		EMOTIVIDAD	
		MÁS	MENOS
DOMINANCIA	MÁS	DOMINANTE EMOTIVA	DOMINANTE NO EMOTIVA
	MENOS	EMOTIVA NO DOMINANTE	NO DOMINANTE NO EMOTIVA **Ventana analítica**

Son personas que su seguridad la encuentran en la experiencia de los hechos pasados y en la comprobación empírica. Toman las decisiones con lentitud, se deciden cuando tienen todas las variables controladas. Están mirando continuamente a través del espejo retrovisor para no cometer errores ni equivocarse. Mientras no terminan el proyecto que tienen en marcha no inician otro nuevo. Gestionan muy bien su tiempo, nunca lo dan gratis, aunque la inversión no sea siempre la más rentable.

Su pasión está más centrada en su tarea. Buscan la motivación en la perfección de la obra bien hecha. Cuando le corresponde dirigir, ejercen funciones de mando. Si crean equipos de trabajo son reducidos y con fronteras muy marcadas.

Desempeñan todas sus áreas clave de actividad a su debido tiempo, con los criterios de rendimiento establecidos y con la precisión de un relojero. Su cuadrante de las tareas que son importantes y urgentes a la vez ocupa muy poco espacio. Les cuesta delegar, y si en algún momento delegan, serán siempre tareas intrascendentes.

Estructuran su discurso: con verbos en pasado "comprobé qué, entonces (…), analicé (…), tuve en cuenta la relación causa-efecto de (…)" y palabras que signifiquen seguridad tales como fuerte, potente, seguro, reforzado, comprobado, impermeable, irrompible.

Cuando presentan los resultados, son a título individual "conseguí" y su liderazgo apenas es visible. Son personas que no les gusta el protagonismo. Se centran más en las amenazas que en las oportunidades. Tienen más facilidad para aprender que para desaprender.

De jugar en un equipo de fútbol, su puesto preferido es el de defensa o de portero. Estudia al contrario, conoce su posición y sus movimientos, identifica con precisión a sus compañeros, adelanta el balón solamente cuando está convencido de que no va a perderlo.

Estas personas desarrollan este comportamiento para dar satisfacción a su necesidad básica dominante que es la de sentirse **seguros**.

En tu **mazeway** particular, si eres una persona que no eres ni dominante ni emotiva, cuentas con excelentes cartas; cartas que puedes jugar de forma más efectiva. En este sentido, debes de arriesgar más, no debes de reflexionar tanto a la hora de tomar decisiones, no te eternices analizando, porque por mucho que lo intentes nunca vas a tener todas las variables controladas.

Además, las oportunidades pasan muy deprisa. Si diriges a personas, debes de tener en cuenta que hay asuntos que tienes que delegar, no puedes querer hacerlo tu todo. Primero porque no puedes y en segundo lugar, construyes un embudo que asfixia a la organización. No esperes siempre a tener un tema cerrado totalmente antes de iniciar otro nuevo. Hay asuntos que se pueden llevar juntos y no se solapan; esta rigidez y esta inflexibilidad te perjudican en la consecución de tus resultados y en tus áreas de mejora.

Aprende a ser más asertivo, más flexible y a poner en práctica la empatía. Te beneficia ser más expresivo, enseñar a los que tienes a tu lado, decir lo que quieres, lo que esperas de las personas y ellas te lo agradecerán.

Tu mejor maestro va a ser el comportamiento de la persona que está situada en el cuadrante opuesto, que aunque no tienes química con él, te va a ser de gran ayuda para que aprendas a cerrar la puerta a tus amenazas. Tus claves están en añadir a tu comportamiento, las fortalezas de la **ventana dinámica**.

6.1.3 Ventana productiva

El comportamiento de las personas que son muy dominantes y escasamente emotivas, se caracteriza por ser frío, calculador, controlador, dominante e impulsivo. Son comportamientos que destacan por estar más pendientes de los resultados que de las personas.

		EMOTIVIDAD	
		MÁS	MENOS
DOMINANCIA	MÁS	DOMINANTE EMOTIVA	+DOMINANTE - EMOTIVA **Ventana productiva**
	MENOS	EMOTIVA NO DOMINANTE	NO DOMINANTE NO EMOTIVA

Son personas que están centradas en el presente, toman las decisiones, siempre orientadas a la consecución de resultados, principalmente a corto plazo. Miran hacia delante y hacia atrás, dan órdenes, miden los resultados conseguidos a lo largo del día, terminan un proyecto e inician de inmediato otro. Asumen responsabilidades de dirección y mando con agrado; gestionan su tiempo, y el de los demás y nunca lo dan gratis.

Son capataces, mandan más que dirigen, potencian el trabajo individual dentro de los equipos. Buscan el incentivo y la motivación de sus colaboradores en el salario monetario.

Son personas orientadas a resultados, cuantifican, individualizan, miden y exigen la consecución de objetivos en el calendario previsto.
Estructuran su discurso con: verbos de acción y de obligación "tienes que, dime cuánto" y palabras que signifiquen logros y resultados "conseguido, eficaz, superior a la competencia".

Cuando presentan los resultados, los presentan como logro individual "he conseguido, superé el 150%". Su liderazgo se muestra siempre de forma nítida e indiscutible.

Se centran en las oportunidades que más les ayuden a conseguir los objetivos. Están vigilantes a las amenazas y aprenden y desaprenden con facilidad.

De participar en un equipo de fútbol, su puesto sería el de capitán, para distribuir el juego, realizar jugadas efectivas, neutralizar al contrario, marcar goles, evitar recibirlos y ganar siempre.

Estas personas desarrollan este comportamiento para dar satisfacción a su necesidad básica dominante, que es la de **ganar** y cumplir con los objetivos establecidos.

En tu mazeway particular, si eres una persona dominante y no emotiva, cuentas con excelentes cartas, que puedes jugar de forma más efectiva. En ese sentido, a la hora de tomar decisiones, ten en cuenta que con la tarea van las personas y que la vida no es una escalera o un juego de suma cero, es más bien un red y un deporte donde todos pueden ganar.

A las personas les motiva el salario material, pero es más persistente el salario emocional. Este salario se lo proporciona la satisfacción en el trabajo, la forma de dirigir y de enseñar.

Tu mejor maestro va a ser la persona que está situada en el cuadrante opuesto, que aunque no tienes química con él, te va a ser de gran ayuda para que aprendas a cerrar la puerta a tus amenazas. Tus claves están en añadir a tu comportamiento las fortalezas de la **ventana de la afectividad,** que vamos a analizar a continuación.

6.1.4 Ventana afectiva

El comportamiento de las personas que son muy emotivas y no son dominantes, se caracteriza por ser cálido, agradable, sumiso, tranquilo, con espíritu de servicio, centrado en los demás para hacerle la vida más agradable y más fácil. Viven con intensidad las emociones y los sentimientos de los que están a su lado como si fueran propios. Su comportamiento destaca por estar más pendientes de las personas que le rodean que de sí mismos o de sus objetivos y resultados.

		EMOTIVIDAD	
		MÁS	MENOS
DOMINANCIA	MÁS	DOMINANTE EMOTIVA	DOMINANTE NO EMOTIVA
	MENOS	+ EMOTIVA - DOMINANTE **Ventana afectiva**	NO DOMINANTE NO EMOTIVA

Son personas que están pendientes de los tiempos de los demás. Esta atención les genera una flexibilidad en la percepción del mismo, así que con facilidad pueden ser de presente, de pasado o de futuro. Tienen dificultades para tomar decisiones por el temor del efecto negativo que puede generar en el otro. Gestionan su tiempo de forma ineficiente y lo dan gratis con mucha facilidad.

A la hora de dirigir, son colegas, ni dirigen ni mandan, dejan la iniciativa en manos de sus colaboradores. Les agrada el trabajo en equipo, pero si surgen individualidades, las respetan y les dejan seguir con su dinámica aunque perjudique al grupo y a la productividad.

Buscan el incentivo y la motivación de sus colaboradores en el salario afectivo. Su liderazgo aparece de forma difusa, con frecuencia lo delega en algún miembro del equipo. Cuando presentan resultados, los logros son más de los demás que suyos propios.

Se centran en las personas. Ellos están ahí para facilitarle la vida, para que ésta sea más agradable y más fácil. Son personas orientadas a personas. Por ese motivo, en su discurso siempre predominan las palabras cálidas y agradables de afecto y de cariño. Se preocupan de las personas y de su familia, están siempre a su lado, viven con intensidad sus ritos de paso: ascensos, jubilaciones, matrimonios, separaciones, nacimientos y fallecimientos.

De formar parte de un equipo de fútbol, sería al que menos le importaría ser suplente, salir al campo cuando el equipo lo necesite. Estas personas desarrollan este comportamiento para dar satisfacción a su necesidad básica dominante, que es la del **afecto**. Ellas son las primeras que necesitan sentirse queridas y en esa dirección encaminan su comportamiento.

En tu mazeway particular, si eres una persona muy emotiva y nada dominante, cuentas con excelentes cartas; cartas que puedes jugar de forma más efectiva. En ese sentido, lo primero que tienes que desarrollar es tu asertividad, tienes que aprender a decir no.

Además, tienes que reducir tu empatía, la tienes tan desarrollada que se convierte en simpatía y esta situación no te beneficia. Se trata de entender a los demás, no de sufrir la intensidad de su sufrimiento como si fuera tuyo propio. También debes de reducir el grado de flexibilidad, ser flexible es muy interesante pero de ahí al todo vale, hay una gran diferencia.

Es muy importante que trates con cariño y te preocupes de las personas y sus circunstancias. Ese mismo interés y focalidad tienes que llevarlo al desempeño de la actividad para conseguir los resultados en el tiempo establecido.

Debes de aprender a separar el problema de la persona; con la persona necesitas seguir siendo agradable, pero con el problema inflexible. Además, debes de dar feedback de forma precisa y neutral; tomar decisiones; informar a tu equipo; corregir; exigir; ser dueño de tu tiempo; respetar el de los demás y marcar la dirección de la productividad y del cumplimiento de los objetivos.

Hay funciones que eres tú quien las tienes que realizar en tiempo y en forma y que nunca puedes delegar. En este sentido, el liderazgo es una de ellas.

Tu mejor maestro va a ser el comportamiento de la persona que está situada en el cuadrante opuesto, que aunque no tienes química con él, te va a ser de gran ayuda para que aprendas a cerrar la puerta a tus amenazas. Tus claves están en añadir a tu comportamiento las fortalezas de la **ventana dominante.**

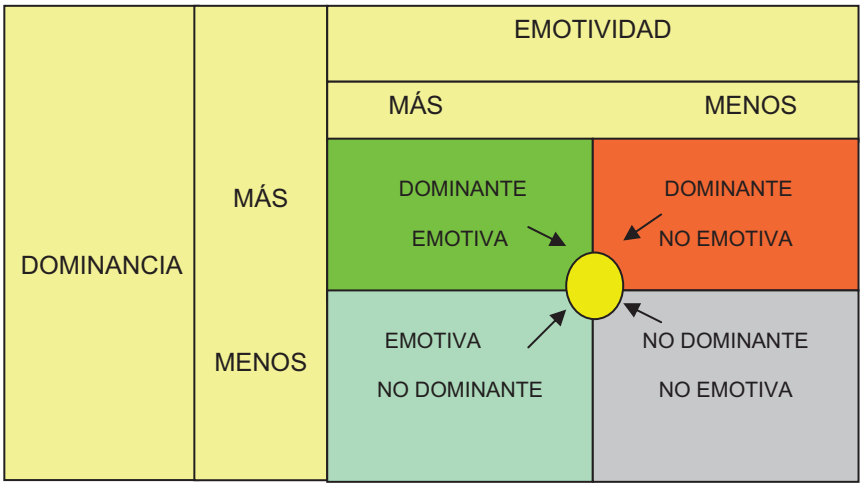
Nuestro comportamiento está dirigido para satisfacer nuestras aspiraciones, deseos y necesidades. Su centro dinamizador es nuestra necesidad básica dominante; necesidad que a su vez viene determinada por nuestro grado de dominancia y de emotividad.

En nuestro mapa cognitivo debemos de identificar en ese eje de coordenadas nuestro grado de dominancia y de emotividad. En esa ubicación vamos a descubrir las claves de nuestro comportamiento. Nos va a mostrar con precisión cuales son nuestras fortalezas y cuales son nuestras amenazas. Además, nos va a orientar sobre las habilidades que debemos de adquirir para potenciar nuestro auto-desarrollo, nuestro desempeño y nuestro liderazgo, tanto en el terreno laboral, como en el familiar y en el social.

Esos grados diferentes de dominancia y de afectividad que tiene cada persona, son determinantes a la hora de interpretar la realidad. Eso explica que si tuvieran que pintar La Capilla Sixtina, cada ventana del cuadrante lo haría de forma diferente, al igual que si recibieran un premio grande de la lotería, cada uno se sentiría afortunado de forma distinta o si tuvieran que enviar un formulario por correo, uno lo haría con carácter urgente, otro certificado, otro ordinario y un cuarto certificado y urgente a la vez.

En la medida que nos fuimos orientando hacia la ventana opuesta, para completar nuestras fortalezas, estuvimos realizando un proceso **centrípeto,** para situarnos en el centro del eje de esas dos coordenadas, punto que es difícil de conseguir pero en la medida que nos aproximemos, nuestra efectividad, desarrollo personal y liderazgo, además de caminar por la senda adecuada, incrementan su potencial.

Situación de ubicación ideal de la persona:

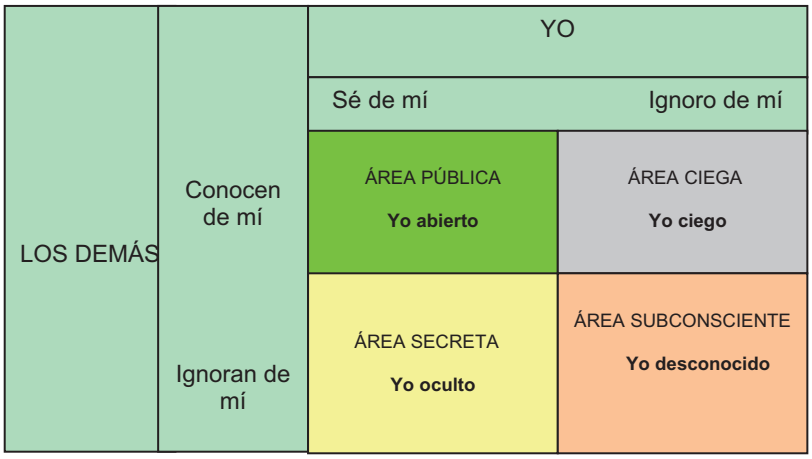


6.2 La ventana de Johari

La Ventana de Johari fue creada por Jose Luft y Harry Ingham. Es un método de auto-conocimiento y de comunicación que nos ayuda a entender la forma y el por qué damos y recibimos información.

Su representación gráfica consiste en la combinación de cuatro variables sobre una matriz que son: el **yo- los demás, el saber- no saber**.

Ventana de Johari:



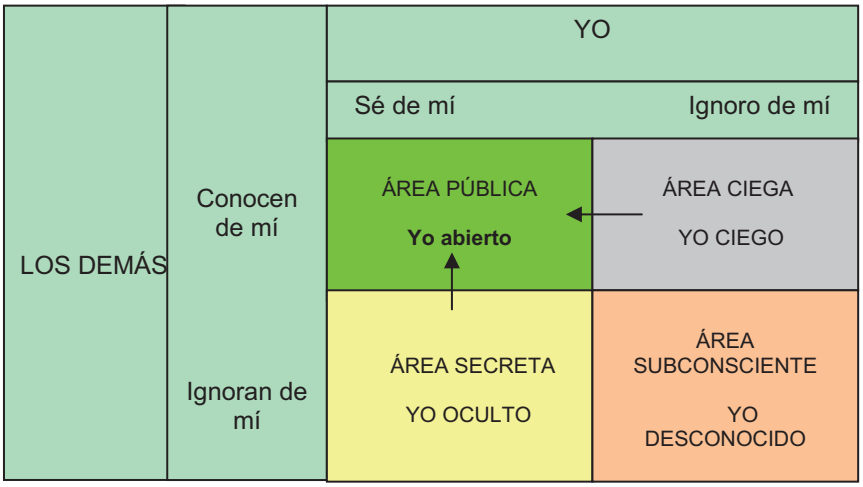
El cruce de las variables nos muestra cuatro grandes áreas dinámicas, que varían dependiendo de la persona, del modo, la forma y del tiempo de la relación.

Al igual que las cuentas corrientes del inicio, todos tenemos tantas ventanas de Johari como personas con las que interactuamos. Además, es imposible encontrar dos ventanas iguales ya que su personalización hace que cada una sea diferente.

Las cuatro ventanas tipo son:

1º) Área pública: también llamada arena pública o espacio del yo abierto**: yo sé - los otros saben**. Es el caudal de información que yo conozco de mí y lo que los demás también conocen de mí.

Este espacio es de libre conciencia y de interacción voluntaria. En él se encuentran los rasgos más evidentes que destacan a simple vista, tales como el sexo, la profesión, el nombre, el color de la piel, la edad, el idioma, el modo de vestir, de vivir y de comportarse. A estos rasgos explícitos hay que añadir toda aquella información que sea secreta y que yo decida hacerla pública, además de la información que el otro conozca de mí y decida comentármela.



Cuando damos a conocer a alguien algo de nosotros que él desconocía y cada vez que los demás, nos dan feedback de nuestra actuación que nosotros desconocíamos, ampliamos nuestra ventana pública.

2º) Área ciega: es esa parte de mi comportamiento que yo desconozco y los demás conocen de mí: **yo no sé - los otros saben.** Se trata de mí **yo ciego.** Es esa sombra o **mancha oculta** de la que somos propietarios y desconocemos su existencia y sin embargo, otros sí conocen su existencia.

Estas sombras pueden estar constituidas por son nuestros gestos parásitos, timbre de voz, modales e impresiones que otras personas si conocen y sin embargo, no nos informan.

3º) **Área secreta:** es ese espacio íntimo que de forma intencionada yo oculto a los demás: **yo sé - los otros no saben**. Lo que yo conozco de mí y lo que los demás ignoran de mí, porque yo de forma expresa evito que se haga público. Es mi yo oculto o caja de seguridad donde guardo mis secretos, mis esperanzas, deseos, filias y fobias, para que los demás no se enteren de ellos.

4º) Área subconsciente: es el espacio de mi ser desconocido por mí y por los demás: **yo no sé - los otros no saben.** Es mi **yo desconocido.** Es ese cajón de sastre que se aloja en mi inconsciente y del que yo y los demás, desconocemos su contenido.

Tanto en la conformación, como en la estructura de la Ventana de Johari, influyen de forma directa los rasgos de dominancia y de emotividad, que terminamos de analizar en el apartado anterior. Rasgos que en buena parte determinan las actitudes y comportamientos de la persona en los diferentes escenarios familiares, sociales y laborales.

La ventana de cada persona adopta diferentes espacios, dependiendo de la interacción social, aunque mantiene siempre la misma forma. Esto quiere decir que las personas muy reservadas, mantendrán su yo oculto con mayor o menor espacio en las relaciones más íntimas; las personas abiertas siempre tendrán su área pública amplia, aunque se encuentren entre desconocidos y las personas autoritarias y dogmáticas, siempre tendrán su área ciega o mancha oculta amplia en cualquiera de sus interacciones sociales.

Ahora que identificamos nuestra posición en la estructura de la ventana de Johari, debemos de:

1º) Mirarnos a través de las diferentes ventanas que tenemos constituidas con todas las personas con las que interactuamos: jefes, compañeros de trabajo, colaboradores, amigos y familiares.

2º) Analizar los espacios de cada una de esas ventanas, para realizar un **diagnóstico** de partida, o espejo consciente de una situación de comunicación con cada persona en concreto.

3º) Ese diagnóstico nos permitirá descubrir los motivos por los cuales, con unas personas nos comunicamos de forma eficaz, en cambio con otras tenemos más dificultades. Esa relación causa-efecto viene determinada por el espacio que ocupa cada una de las ventanas en nuestra interacción.

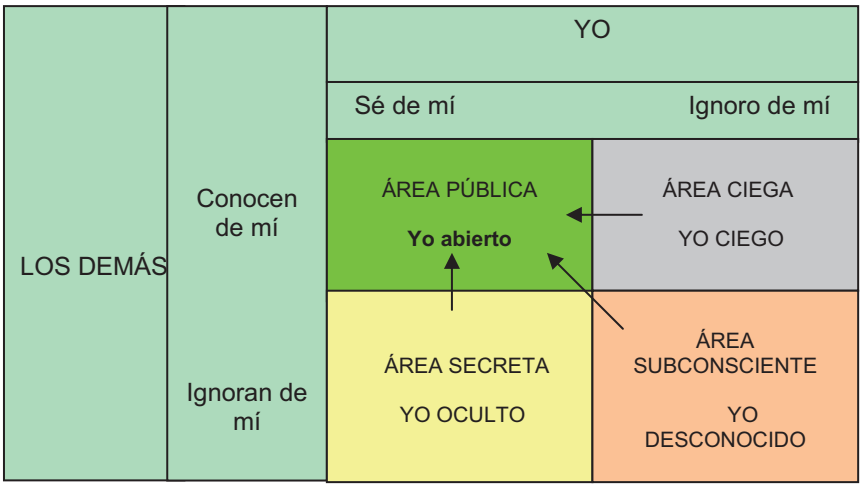
Cada área contiene un canal de comunicación a través del cual mandamos y recibimos información con mayor o menor intensidad. Somos nosotros, los que determinamos con nuestra actitud de comunicar o de no comunicar la fluidez y la dirección de la información a través de ese canal interactivo de enlace.

Una persona con actitudes abiertas, transparentes y honestas, construye un canal de comunicación amplio. Entrega mucha información a su entorno y va generando en las otras personas un mayor nivel de confianza.

Esta dinámica propicia la apertura del área pública, en detrimento de su área secreta. Por el principio de **reciprocidad**, los interlocutores también van a aportar su feedback, al devolver información que va a permitir un mayor conocimiento de sí mismo y una reducción de su área oculta o mancha ciega en beneficio del área pública. Estas dos actitudes positivas, de dar información y de recibir feedback, influyen de forma directa en la disminución de nuestras áreas secretas y ciegas, y de forma indirecta en la disminución de nuestra área subconsciente o yo desconocido al incrementar nuestro nivel de autoconciencia.

Por ejemplo: una persona que solicita feedback de su comportamiento a un buen amigo, y en ese momento, éste le comenta que tiene actitudes autoritarias y dogmáticas, que no escucha y que impone siempre su criterio. Al recibir estos comentarios críticos acerca de su comportamiento autoritario frente a otras personas, está disminuyendo su mancha oculta y ampliando su área pública. Esta situación le tiene que conducir a descubrir las causas que motivan su comportamiento, que bien pueden ser: inseguridad, frustraciones, miedo de no ser tomado en serio, autoexigencia, resentimiento. A raíz de esa información, pasa a ser consciente de ciertas actitudes frente a personas, situaciones o temas, que antes no eran percibidas y que estaban generando una influencia negativa en su comportamiento.

Ampliación del área pública como consecuencia del proceso de apertura:



Este nuevo escenario, le da posibilidad de poder observarse ahora de forma consciente e impedir o limitar el asentamiento de resentimientos contra sí mismo y contra otros, contribuyendo de esa forma a la disminución del área subconsciente o del yo desconocido, en beneficio del área pública.

De estar más o menos dimensionado cada espacio de un cuadrante, depende del comportamiento de cada uno de nosotros, así:

a) En las situaciones en las que no queremos mostrarnos, nuestra área secreta será la que ocupe el mayor espacio del cuadrante en detrimento en mayor medida del área pública y con menor incidencia en las otras dos. Este comportamiento no genera confianza, no nos ayuda en nuestro auto-desarrollo, ni en el desempeño eficaz ni en la capacidad de liderazgo. Introducimos los talentos de la relación social dentro de una caja fuerte y tanta seguridad nos va a impedir rentabilizarlos en ese intercambio diario con las personas con las que interactuamos.

b) Hay situaciones en las que no queremos ver lo que acontece en nuestro entorno, ni escuchar la información que sobre nosotros nos dan familiares, colaboradores, jefes y amigos. Esta situación, al igual que la anterior, en nada nos beneficia. Un área ciega amplia no nos permite aprender, ni auto-desarrollarnos, ni desempeñar eficazmente nuestra tarea, ni desarrollar nuestras capacidades de liderazgo. Podemos estar caminando en la dirección opuesta sin darnos cuenta y sin tener la oportunidad de rectificar. Tanto nuestra ceguera como nuestra sordera nos van a impedir interpretar de forma adecuada la realidad social, familiar y laboral.

La situación deseable es la de apertura, transparencia, franqueza y honradez. Esta dinámica es la que nos permite aprender y enseñar, controlarnos, conocernos y conocer a los demás, potenciar nuestros talentos, desempeñar de forma eficaz nuestra tarea y desarrollar la capacidad de liderazgo. Este estado solamente se consigue con un área pública muy amplia y dominante, en cada una de nuestras interacciones sociales.

6.3 Los círculos de preocupación, influencia y control.

Nuestra vida es como un gran cajón de sastre en la que tenemos multitud de preocupaciones laborales, sociales y familiares. Preocupaciones que en mayor o menor medida van a centrar nuestro interés y por tanto, nuestro comportamiento.

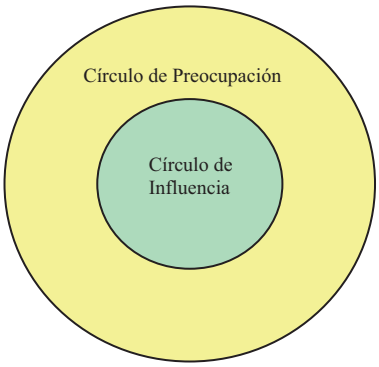
Un primer paso, para avanzar de forma correcta por el camino del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo, es detallar de forma precisa esas preocupaciones. A continuación, incluirlas dentro de un gran círculo, para delimitar nuestro espacio individual de preocupación, que en términos técnicos lo vamos a conocer como nuestro **círculo de preocupación**.

Dentro de ese gran círculo estará la guerra, los impuestos, la subida de tipos de interés, la inflación, el terrorismo, la salud, la educación, el fútbol, la contaminación, el calentamiento del planeta, el paro, la emigración, el desarrollo profesional, la seguridad ciudadana, el gobierno, la religión, el hambre en el mundo, la esperanza de vida, el aborto, la eutanasia, terminar la carrera o aprobar una oposición. Estas y otras preocupaciones que no detallamos, formarían parte de las variables que entran dentro de ese terreno que vamos a denominar: **círculo de preocupación personal.**

Fuente: idea adaptada de S. Covey

Un segundo análisis, consiste en separar dentro de ese gran cajón de sastre, que es nuestro círculo de preocupación, aquellos temas que nos preocupan y sobre los cuales, nosotros podemos ejercer influencia.

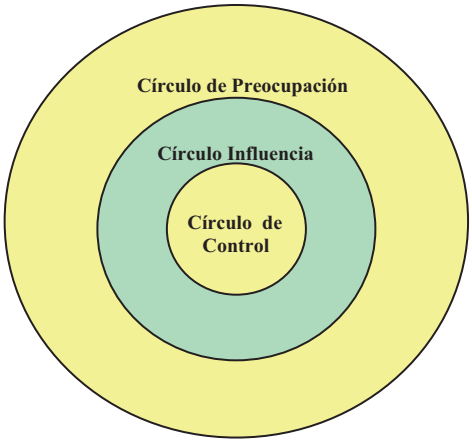
Se trata de ubicar en el espacio de ese segundo círculo, de menor a mayor influencia, los temas que nos preocupan, con las siguientes directrices: las preocupaciones sobre las que ejercemos escasa influencia estarían situadas en la periferia y a medida que nuestra influencia se incrementa, nos acercamos hacia el punto central de ese segundo círculo. Este proceso nos permite delimitar nuestro círculo o espacio, que vamos a identificar como **"círculo de influencia personal".**



Fuente: idea adaptada de S. Covey

Siguiendo el ejemplo de los temas de preocupación anteriores, en la periferia estaría la guerra, la subida de impuestos, la inflación, los resultados de un equipo de fútbol y a medida que, nos vamos acercando al punto central, estaría la educación de nuestros hijos, cuidar la salud, aprobar una oposición y terminar la carrera.

Un tercer análisis consiste en separar los temas sobre los que tenemos mayor o menor influencia de los que ejercemos control. A este tercer espacio, lo vamos a identificar como nuestro **círculo personal de control.**



Fuente: idea adaptada de S. Covey

En este espacio más reducido se encontrarían el aprobar el curso, el cuidado de nuestra salud, el comportamiento correcto, llegar a tiempo, estar preparados o ser agradecidos.

Una vez que están delimitados los tres círculos, es muy importante conocer las habilidades, actitudes y comportamientos que son más efectivos en cada uno de ellos, así:

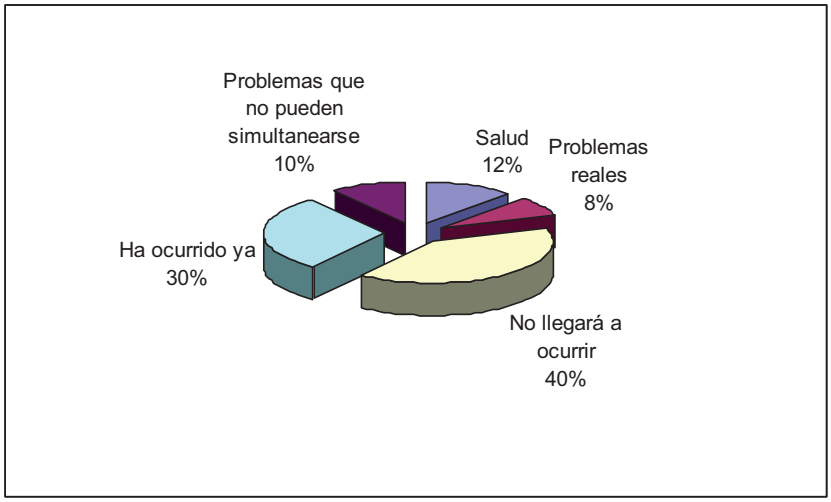
a) Sobre nuestro **círculo personal de preocupación**, lo primero que tenemos que trabajar es sobre nuestra **actitud.** Nosotros no podemos impedir la subida de impuestos, el incremento de la inflación o los actos de terrorismo. A nivel psicológico, debemos de rebajar la intensidad de su vivencia. Si esa intensidad la representamos en una escala de 0 a 1, cuánto más nos acerquemos a 0,001 y nos alejemos de 0,999, más energías y recursos nos quedan libres para dedicar a otras alternativas que palien esa influencia negativa.

b) Sobre nuestro **círculo personal de influencia**, lo primero que tenemos que trabajar es sobre nuestra **autoridad.** Descubrir los factores que incrementan nuestra autoridad y nuestro poder de influencia sobre los demás. A modo de ejemplo, se incrementa con la formación, la profesionalidad, la ética, la confianza, la honestidad, la coherencia y el estar bien informados.

c) Sobre nuestro **círculo personal de control**, o espacio sobre el que somos nosotros los dueños, debemos de trabajar nuestras **habilidades.** Se trata de practicar con las mismas hasta que consigamos convertirlas en hábitos.

Debemos de estar muy atentos a nuestra área de preocupación, de influencia y de control, así como a la forma de abordarlas, dado que ellas influyen de forma directa en nuestro auto-desarrollo, desempeño eficaz y liderazgo.

En esta misma dirección, es muy interesante tener en cuenta la ley de Perls:



Según esta ley, sólo nos debería de preocupar y por tanto, atender el 8% de los temas. El preocuparnos por el resto, no solamente no nos ayuda, sino que consume nuestros recursos e impide que los apliquemos a asuntos más rentables e interesantes.

SÉPTIMA PARTE: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Cuando entramos en la empresa, nuestra misión es la de aprender. Al año se nos exige que aportemos resultados; al cabo de dos se nos exige que dominemos la tarea; a los cinco debemos de ser expertos; a los ocho referentes; a los diez líderes y a los doce, comienza el tiempo de visionar.

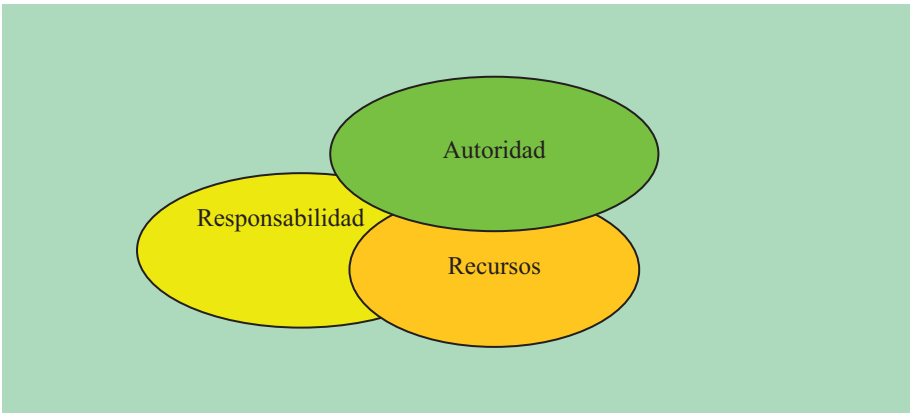
La función del directivo es la de adelantar el futuro al presente, ver a sus colaboradores, no como son, sino como pueden llegar a ser. Se trata de mirar al horizonte con ellos, estimularles para que asuman metas retadoras, ayudarles a descubrir sus fortalezas para que se apoyen en ellas, confíen en sí mismos y se pongan a caminar en la dirección adecuada.

7

Liderazgo y motivación

7.1 Delegar

Delegar es el proceso que se sigue para encomendar a un colaborador una actividad, sobre la que tenemos responsabilidad y cuya realización nos incumbe. La delegación se debe de apoyar en estos tres pilares: **responsabilidad, autoridad y recursos**.
La responsabilidad para que actúe en nuestro nombre; autoridad para que se le respete y recursos materiales necesarios para conseguir que se realice la tarea delegada.



Delegar tareas y responsabilidades de forma eficaz, es una de las claves del liderazgo, por los siguientes motivos:

a) Contribuye al auto-desarrollo, la motivación e implicación de los colaboradores.

b) Ahorra tiempo al líder para invertir en otros temas de interés.

c) Incrementa la calidad del trabajo y la productividad final.

d) Fortalece la imagen de marca.

e) Es una forma básica de aprendizaje.

El delegar tareas en los colaboradores, lleva implícito el mensaje de confianza en la persona. Esta nueva responsabilidad, le hace sentirse competente, eleva su orgullo de pertenencia, se implica y despliega toda su ambición, empeño, capacidad y talento para que la realización de la tarea sea lo más perfecta posible.

La delegación estimula la iniciativa, genera ideas nuevas e innovadoras y favorece la competitividad de la empresa.

La delegación eficaz facilita el auto-desarrollo, ahorra tiempo, aumenta la productividad y el rendimiento individual.

Los colaboradores a los que se delegan responsabilidades, transmiten la sensación de una organización dinámica y eficaz. Además acercan la empresa al cliente y fortalecen la imagen de marca en el mercado.

La delegación debe de contener de forma explícita estos cuatro principios: por qué debemos de delegar; qué debemos delegar; en quién debemos delegar y cómo debemos de delegar.

La persona en quien se delega, debe conocer con precisión qué tiene que hacer; cómo lo tiene que realizar; cuándo tiene que realizarlo; dónde tiene que realizarlo; por qué tiene que realizarlo y cómo lo está realizando.

En ese sentido, las condiciones que se requieren para que una delegación sea eficaz son las siguientes:

a) La precisión de los objetivos. Éstos deben de ser concretos, evaluables y alcanzables.
b) La negociación o acuerdo por ambas partes.
c) La definición y el alcance de la responsabilidad que asume el delegado.
d) La clarificación de los roles.
e) La delimitación de la autoridad y las atribuciones.
f) La provisión de los medios y el entrenamiento que sean necesarios.
g) La comunicación a las personas relacionadas con el proceso.
h) El establecimiento de controles, en fecha y en forma.
i) El reconocimiento del derecho a equivocarse.
j) El establecimiento de plazos de ejecución.
k) El reconocimiento y agradecimiento de la labor bien hecha.

La delegación debe de servir para entrenar, enseñar y promocionar a los colaboradores. Ésta debe de ser gradual. Es muy similar a la forma de enseñar a nadar a un niño, los primeros días estamos muy pendientes, y a medida que se va soltando y ganando seguridad en sí mismo, seguimos sus movimientos a una distancia prudente, y cuando domina la tarea ya le damos libertad de movimientos y nos limitamos a preguntarle como le ha ido.

Una de las funciones básicas de todo directivo es la de tener la habilidad de delegar a tiempo en la persona adecuada y de forma correcta. Del mismo modo, es fundamental conocer las actividades que no se deben de delegar, entre ellas están:

a) El establecimiento de políticas y objetivos de su área de negocio.
b) El liderazgo, coordinación y la motivación del equipo
c) La disciplina en tiempo y en forma.
d) El control de la productividad.
e) Los asuntos que tengan carácter confidencial.

Peter Drucker, nos comenta que hay tres tipos de tareas:

a) Las tareas que no son necesarias, elimínelas.
b) Las tareas que puede hacer otro, deléguelas.
c) Las tareas que no se pueden delegar y que son fundamentales para la consecución de los objetivos, hágalas usted mismo tan bien como sea posible.

La virtud de la delegación está en encontrar su equilibrio, dado que un exceso de delegación puede llevar a la pérdida de control del equipo y de la producción. Una carencia puede paralizar al equipo, al convertir la estructura en un embudo en el que todo tiene que pasar por el filtro del jefe.

Ahora nos surgen dos preguntas, es decir, que es lo que lleva a las personas a no delegar o a delegar en exceso.

Los principales motivos que impiden la delegación son preocupaciones, temores o desconfianzas, que en el 99% de los casos no se dan. Así nos encontramos con el temor a que la persona lo haga mal y a que surjan problemas; por temor a que lo haga mejor que nosotros y nos reste poder, protagonismo y prestigio; por temor a perder el control del equipo; por sentirnos inseguros en el cargo que ocupamos; por temor a transferir conocimiento e información a terceros; por falta de confianza en la capacidad del equipo; por creer que perdemos más tiempo en enseñar que en hacer nosotros mismos la tarea; por creer que los colaboradores tienen dificultades para aprender o bien por dejadez o pereza.

Los mandos reacios a delegar, suelen impedir el funcionamiento eficaz de su equipo de trabajo.

Además, hay jefes que prefieren estar atando continuamente los cordones de los zapatos de sus colaboradores y tutelarles como si fueran niños de tres años.

Damos por hecho que la delegación es siempre hacia abajo, sin embargo, hay jefes que caen en síndrome de la alabanza y convierten la delegación en un proceso hacia arriaba. Al escuchar "jefe usted esto lo hace de forma excelente", dejan sus tareas y en su lugar realizan las que le encomiendan sus colaboradores.

El exceso de delegación, viene dado a veces, bien por abdicación o por temor a las propias responsabilidades, por la falta de motivación, la carencia de experiencia o por miedo a cometer errores.

Beneficios de la delegación:

a) Mejora el funcionamiento, rendimiento, confianza y espíritu de equipo dentro de la empresa.

b) Incrementa la responsabilidad, implicación, toma de decisiones, valoración y motivación de los trabajadores.

c) Facilita el auto-desarrollo, la carrera profesional y la empleabilidad.

d) Permite aprovechar las potencialidades de cada componente del equipo y aumenta el número de miembros cualificados.

e) Favorece la comunicación entre los miembros del grupo, con sus jefes y con el resto de departamentos.

f) Permite un mayor control sobre la tarea. Cada miembro se hace responsable de la calidad y de la cantidad de su trabajo.

g) Se aprovechan las sinergias de forma coordinada y se libera tiempo para invertir en temas trascendentes.

h) Se produce un circuito contextual de mejora que se retroalimenta continuamente. Genera una actitud de compromiso y la asunción de retos cada vez mayores por parte de jefes, compañeros y colaboradores.

7.2 Pirámide de Maslow: necesidades del déficit y necesidades del ser.

El directivo que dirige más que manda es el que ve a sus colaboradores en el lugar al que pueden llegar. A tal efecto, les ayuda a dar el gran salto en la pirámide de Maslow, que consiste en sedimentar el cuarto eslabón para que se den las condiciones necesarias y poder pasar al quinto nivel con facilidad.

La ciencia de este proceso, se basa en descubrir que una vez que se consiguen las metas materiales, no es el final del trayecto, sino que estamos en el inicio de un recorrido personal muy gratificante. Una vez cubiertas las necesidades del **tener**, debemos descubrir la satisfacción de las múltiples alternativas que nos aporta el **ser**.

Todos tenemos una serie de necesidades, a modo de escalera, y en la medida que las vamos teniendo cubiertas, aparecen las del escalón siguiente hacia arriba.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación y la prioridad de las necesidades. Este análisis defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, las personas se interesan por necesidades y deseos más altos. La satisfacción de unas necesidades, generan nuevos deseos que impulsan un movimiento hacia arriba en el recorrido de la pirámide.

Esta pirámide consta de cinco niveles, de los cuales los tres primeros pueden ser agrupados como **necesidades del déficit**, el cuarto compagina necesidades del déficit con necesidades del ser y el nivel quinto o superior, es donde están en estado puro las **necesidades del ser.**

La diferencia entre las necesidades del déficit y las necesidades del ser se fundamenta en un concepto de saciedad y de infinito, es decir, mientras las cuatro primeras son una especie de recipientes escalonados, que a medida que tenemos lleno el primero, centramos nuestros recursos en el segundo, a continuación en el tercero, una vez lleno el tercero, dedicamos nuestra atención al cuarto y último recipiente. Esto significa que las necesidades del déficit pueden ser satisfechas ya que es un recorrido que tiene un inicio, unas etapas y una meta final. En cambio, cuando entramos en el campo de las necesidades del ser, descubrimos todas nuestras potencialidades. Es tal el abanico de crecimiento y de alternativas, que se genera en nosotros una fuerza interior de curiosidad, interés y de búsqueda continua, que nos descubre que en la medida que avanzamos en ese camino, mayor es el trayecto que nos falta por recorrer.

La estructura de las necesidades según Maslow es la siguiente:

1º) En la base, estarían las **necesidades fisiológicas básicas**: necesidad de respirar, de beber, de descanso, de comer, de liberar desechos corporales y las necesidades sexuales. Se trata de necesidades fisiológicas básicas que permiten mantener la homeostasis o equilibrio corporal del ser humano**.**

2º) Un segundo eslabón está constituido por la **necesidad de seguridad**. Se basa en la necesidad de la persona, de sentirse segura y protegida. En este apartado se encuentran la seguridad física, la seguridad en el empleo, la seguridad de ingresos y recursos, la seguridad moral, la seguridad familiar, la seguridad de la propiedad y la seguridad de la autoestima. Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas básicas, las personas buscan las condiciones que les aporten seguridad, paz, tranquilidad y estabilidad en su entorno**.**

3º) El tercer eslabón de la pirámide está constituido por la **necesidad de aceptación social.** Es la necesidad de amistad y afecto, que todos necesitamos. Estas necesidades se agrupan en el concepto amplio de afiliación. Son necesidades que están relacionadas con el desarrollo afectivo de la persona, se satisfacen mediante las funciones de dar y recibir, aceptar y ser aceptado en el escenario social. Cuando las personas han satisfecho sus necesidades fisiológicas básicas y de seguridad, comienzan a interesarse por las necesidades de afecto, amistad y sentido de pertenencia.

4º) El cuarto eslabón de la pirámide está constituido por la **necesidad de reconocimiento**, es decir, de lo que somos como personas y de lo que hacemos como profesionales. Es nuestro valor de mercado o cotización social que poseemos. Este reconocimiento social, laboral y familiar, está muy relacionado con el sentimiento de confianza, autoestima y de valía que cada uno tenemos de nosotros mismos. Después de satisfacer las tres necesidades anteriores, las personas buscamos la estima, el respeto por uno mismo y el sentimiento de logro y de triunfo social. Se trata de la satisfacción personal de completar un trabajo, resolver los problemas que éste plantea, contemplar los resultados satisfactorios del esfuerzo realizado, el reconocimiento y la valoración positiva del trabajo bien hecho.

5º) El quinto eslabón está constituido por la necesidad o más bien por el deber de **autorrealización personal.** Se trata de las necesidades y deseos más elevados; éstos se encuentran en la cima de la jerarquía y su satisfacción plena nunca se alcanza, debido a que las potencialidades del ser humano son infinitas. Las personas que recorren esta fase de autorrealización, son aquellas que descubren el valor del equilibrio entre el ser y tener, entre inteligencia y razón, entre cuerpo y mente. En la búsqueda de ese equilibrio invierten sus recursos.

Las personas intentan satisfacer sus necesidades, tanto dentro del trabajo como fuera de él. En el puesto de trabajo pasamos la mayor parte de nuestro tiempo, así que el trabajo debemos considerarlo como algo más que ganar dinero. El error de muchos directivos está en considerar que el salario es la principal fuente de motivación, sin darse cuenta, que está dentro de las necesidades del déficit, por tanto, descuidan los escalones cuarto y quinto, que son donde residen los factores de motivación que más perduran en el tiempo, y además, son los que menor coste económico conllevan.

La pirámide de Maslow nos da las claves del auto-desarrollo, del desempeño eficaz y del liderazgo. Se trata de determinar el estado en el que se encuentra cada persona, darle los medios para suplir sus necesidades y ayudarle a subir hasta la cúspide de la pirámide.

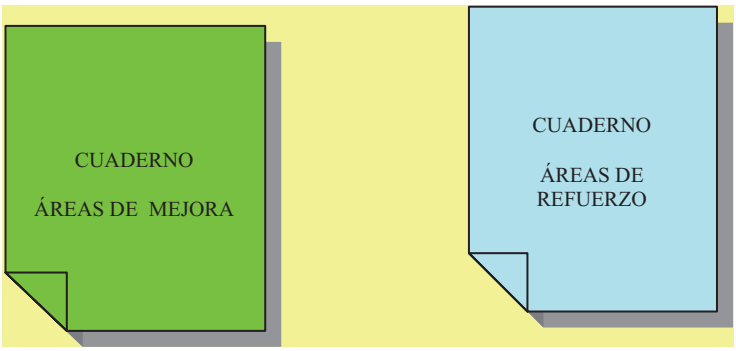
Este proceso nos permite descubrir los efectos beneficiosos del desempeño cuando se convierte en retador, creativo, interesante y variado. En esa conversión juega un papel muy importante el estilo de liderazgo con su forma de dirigir y de enseñar.

7.3 Felicitar y corregir: herramientas básicas de motivación y de aprendizaje

Una de las habilidades básicas del liderazgo, es la de conocer el arte de felicitar y de corregir a los colaboradores. Conocer el momento de felicitar y realizarlo de forma adecuada, genera un gran caudal de motivación, de confianza y de seguridad. del mismo modo, si se corrige en tiempo y en forma, estamos ante la mejor herramienta de aprendizaje.

¿Cómo y cuándo se debe de felicitar?
¿Cómo y cuándo se debe de corregir?
La respuesta a estas dos preguntas las vamos a plantear a través del siguiente ejemplo:
"Juan es un asesor financiero de reciente incorporación al equipo de ventas y asesoramiento del banco X. A primera hora de la mañana del último viernes del mes, cierra una operación con un cliente por un importe de 300.000 euros. Mientras estaba formalizando el contrato, comentó con el cliente temas de política, a continuación, le dieron un repaso a la religión y terminaron hablando mal de la competencia.

Cómo responsable del equipo de ventas: ¿Qué le dirías a Juan, cómo y cuándo?
Cuando en un mismo acto se mezclan comportamientos por los que tenemos que felicitar y comportamientos que debemos de corregir, lo primero que tenemos que realizar es separar esos dos actos, tal como hacen algunos entrenadores de fútbol con su cuaderno verde y azul:



Durante el entrenamiento, en el cuaderno verde anotan los aspectos que hay que mejorar y en el cuaderno azul, las acciones brillantes o aspectos destacables que merecen ser reconocidos.

Al terminar el entrenamiento, el entrenador echa mano de su cuaderno azul y felicita por el trabajo bien hecho de forma individual, detallada y precisa. Al día siguiente antes de iniciar el entrenamiento, consulta su cuaderno verde y enumera de forma precisa los defectos del día anterior; defectos que se deben de corregir de forma inmediata. Con este proceso, indica a sus jugadores el amplio campo de mejora que cada uno tiene delante de sí.

En su labor diaria, el directivo tiene que tener muy clara esta lección que nos dan los entrenadores. En ese sentido, debe de acostumbrase a:

1º) Felicitar a los miembros de su equipo por su comportamiento extraordinario al finalizar la jornada.

2º) Corregir los comportamientos inadecuados antes de comenzar por la mañana del día siguiente.

No se debe de cometer el error de juntar los dos actos, de felicitar y de corregir, porque en lugar de motivar y de enseñar a su equipo, le frustra y le desmotiva. Sus colaboradores les perciben como jueces que están más pendientes de los aspectos negativos que los positivos. El directivo si quiere conseguir el auto-desarrollo, incrementar su motivación y conseguir resultados de forma fácil y recurrente, debe de ser un buen entrenador y no un juez de su equipo.

Este efecto negativo se debe a que al juntar los dos actos de felicitar y de corregir al mismo tiempo, aparece la palabra **"pero**", vertebrando la parte de la alabanza con la parte de la crítica.

Si volvemos al ejemplo anterior, la estructura del discurso sería la siguiente: "Juan, muy bien has conseguido una inversión 300.000 euros **pero** te llevó mucho tiempo, además hablaste de política y criticaste a la competencia; ya sabes que eso nunca se debe de hacer en nuestro trabajo".

Nuestra estructura mental atrapa el significado de todo lo que va después del pero y le resta importancia a lo que le precede. El resultado es totalmente diferente, porque después del pero van todas las palabras de carga negativa.

El buen directivo enseña y motiva. Así, al terminar la jornada le dirá a su colaborador:

"Juan, buen trabajo, has comercializado un fondo de inversión de forma magnífica, teniendo en cuenta los intereses del cliente y los intereses del banco; que bien nos viene a estas alturas del mes, a seguir así, gracias por el esfuerzo que estás realizando".

Y al día siguiente, antes de comenzar la jornada, de forma breve, concisa y en privado le dirá:

"Juan, procura no hablar de política ni criticar a la competencia con los clientes porque a veces, esos comentarios no nos aportan valor y se vuelven en nuestra contra"

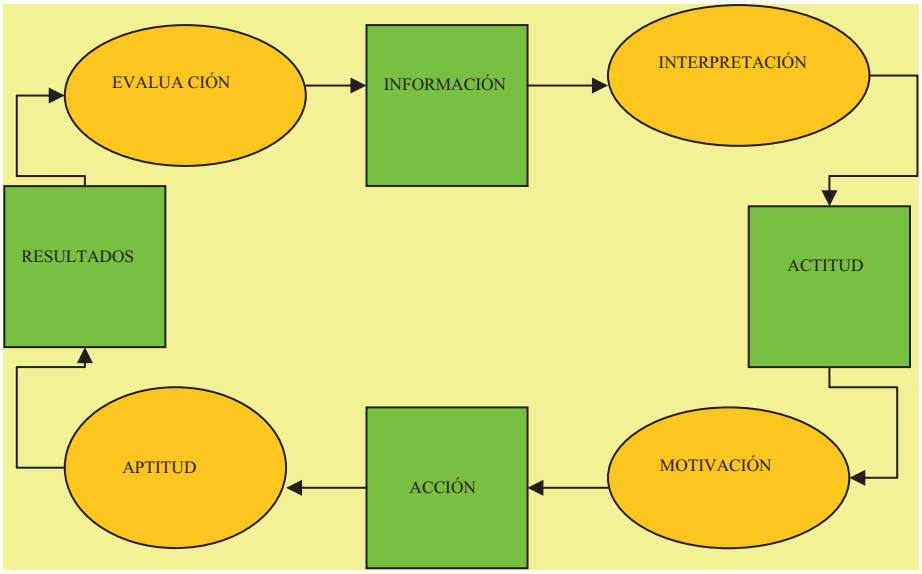
Esta separación de felicitar y de corregir, debemos de aplicarla también en nuestra vida familiar y social. Si de verdad queremos motivarles, enseñarles y corregirles, de la misma forma que lo hacen los entrenadores excelentes con sus jugadores, nunca debemos de juntar las dos acciones. Éstas deben de ir siempre por separado y en el orden adecuado, es decir, felicitar al final del acto y corregir antes de comenzar al día siguiente o en su momento oportuno.

Si solamente tenemos que felicitar o corregir, debemos de realizarlo en el momento inmediatamente propicio y oportuno. Cuanto más nos retrasemos en felicitar o en corregir, más efectividad se pierde. La distancia en el tiempo resta eficacia a esta magnífica herramienta de aprendizaje y de motivación, que es la felicitar y corregir de forma adecuada.

7.4 El desarrollo del talento es contextual

Nos situamos de nuevo en los mecanismos psicológicos que determinan nuestro comportamiento. Partimos de una información fundamental de inicio; esta información al ser procesada por nuestra mente, activa un círculo de emociones, actitudes, comportamientos y valoraciones que alimentan esa información de partida y vuelve a desencadenar un nuevo proceso, como si estuviéramos metidos en un circuito que está recibiendo feedback de forma continua.

Los cuatro puntos nodales de este sistema son: información, actitud, acción y resultados. Los enlaces fundamentales están soportados por la interpretación, la motivación, la aptitud y la evaluación del desempeño.



Fuente: idea adaptada de Pablo Cardona

Es muy importante esa primera estación o punto de partida, que es la información que recibimos por parte del responsable sobre lo qué tenemos que hacer, cómo lo tenemos que hacer, cuándo lo tenemos que hacer o cómo lo estamos haciendo.

La calidad, el fondo, la forma, el tiempo y el modo de transmitir esa información, van a ser determinantes en la interpretación del mensaje por parte del receptor.

El segundo nodo es el de la actitud. Nuestra actitud viene determinada por la interpretación de la información recibida; interpretación que va a ser la base de nuestra motivación y el inicio del camino para potenciar el talento, la satisfacción en el trabajo, la productividad y el desarrollo profesional, o bien todo lo contrario.

El tercer nodo es el de la acción. Los impulsos de la motivación activan el comportamiento en una dirección determinada. A través de ésta, practicamos con nuestras habilidades y reforzamos nuestras competencias y aptitudes.

El cuarto nodo es el de los resultados; resultados que van a ser evaluados en dos niveles: a nivel externo, es decir, como es percibida y valorada esa persona en relación a la consecución de objetivos y resultados; a nivel interno, a través de la ecuación de rentabilidad-esfuerzo. Esa doble evaluación aporta nuevos datos a la información de partida y se desencadena un nuevo proceso.

El profesor Pablo Cardona explica de forma magistral los tres tipos de talento que se generan en base a la forma de dirigir: si se hace por tareas da lugar a un talento

dependiente; si es por objetivos genera un talento independiente y se realiza por competencias da lugar al talento interdependiente.

Talento dependiente: surge cuando el jefe ordena a sus subordinados lo que tienen que hacer, cómo y cuándo. No les felicita nunca por sus logros, sino que se dirige a ellos únicamente para dar órdenes y reprocharles sus errores. El resultado de esta forma de dirigir es el de crear personas sin iniciativa que se limitan a cumplir con lo que le ordenan sus jefes.

Talento independiente: surge en los profesionales con creatividad e iniciativa para conseguir lo que le propongan. Se asocia a la dirección por objetivos.

Talento Interdependiente: surge cuando una persona es capaz de utilizar su iniciativa y su creatividad, en colaboración con otras personas de su equipo para alcanzar una misión. Esta dinámica supera al talento independiente, ya que busca la mejora de la organización en su conjunto y no sólo cumplir los propios objetivos. Este talento se desarrolla por medio de la dirección por competencias y del coaching.

El papel del directivo es el de entrenar, motivar y dirigir a su equipo para que éste desarrolle todo su potencial. El estilo de dirección influye de forma directa en la motivación y en el desarrollo del talento de los colaboradores, así:

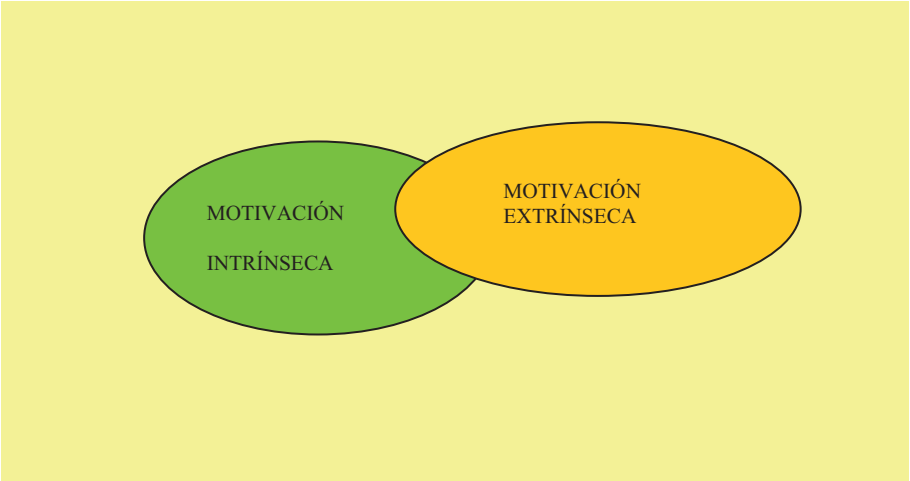
1º) Si las personas reciben continuamente **órdenes** para actuar y broncas cuando actúan inadecuadamente, se sienten ordenanzas. Descubren que su misión es la de cumplir la orden en el tiempo y en la forma solicitada, ni antes ni después. Actuarán solamente cuando reciban la orden de realizar la tarea.

Estas personas están ahí porque es un trabajo seguro, o porque no tienen otro mejor y además, les pagan por esa actividad. Su motivación es exclusivamente material y por lo tanto, extrínseca.

Su tiempo de trabajo es un tiempo perdido en la dimensión de potenciar su talento y su creatividad. Esto explica que haya personas que en su puesto de trabajo se

comporten como sujetos pasivos y sin iniciativa, en cambio en la vida pública dirijan el equipo de fútbol de su barrio o la compañía de teatro de la asociación de vecinos. Esta forma de dirigir sitúa en una dinámica de perder-perder en la relación entre empleado-empresa. Pierden los dos, el empleado no puede desarrollarse profesionalmente y la empresa pierde la creatividad, la innovación, la iniciativa y el entusiasmo que aporta un empleado comprometido.

2º) Si la forma de dirigir está centrada solamente en los resultados, que generalmente son a corto plazo; en este caso, el directivo distribuye e individualiza los **objetivos** y controla su consecución en los plazos establecidos. Se da una relación premio-castigo.



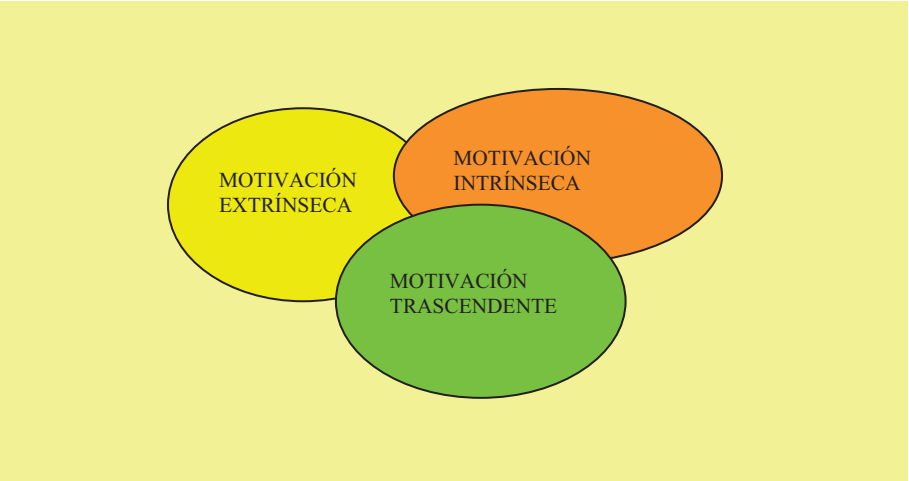
La interpretación que hace el empleado es que confían en él para cumplir los objetivos. Su evaluación va a estar determinada en base al cumplimiento de los mismos. En tal sentido, se centrará principalmente en los fines, sin importar muchas veces los medios, porque la dirección tampoco se lo exige.
Su comportamiento está impulsado por una doble motivación: una material o extrínseca, basada en el dinero, la seguridad y el estatus, mientras que la otra es inmaterial o intrínseca, basada en su desarrollo profesional.

La relación empleado-empresa es muy frágil. La confianza mutua está asentada en los resultados a corto y el vínculo emocional es muy débil. Predomina un espíritu mercenario de cambio y recambio, cuando las expectativas de una de las partes no se cumplen.

En esta relación, a pesar de estar en la dinámica de ganar-ganar, al final pierde la empresa como organización al desaprovechar las sinergias de grupo y el empleado la oportunidad de aprender y de enseñar a sus compañeros. Y lo más grave es que los éxitos de hoy, bien pueden ser el problema de mañana. Cuando no se cuidan los medios y falla la ética, el futuro de la empresa entra en crisis, por muy buenos

resultados que se presenten. A veces, éstos son el indicador de una larga travesía a través del desierto, y la persona que se premió por esos resultados, sin analizar como los ha conseguido, lo más seguro es que ya esté en otra empresa de la competencia, utilizando los mismos trucos y llevándose los mejores clientes.

3º) En cambio, si la forma de dirigir está enfocada al desarrollo de las **competencias**, el resultado es bien diferente. Al final se cuenta con personas libres, seguras, éticas, formadas, asertivas y solidarias. Sus motivaciones nacen de tres variables interrelacionadas: extrínsecas, intrínsecas y trascendentales.



Estos mandos, con su estilo de dirigir, inculcan una visión de equipo, de grupo, en la que los objetivos son de todos y su misión es la de cumplirlos. Descubren la magia de las sinergias, del talento compartido, de aprender y de enseñar con facilidad y del incremento de la productividad en cantidad y en calidad, la satisfacción en el trabajo y los efectos positivos del salario emocional.

Esta política de liderazgo es la que está ubicada en la relación ganar-ganar. Dicha relación fortalece el vínculo emocional entre los trabajadores y su empresa, retiene y atrae a nuevos clientes, fortalece el sentido de pertenencia e incrementa la imagen de marca.

7.5 Liderar significa actuar en situaciones críticas

El directivo tiene la obligación de conocer el grado de implicación, retención, satisfacción y contribución de cada uno de los miembros de su equipo.

Si cruzamos las variables retención y satisfacción, podemos dar nombre a cuatro estilos diferentes de actitud y de comportamiento:

		RETENCIÓN	
		Más	**Menos**
SATISFACCIÓN	Más	+ RETENCIÓN + SATISFACCIÓN **Apóstoles**	+ SATISFACCIÓN - RETENCIÓN **Mercenarios**
	Menos	+ RETENCIÓN - SATISFACCIÓN **Rehenes**	- RETENCIÓN - SATISFACCIÓN **Enemigos**

Fuente: idea adaptada de servicios & beneficios del profesor Huete.

En este sentido, nos encontramos con:

1º) Empleados que están muy satisfechos, implicados e identificados con las políticas de la empresa. Destacan por su fidelidad, aportación de valor, ayuda, trabajo en equipo y además, por un alto grado de cumplimiento y consecución de objetivos. Están en la empresa por motivos intrínsecos, extrínsecos y trascendentales. A estas personas las identificamos como **apóstoles.**

2º) Hay empleados que no están satisfechos con su trabajo ni con la forma de trabajar ni de dirigir de la empresa. Su deseo es el de marcharse, pero las barreras del mercado se lo impiden. Están en la empresa por motivos única y exclusivamente extrínsecos o materiales. En el momento que encuentren otro lugar donde puedan satisfacer sus necesidades se van.

Son personas que están descontentas y su cumplimiento se ciñe a lo mínimo establecido, aunque puedan aportar valor, intencionadamente no lo hacen, se inhiben. A estas personas las identificamos como **rehenes.**

3º) Una tercera tipología de empleados, son aquellos que están satisfechos pero no están retenidos. El vínculo emocional que les une con la empresa es muy débil, debido a que éste se soporta solamente en dos motivos: extrínsecos, que incluye la seguridad económica, el prestigio y el estatus; e intrínsecos que abarca a todo su desarrollo personal y profesional.

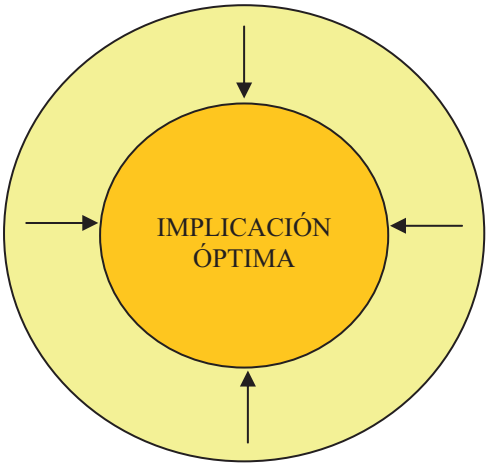
Están satisfechos, cumplen con los objetivos, buscan ampliar su abanico de empleabilidad y cambian de empresa en el momento que encuentren otra que cumpla mejor con sus expectativas. Son aves de paso, que vienen a aprender e irse

con el capital acumulado al lugar donde puedan rentabilizarlo de la mejor forma. A estas personas las identificamos como **mercenarios.**

4º) Por último nos encontramos con personas que no están satisfechas ni tienen barreras de salida para irse a otro lugar a trabajar. Sin embargo, siguen en la empresa con el único fin de rentabilizar el rencor y la frustración acumulados. A estas personas las identificamos como **enemigos** dentro de casa.

Los valores y las actitudes hacia el trabajo, los compañeros y la empresa son muy diferentes en cada uno de los estilos que acabamos de identificar. El directivo tiene que conocer la forma de actuar con cada uno de ellos, apoyar o corregir actuaciones, buscar puntos de acuerdo, identificar variables de satisfacción. En resumen, buscar el escenario en que todos tienen que salir ganando.

1º) Con el comportamiento del apóstol, se debe de trabajar y entrenarle para reducir su círculo de implicación y de exigencia:



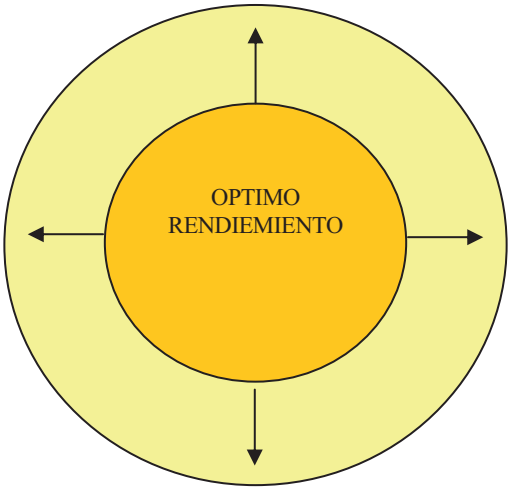
El error que cometen con mayor frecuencia los directivos, es que en lugar de reducirlo, se les exige cada vez más, porque son las personas que nunca dicen que no, que cumplen, que van al 130%, y siempre están ahí para dar lo que otros miembros del equipo no fueron capaces de conseguir.

Esta actuación en el tiempo conlleva un desgaste muy fuerte y en lugar de motivar, desmotiva, porque comprueban que en realidad a quien de verdad se está premiando es a la picaresca y a la falta de compromiso y de implicación. Sin embargo, a la gente que se implica y consigue resultados, siempre se les está solicitando un último esfuerzo.

Este estilo de dirección conduce a reducir el número de apóstoles, al convertirlos en mártires, o bien por traspasarlos al nicho de mercenarios o de rehenes.

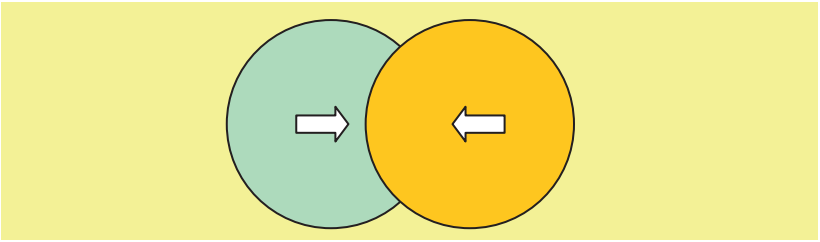
2º) Con el rehén se necesita dialogar para ayudarle a romper las barreras de salida. Mostrarle que las llaves de los candados están en sus manos y cuanto más aproveche las oportunidades de desarrollo y de crecimiento que se dan en la empresa, más libre, seguro y feliz será. Deben de animarle a que pruebe en esa dirección y ofrecerle todo el apoyo y el entrenamiento que necesite. Además, de hacerle ver que su círculo de crecimiento está sin explorar.

Es muy importante que descubra los pequeños avances con el cambio de comportamiento y la confianza que se genera cuando se van adquiriendo habilidades que mejoran las competencias. Con estas personas tienes que aprender a ensanchar su círculo, mostrarle su horizonte y la dirección en la que caminar.



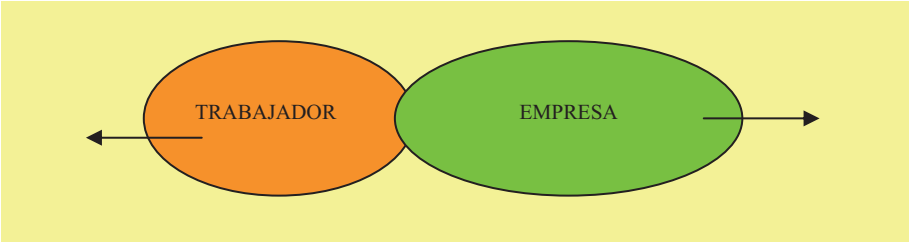
3º Con el mercenario, es necesario descubrir las áreas en que ambos salen beneficiados. A mayor interrelación, mayor es el rendimiento para ambas partes. Cuanto más se refuerce su talento dentro de la empresa, mayor va a ser la recompensa.

En la medida que descubra su misión dentro de la empresa, refuerce su sentido de pertenencia, se apoye en su grupo, enseñe y aprenda, descubrirá la grandeza de abrirse a los demás y de recibir de ellos al mismo tiempo. A partir de este momento su carrera profesional va a ser más fácil dentro de la empresa que fuera de ella, dado que en casa tiene mucho recorrido realizado y fuera tiene que empezar de nuevo.



4º) El comportamiento del enemigo dentro de casa, es muy difícil de reconducir. En este sentido, es necesario demostrar que la dirección es divergente, que sus comportamientos y actitudes son inadecuados, que están identificados y que es inmediato y cierto que se va a actuar en consecuencia. Explicarle de forma didáctica que el momento que están viviendo en la empresa con él, es muy similar al del conductor que va cien por hora en un tramo de carretera que está prohibido circular a más de sesenta, que ese tramo está controlado por radar y que a quinientos metros se encuentra la guardia civil de tráfico, por lo tanto es inmediato y cierto que le van a imponer una sanción.

La mejor forma de terminar con esa situación de perder-perder o de guerra que mantienen ambas partes, es la tomar direcciones opuestas y terminar con la relación contractual que les ha unido hasta ese momento.



Con esta forma de actuar concreta, sobre cada uno de los estilos de comportamiento de los colaboradores, se consiguen varios efectos beneficiosos: el líder refuerza su autoridad; las personas se sienten más cómodas, desarrollan sus capacidades e incrementan su eficacia; se produce más y mejor y además se consigue el equilibrio de ganar-ganar en las relaciones empleado-empresa.