

# AMARRES

SOLIDARIOS PARA EL EMPLEO

## *Un viaje colaborativo*

Taller Socio-Emocional  
para Trabajadores y Trabajadoras



---

**Guía Amarres:**  
Guadalupe Aparicio Pérez. Noemí Risueño Rodríguez.

**Justificación y Evaluación:**  
Secretaría de Formación y Empleo. Miguel Coque Durán.

**Edita:**   
comisiones obreras  
de Extremadura

**Financia:**   
Consejería de Educación y Empleo

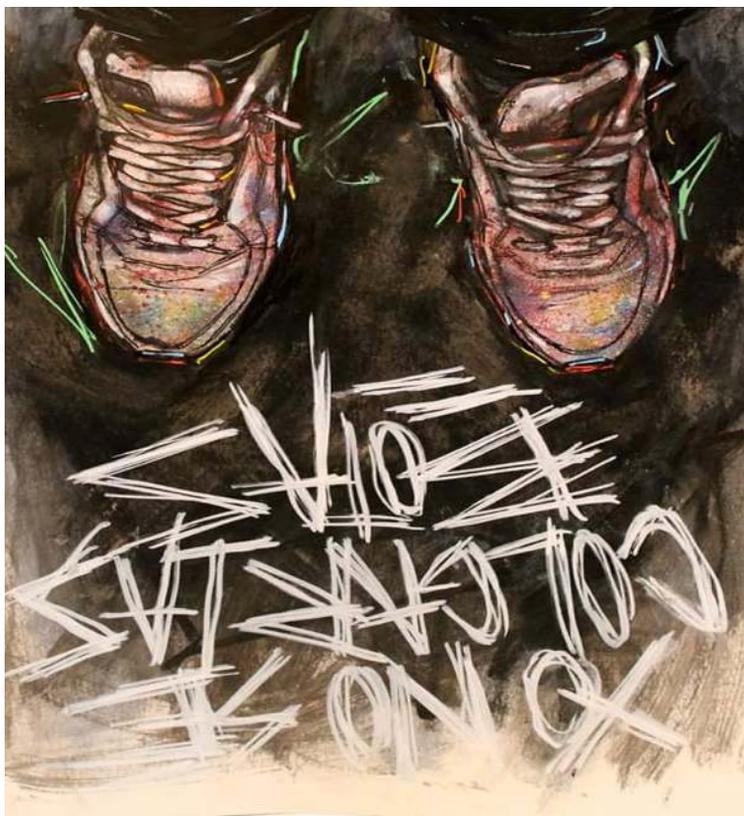


Diseño e impresión: Solugrap, S.L.

## Agradecimientos:

A todos los compañeros y compañeras de los Centros de Educación Especial por su entusiasmo con el que han participado en este Taller Socio-Emocional:

*Juan Pedro del Ama Suarez, Belén Amores Barroqueiro, M<sup>a</sup> Belén Barroso Mateos, Pedro Calzado Costumero, M<sup>a</sup> Augusta Delgado Romero, Raquel Domínguez Benavente, Virtudes Escamochero Gonzálvez, Héctor Fernández Corroto, Luis Fernando Fernández Muñoz, Itziar Flores Martín, Marisol Galindo Domínguez, Carmen García Muñoz, Pilar González Alcón, Alicia Jiménez González, M<sup>a</sup> Marcos Hernández, Elena Muñoz Mantilla, Cristina Palacín Martín, M<sup>a</sup> Jesús Palomo Salado, M<sup>a</sup> Rodríguez Vara, Fátima Valverde Lorenzo.*



“XQ no sé colgar las botas”. Miguel Coque Placencia.

# ÍNDICE

## PRIMERA PARTE

El viaje más importante que puedas hacer en tu vida, empieza por ti mismo.....14

### CAPÍTULO 1.

Planifica tu viaje.....14

### CAPÍTULO 2.

Haz la maleta: Lo que sirve y lo que no.....41

### CAPÍTULO 3.

Cómo superar las adversidades. Kit básico de supervivencia.....57

### CAPÍTULO 4.

Aprendizaje consciente. Usos y costumbres.....66

## SEGUNDA PARTE

¿Podrías dar lo que no tienes?

Ahora ya estás preparado ¡Date al mundo!.....73

### CAPÍTULO 5.

“El mapa no es el territorio”.....73

### CAPÍTULO 6.

Los idiomas: Hablamos el mismo lenguaje.....83

CAPÍTULO 7. Inmersión total: Afilando el hacha.....94

CAPÍTULO 8. El legado, el objetivo transpersonal.....105

## TERCERA PARTE

Diario de un Viaje.....114

Los Viajeros Opinan.....128

## Justificación:

Con esta tercera entrega de “Amarres Solidarios para el Empleo”, cerramos una etapa de elaboración de esta experiencia relacionada con la formación; pensada para abrir nuevos espacios en la aplicación de las políticas activas de empleo, mejorando la inserción profesional o la empleabilidad de las personas. Espacios posiblemente olvidados en nuestro sistema educativo, centrado en competencias específicas o laborales, sin integrar aquellas habilidades que deben favorecer sociedades y empresas más cohesionadas y productivas.

“Amarres” nació hace ya tres años, haciendo una propuesta novedosa con personas en desempleo. Ahora realizamos la transferencia de esta buena práctica a los que tienen un puesto de trabajo; iniciando la experiencia con trabajadores y trabajadoras de Centros de Educación Especial y planificando nuevas acciones para este año en sectores como el sociosanitario, el docente, u organizaciones sociales. Consideramos que estas personas están especialmente expuestas, en su contacto emocional con personas usuarias de los servicios públicos, sirviendo de “contenedores” de un malestar social propio de una sociedad llena de incertidumbres y en permanente conflicto. Ello no quiere decir, muy al contrario, que no sea trasladable a todos los sectores y a las empresas que quieran apostar por esta metodología centrada en la implementación de habilidades, actitudes y valores fomentados desde la empatía, la asertividad, el empoderamiento, la toma de decisiones y la resolución de los conflictos en aquellos espacios donde acumulamos gran parte de nuestras horas vividas.

Experiencia que entendemos como habilitadora tanto para aquellos personas con un nivel de cualificación alta, para completar sus competencias técnicas, como para una población escasamente cualificada, necesitada de motivación para que adapte su nivel de capacitación a un contexto de vertiginosos cambios tecnológicos, favoreciendo la adaptación permanente en sus puestos de trabajo o para encontrar otros nuevos que aún no existen.

“Amarres”, se conforma en un contexto de crisis, cuestionando fórmulas finiquitadas en los procesos de aprendizaje en los programas de empleo, para al menos situar aquello que no debe ser repetido, por estar alejado de los intereses y necesidades de los que queremos mejorar herramientas metodológicas para seguir implementando nuestras competencias en el mundo del trabajo.

## Cambio de paradigma:

¿Responde nuestro sistema educativo y los servicios públicos de empleo en generar personas con capacidades ricas en autonomía, autogestión de los conocimientos, empoderamiento para liderar proyectos y generar valor añadido en la gestión de nuestras vidas y/o de los recursos en la empresa? Pues estamos tardando para

---

dar respuestas al mundo que ya está aquí; fundamentado en innovación tecnológica, inteligencia artificial y robotización, donde los puestos de trabajo sin cualificación serán residuales y los títulos universitarios, sin las habilidades que agrupan lo que se viene en llamar inteligencia emocional, estarán devaluados.

Si el tiempo de aprendizaje para una persona es lo que dura su vida y el resultado es lo que conseguimos acumular ¿Por qué el modelo tradicional de aprendizaje queda circunscrito a ciclos escolares que evalúan y miden tan solo las competencias específicas?, ¿Por qué las empresas deberían limitarse en su reclutamiento a exigir un título o una certificación profesional en exclusiva?

Las respuestas a estas preguntas nos llevan a poner el acento en la necesidad de generar propuestas de aprendizaje que completen los agujeros negros de nuestro sistema educativo y el propio sistema de formación para el empleo. Se constata la necesidad de cambiar el modelo productivo y por tanto los métodos y las formas de producir. Son inevitables los cambios estructurales, pero encontramos resistencias en el tránsito a un nuevo paradigma que inevitablemente elimine tensiones laborales y sea sostenible desde una visión económica, ambiental y social.

Una nueva tendencia se abre paso; propiciar en las empresas a que contraten a sus empleados y empleadas basándose en sus competencias genéricas, y no tanto por el curriculum presentado sobre la base de competencias específicas. De no ser así, muchas empresas están dejando marchar y pasando por alto a personas empleables más que cualificadas que han potenciado habilidades complementarias a sus títulos oficiales.

*“Las competencias facilitan el desarrollo de una educación integral ya que engloban todas las dimensiones del ser humano: saber, saber hacer, y saber ser y estar” (Blanco, 2009).*

### Competencias Genéricas:

La apuesta por el aprendizaje en competencias genéricas es una apuesta concertada por los sindicatos CCOO y UGT, con la CREEX y la Junta de Extremadura en la “Estrategia para el Empleo en Extremadura 2016-2019”. La implementación de esta medida aborda un enfoque integral hacia la empleabilidad, apostando por una concepción innovadora en la potenciación de éstas en aquellas personas que pretenden insertarse en el mundo laboral. Pero, al mismo tiempo, para dar respuesta al actual escenario del mundo laboral que afronta un panorama muy

cambiante, pero a la vez incierto, y que señala una dirección inevitable a la incorporación de nuevas habilidades y competencias reclamadas en el espacio productivo. Por ello, la concepción holística de competencias debe situarse en un marco dinámico, preparando a empresas y trabajadores, dentro de un contexto global que pase por un ineludible contrato social, para dar respuestas compartidas.

¿Es posible la mejora de la productividad en la empresa, obviando la solución de reducir los costes laborales como alternativa? Parece evidente que el valor añadido y el talento que genera las personas en su puesto de trabajo no lo vamos a alcanzar por ese camino tan visitado.

La OCDE, nada sospechosa de “izquierdismo”, llama la atención a España sobre la sistemática degradación de nuestro mercado de trabajo evaluado sobre un marco conceptual que mide la calidad en el empleo, no solo de componentes ya conocidos como los salarios y la estabilidad laboral, sino de otro parámetro esencial como es el ambiente de trabajo, entendiéndolo como el nivel de presión que sufre la persona empleada por un exceso de carga de trabajo o debido a los recursos insuficientes para desarrollar sus tareas. Puede que éste último indicador termine de explicar, unido a los salarios y la estabilidad, disfunciones esenciales que alejan a una persona asalariada de los valores de una empresa.

Esta misma organización internacional, en su Evaluación de Competencias de Adultos (PIAAC), relativa al nivel de comprensión lectora, competencia matemática o resolución de problemas en el contexto laboral, así como otras competencias genéricas como comunicación interpersonal, autogestión o capacidad de aprender, concluye que España no hace un uso adecuado de las competencias de su población activa. Con puntuaciones equiparables a EE.UU. y Reino Unido, son estos países los que hacen un uso más intensivo de las capacidades de su mano de obra y de su autogestión con respecto a sus destrezas, lo que viene a concluir las diferencias organizativas y estructurales de las empresas que redundan en procesos más productivos en estos países y un mayor aprovechamiento de las competencias de sus trabajadores y trabajadoras.

Cuando la evaluación se realiza con respecto a los jóvenes españoles, se manifiesta la infrautilización que se hace de una generación mucho más preparada que las anteriores, pero con riesgos manifiestos de que sus capacidades cognitivas queden atrofiadas en un modelo de empresa que persiste en utilizar las ventajas competitivas de contratos precarios en lugar de optar por realizar una apuesta de ajuste innovador y menos jerarquizado. Las competencias que no se practican se vuelven obsoletas con el tiempo, porque solo la pericia se genera con la práctica y con ella se generan y se potencian nuevas habilidades que desarrollarán innovadores y nuevos procesos productivos.

---

Las prácticas de alto rendimiento en España, caracterizadas por el otorgamiento de autonomía para el trabajador en la empresa y un posicionamiento en la toma de decisiones horizontal, son de carácter residual. Nuestro país, ocupa para la OCDE, el penúltimo lugar en la Europa de los 27 en lo referido a un modelo “racionalizado” donde los trabajadores tienen más libertad de poner en valor sus aportaciones laborales y tener conciencia de que a través de su trabajo obtendrán oportunidades de crecimiento y promoción profesional.

### Hacia un modelo colaborativo:

Sobre determinados indicadores que facilitan un modelo de empresa colaborativa, muy alejada de criterios directivos al uso, podemos evaluar el nivel competencial del empresariado sobre sus patrones clásicos de empresa u otra de nuevo cuño: el rediseño dinámico del puesto de trabajo, el gradiente de participación de la persona empleada en la línea de negocio, el nivel de autonomía en la toma de decisiones, la rotación de aquellos que trabajan dentro de una empresa como estímulo para alcanzar nuevas competencias, la evaluación de las mismas o la transferencia del conocimiento a través de inversión en la formación, son indicadores que nos informan de los logros competenciales del empresario medio en nuestro país.

El catedrático de Economía, Oriol Amat, en su obra “Introducción al análisis económico-financiero”, manifiesta que un 81% de empresas que realizaron suspensión de pagos o quiebra, entre 2002 y 2005, periodo anterior a la crisis, fueron debidas a incompetencia en su gestión. Lejos de establecer estereotipos o generalizaciones culpabilizadoras hay que comenzar a poner el énfasis sobre hasta qué punto el aprovechamiento del talento es posible y tiene recorrido dentro de la propia empresa. A tenor de la resultante expresada en esta crisis, todo parece indicar que seguimos profundizando en un modelo empeñado en salir de ésta, intentando mejorar la productividad reduciendo los costes salariales.

La psicóloga María Jesús Álava Reyes, recientemente, realizaba una afirmación en una ponencia titulada “La felicidad productiva”, que nos ayuda a repensar las relaciones en el trabajo: “La productividad de una empresa con trabajadores felices puede aumentar una media del 31% y su mejora en la salud hasta un 21%. Y no sirve reclamar más motivación al trabajador al mismo tiempo que se mantienen procedimientos que reducen su autoestima.

Es necesario, entonces, una apuesta decidida y sistemática por incidir en la mejora de nuestros recursos humanos en las empresas que puedan desarrollar habilidades, capacidades y competencias que favorezcan un cambio necesario e innovador en nuestro modelo productivo. En esa apuesta, deben estar comprometidos sin miedos

y con generosidad la administración, y los agentes sociales y económicos de nuestra comunidad autónoma, siendo la concertación y la negociación colectiva las herramientas infalibles que posibiliten el cambio que necesitan nuestro tejido productivo.

*“Son las competencias clave que permiten comprender el mundo, promover el autoaprendizaje, desarrollar relaciones armónicas y participar eficazmente en la vida social y profesional”* (Tobón, 2009).

*“No son de un campo específico del saber o quehacer profesional, facilitan la adquisición de otras competencias y aumentan la empleabilidad”* (SEMS, 2008).

*“Están relacionadas con la adquisición de valores éticos y con la inteligencia emocional que le permitirán a un individuo adaptarse a diferentes contextos”.* (Lozano y Herrera, 2011).

Miguel Coque Durán

Secretario de Formación y Empleo de CCOO de Extremadura

---

¡¡¡TRES, DOS, UNO...!!!  
*Iniciamos el viaje*



Querido lector, querida lectora, si estás con esta guía entre tus manos y has empezado a leer estas líneas, queremos que sepas que empieza para ti un viaje que no tiene vuelta atrás. Y es que tu vida ya es un viaje, tanto tu vida en general como tu vida profesional. Sin embargo, queremos guiarte para que este viaje sea todo lo consciente que pueda llegar a ser. Sí sí, como lees... un viaje consciente donde tú decides en todo momento como viajar.

Algunas veces en los viajes puedes elegir el destino, también el equipaje, el medio de transporte, las visitas culturales y de ocio e incluso, algunas veces, puedes elegir tus acompañantes. Sin embargo existen cosas en los viajes sobre las que no tienes ese poder de decisión ¿Verdad? Así pues, no puedes elegir si lloverá o hará sol. Tampoco puedes elegir si el avión y el tren sufrirán retrasos o si se pinchará una rueda del coche. Del mismo modo, no puedes decidir si las condiciones de tu alojamiento son tan estupendas como las que viste por internet o te vendieron en la agencia. ¿Y que nos dices de las posibilidades de perder el equipaje? Imagínate la situación. Incluso, tampoco eliges a todas las personas que van a intervenir en él, por ejemplo, conductores, pilotos, azafatas, camareros, socorristas, guías y tantas y tantas personas que te acompañarán y que, en la mayoría de los casos, pasarán a tu lado prácticamente sin percartarte de ellas. Y que decir tiene de las relaciones que se establecerán entre vosotros ¿Puedes decidir cómo serán? ¡Sería fantástico!

Al final puedes hacer de este viaje el viaje de tu vida, o simplemente probar suerte y ver qué tal te va. Sin embargo, nosotros pretendemos en todo momento que tú puedas elegir y finalmente decidir cómo vivir esta experiencia que, quizás, sea maravillosa. El nivel de conciencia que elijas para pasar de una etapa a otra será decisivo en el resultado del mismo. Es decir, que al final del recorrido estarás en un lugar que no esperabas, sin haber sido consciente de cómo has llegado hasta allí. O por el contrario, estarás en el destino que has elegido, habiendo disfrutado al máximo de todo el trayecto. Para ello recorrerás diferentes etapas en las que, paso a paso, te guiaremos de forma práctica a construir tu viaje. Estas prácticas se corresponden con distintos niveles de tu Ser y van desde lo más íntimo y personal hasta tu forma de relacionarte con los demás, con esas personas que te vas encontrando durante el trayecto. De ti depende, de tu compromiso contigo mismo y de tu responsabilidad, hacer de este viaje el viaje de tu vida.

Esta guía recoge en sí misma tantos viajes como lectores vivan sus prácticas. Sin embargo todos ellos tendrán algo en común y es que aquellos que empiezan el viaje no pueden retornar, no hay vuelta atrás. Da igual si terminas o no la lectura, una vez que empiezas la inmersión en ella, por poco que sea, no te dejará indiferente. Si bien es cierto que cuanto más leas, de forma más consciente y responsable, tu viaje cobrará más significado para ti, para tu vida, llegando a cobrar sentido por completo al finalizarla. Nadie vivirá igual cada trayecto, cada recorrido, cada tramo y cada práctica porque cada uno de los lectores dará significado a su viaje. Eres tú el que aporta valor a tu trayecto, eres tú el que decide hasta dónde quieres ir y eres tú el que diseña el final de esta aventura. El objetivo de esta guía es el de servirte de brújula, de faro, sin más. Serás tú, como protagonista de esta historia, el que finalmente determine su significado.

A lo largo de la lectura, te proponemos diferentes prácticas (ejercicios, vídeos, lecturas) para que poco a poco vayas integrando, en la medida en la que desees, las etapas de este viaje. Aumentar tu nivel de conciencia y responsabilidad en su ejecución hará crecer tu desarrollo personal y profesional, generando diferentes sensaciones dentro de ti. Bienvenido al mundo real, más real que ningún otro. El más real porque es el más puro, el más puro porque nace de la esencia del Ser, de tu Ser.

Te deseamos el mejor de los viajes y esperamos que encuentres aquí aquello que andas buscando, sea lo que sea...

¡¡¡Tres, dos, uno... iniciamos el viaje!!!

### Qué vas a encontrar en la guía.

A lo largo de la guía vas a encontrar distintos recursos con los que hemos pretendido hacer tu camino más fácil, más ameno y sobre todo más práctico y comprensible.



Lecturas recomendadas



Videos recomendados.



Ejercicios prácticos.



Metáforas.



Preguntas para la reflexión.

---

## *Primera Parte*

***El viaje más importante que puedas hacer en tu vida, empieza por ti mismo.***

*“Viajar puede ser una de las más rentables formas de introspección”.*

Lawrene Durrell.

### **CAPÍTULO 1.**

#### ***Planifica tu viaje.***

Si no sabemos qué queremos es muy difícil que podamos conseguirlo.

Saber lo que queremos conseguir en nuestro trabajo, y en nuestra vida en definitiva orienta nuestra acción, focaliza nuestras energías hacia un único punto y nos permite además reconocer nuestros avances.

Podemos pasarnos la vida haciendo todos los días lo mismo sin saber ni porque ni para que o bien podemos elegir parar, pensar que es lo que verdaderamente queremos para nosotros y ponernos a trabajar para conseguirlo.

¿Imaginas a un deportista que inicia una carrera desde su punto de salida y no sepa dónde está la meta?, puede pasarse la vida corriendo, agotarse de correr y no llegar jamás. ¿Alguna vez has sentido que no paras de correr en tu día a día y no sabes ¿hasta cuándo, hasta dónde? Y lo que es peor, no sabes ¿Para qué?

En el ámbito profesional nos encontramos con muchos trabajadores y trabajadoras que deambulan diariamente hacia sus puestos de trabajo de forma rutinaria sin saber para qué van a trabajar. Tampoco conocen qué propósito tienen, cuál es su motivación, que objetivo persiguen y así día tras día, mes tras mes, año tras año... ¿Cómo crees que esto les impacta? ¿Cómo afecta esta rutina al desarrollo de su trabajo? y... ¿A su vida?

Es cierto que en el ámbito laboral corresponde a las empresas marcar los objetivos a conseguir, las funciones a desarrollar, las tareas concretas del puesto de trabajo. Sin embargo siempre hay un aspecto personal en el desarrollo de nuestras funciones que nos corresponde a nosotros mismos, a cada uno de nosotros, a título individual y que es intransferible. ¿Qué quieres aportar tú a tu puesto de trabajo? y ¿qué quieres llevarte de él? dar respuesta a estas preguntas marcará tu actitud ante el trabajo, tu actitud marcará tu comportamiento y tu comportamiento marcará tus resultados, pero sobre todo cambiará tu manera de ver y vivir tu trabajo y quizás tu propia vida.

A lo largo de esta guía te ofrecemos la posibilidad de guiarte en este camino de descubrimiento. No es magia, es compromiso. Llegarás hasta donde tú quieras llegar, entendiendo que lo importante no es el resultado final sino el camino que recorrerás hasta conseguirlo. Quizás llegues, quizás no, pero si empiezas a caminar siempre estarás más cerca de lo que lo estás ahora de conseguir aquello que quieres en tu trabajo.

La PNL es una disciplina creada por John Grinder y Richard Bandler que trata de cómo el cerebro codifica el aprendizaje y la experiencia, analizando la excelencia en el comportamiento humano. La PNL identifica y describe el modelo de funcionamiento de cualquier habilidad especial y/o excepcional del ser humano, para que así pueda ser comunicada, comprendida y utilizada por cualquier persona que lo desee.

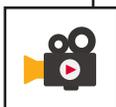
La PNL es un conjunto de métodos y técnicas destinadas a ser aplicadas en la vida cotidiana, para que la persona consiga los objetivos que desea en diferentes campos de la actividad humana, y mejore su calidad de vida.

La Programación Neurolingüística (PNL) tiene tres componentes básicos:

**Neuro:** Sistema nervioso que hace que percibamos sensaciones, emociones, percepciones en general del mundo que nos rodea.

**Lingüística:** El lenguaje, que nos permite codificar, es decir, dar significado a lo que nuestro cerebro (neuro) está percibiendo. Cada persona codifica y da sentido de forma diferente a lo que percibe, incluso aunque lo que se percibe sea lo mismo.

**Programación:** los programas mentales y de comportamiento, por medio de los cuales organizamos aquello que deseamos hacer con aquello que hemos percibido y dado sentido a través de nuestro lenguaje.



Ahora te invitamos a que veas este video  
El Camino del Exito - LuzuVlogs.

Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y escribe:  
El camino del Éxito-LuzuVlogs”

---

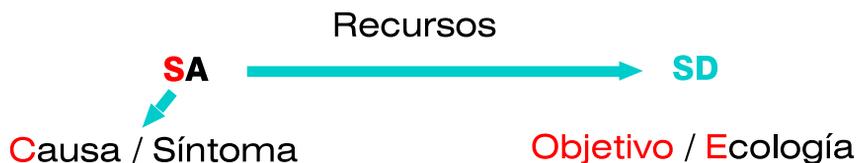
Iniciamos el viaje, tu viaje. Tú establecerás el destino, la dirección, marcarás el ritmo, darás los pasos... Nosotros seremos acompañantes, que te daremos conversación durante el trayecto.

### 1. Identifica tu destino.

Para el establecer tu destino final, tu situación deseada te proponemos seguir el modelo SCORE, utilizado sobre todo en Programación Neurolingüística (PNL).

Existe multitud de bibliografía sobre PNL para aquellos interesados en profundizar sobre esta disciplina, sus herramientas y sus aplicaciones que desde aquí invitamos a explorar.

El modelo SCORE es un modelo creado por Robert Dilts que permite pasar de una situación actual a una situación deseada. Para ello es necesario saber cuál es esa situación que se desea alcanzar, para qué todas nuestras acciones vayan encaminadas a conseguir ese estado y no otro.



La palabra SCORE es una regla nemotécnica que hace referencia a cada uno de los pasos que debemos seguir, no siempre de forma lineal, para identificar aquello que queremos conseguir y además definirlo correctamente.

A continuación vamos describir brevemente cada uno de los pasos que componen este sistema de forma que posteriormente puedas establecer tu propio camino, siguiendo las pautas del modelo.

**(S) Symptom:**  
Causa presente o Síntoma.

Hace referencia a la situación que deseas cambiar. Tomar conciencia de cuál es tu realidad es el primer paso para poder cambiarla. Darte cuenta de que algo está pasando no conlleva su resolución, lo único que hará que resuelva las situaciones no deseada es hacer algo que provoque un cambio en la misma.



¿Qué situación actual deseas cambiar? ¿Qué estás viviendo actualmente en tu puesto de trabajo (o en tu vida) que deseas modificar? ¿Cómo es tu vida laboral presente?

#### SITUACIÓN ACTUAL

CADA VEZ QUE TENGO UNA REUNION CON MI COORDINADOR SOY INCAPAZ DE DISCREPAR DE SUS PUNTOS DE VISTA AUNQUE PIENSE QUE ESTÁ EQUIVOCADO Y QUE MIS PROPUESTAS PUDIERAN MEJORAR EL SERVICIO QUE DAMOS.

Podemos decir que es la situación más evidente de la persona, lo más consciente, suele venir acompañada de una serie de síntomas que pueden ser físicos y/o emocionales, internos o externos, cíclicos o permanentes y provocar además consecuencias en las personas que lo padecen y en quienes le rodean. Los síntomas asoman como la punta del iceberg de situaciones más profundas y en ocasiones, ocultas e inconscientes para las personas que lo padecen.



¿Qué síntomas tienes cuando esa situación se da? ¿Qué sientes? ¿Dónde lo sientes? ¿En qué otras situaciones lo sientes o lo has sentido? ¿Qué tienen en común estas situaciones?

#### SÍNTOMAS

CUANDO SE DAN ESTAS CIRCUNSTANCIAS SIENTO QUE ME SUDAN LAS MANOS, BAJO LA MIRADA Y NOTO UN COSQUILLEO EN EL ESTÓMAGO. SIENTO TEMOR Y ANSIEDAD ANTE LA IDEA DE TENER QUE DECIR LO QUE PIENSO RESPECTO AL TRABAJO Y ENFADO Y FRUSTRACIÓN AL TENER QUE HACER MIS TAREAS DE UNA FORMA QUE NO DESEO NI CONSIDERO IDONEA.

### (C) Causes. Causas

Son aquellos elementos responsables de generar o mantener tu situación presente, incluidos sus síntomas asociados. Puede que sean menos conscientes para ti y en ellos residen las “intenciones positivas” que hacen que sigas manteniendo la situación actual. Estos elementos pueden hacer referencia al presente, al pasado o incluso al futuro.

Las causas suelen tener una relación directa con nuestras creencias, con aquello que pensamos y que consideramos como “la verdad”, como “nuestra verdad”, que no tiene porqué ser, y de hecho no lo es como veremos en otro capítulo, la verdad absoluta, porque la verdad absoluta no existe.



¿Qué te hace sentir lo que sientes? ¿cuál es exactamente el problema en este momento? ¿Qué piensas respecto al problema actual?

#### CAUSAS

CADA VEZ QUE INTENTO REALIZAR UNA APORTACIÓN QUE DISCREPE DE LA PLANTEADA POR EL COORDINADOR PIENSO QUE NO TIENE SENTIDO PORQUE NO LO VA A TOMAR EN CUENTA. NO VA A SERVIR PARA NADA Y ADEMÁS PUEDE PENSAR QUE MI INTENCIÓN ES NO QUERER TRABAJAR SIGUIENDO LAS DIRECTRICES DE LA EMPRESA Y PUEDE QUE PELIGRE MI PUESTO DE TRABAJO.

#### (O) Objetivo. Situación Deseada.

Podrían definirse como el estado deseado, aquello que deseas conseguir, alcanzar y que sustituirá los síntomas que padeces al eliminar las causas que lo generan.

Descubrir e identificar claramente ese estado deseado, ese objetivo, es fundamental y su correcta definición es un requisito imprescindible y fundamental para poder lograr alcanzarlo. La definición de un buen objetivo supone el 50% de su éxito. Posteriormente, en este mismo capítulo, profundizaremos en cómo definir correctamente el objetivo, las pautas que deberás seguir y las características que tu objetivo deberá cumplir para que puedas definirlo correctamente.



¿Qué quieres conseguir concretamente? ¿Qué quieres cambiar concretamente en tu trabajo actualmente? ¿Si pudieras cambiar algo en tu trabajo qué cambiarías?

#### SITUACION DESEADA

QUIERO SER CAPAZ DE DAR MI OPINIÓN Y MIS APORTACIONES AUNQUE SEAN COMPLETAMENTE DIFERENTES A LAS MARCADAS POR LA COORDINACIÓN DE LA EMPRESA SIN QUE ESO ME SUPONGA TEMOR O ANSIEDAD RESPECTO A MI SITUACIÓN PERSONAL EN LA EMPRESA.

**(R) Recursos**

¿Con que recursos cuentas para conseguir tu objetivo? ¿Para llegar a tu situación deseada?. Los recursos pueden ser externos a ti o internos, puede hacer referencia a la colaboración de otros compañeros, amigos, o bien los recursos propios, tus cualidades, tus capacidades y tus talentos. Dar respuesta a esta pregunta supone tomar conciencia de todo lo que tienes a tu favor y quizás de las carencias que tienes y que tendrás que suplir, los obstáculos que podrás encontrar en el camino y cómo los resolverás.



¿Con qué recursos cuentas? ¿Qué otros recursos necesitarías?  
¿De dónde los obtendrás? ¿Con qué cualidades cuentas?

**RECURSOS**

PARA CONSEGUIRLO CUENTO CON MIS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO Y EL APOYO DE MIS COMPAÑEROS. NECESITARIA CONTAR CON VALENTIA PARA OPINAR ABIERTAMENTE DE LA SITUACIÓN REAL DEL TRABAJO Y PARA AFRONTAR LAS POSIBLES CONSECUENCIAS

**(E) Efecto:**

El efecto deseado hace referencia a los motivos que te impulsan, tus motivaciones para querer conseguir la situación deseada. Están relacionados con tus valores, de los que hablaremos más adelante.

Se trata de que pienses que hay más allá de los resultados más inmediatos y visibles, que profundices en para qué realmente quieres conseguir esa situación.



¿Para qué quieres lograr tu objetivo? ¿Qué te mueve a conseguirlo?

**EFFECTOS**

QUIERO LOGRARLO PARA SENTIR QUE SOY COHERENTE CONMIGO MISMO Y PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE DAMOS DESDE LA EMPRESA.

---

## 2. Visita imprescindible. Define el objetivo de tu viaje.

De todos los pasos que tendrás que dar para lograr llegar a tu destino -la situación deseada-, quizás el más importante sea definir claramente y de forma correcta el objetivo a conseguir, lo que hemos denominado, la visita imprescindible en cualquier viaje (no tiene por qué ser lo más turístico, ni lo más emblemático del lugar, será ese lugar dentro de tu destino que tú decidas como imprescindible). Como hemos comentado el 50% de su éxito radica en su correcta definición. Por ello vamos a detenernos en este punto y a invitarte a que reflexiones sobre cada uno de los puntos que seguiremos hasta que seas capaz de definir de forma clara tu propia meta.

Te invitamos a que reflexiones sobre todo lo que te proponemos a continuación y que te tomes tu tiempo para definir tu propio objetivo. Su correcta definición será esencial para que esta guía te sirva para modificar aquello que desees de tu situación laboral o personal, porque como siempre decimos ¿dónde está la línea que separa lo profesional de lo personal?.

Y ahora ¿te animas a descubrir y perseguir tu propio objetivo?

Para definir correctamente el objetivo utilizaremos otra regla nemotécnica con la palabra M.E.T.A:

### (M)EDIBLE:

Tu objetivo debe ser capaz de ser medido. Cuando plantees tu objetivo debes ser capaz de responder a la siguiente pregunta ¿cómo sabré que lo he conseguido? ¿qué sentiré? ¿dónde lo sentiré? Es importante que respondas a estas preguntas. La respuesta será el indicador que mida la consecución de tu objetivo. Dar respuesta a estas preguntas supone realizar un trabajo de concreción que no siempre hacemos, en ocasiones la respuesta puede ser muy obvia, mientras que en otras ocasiones pueda sorprendernos a nosotros mismos.

### (E)SPECIFICO:

El objetivo tienes que definirlo de la forma más concreta posible. No olvides que es al lugar que desees ir, es tu guía, tu mapa. Imagina que te planteas ir a Madrid, ¿a qué lugar exactamente de Madrid? ¿dónde quieres ir exactamente? ¿a qué calle? ¿a qué número? (Imagina que vas al Paseo de la Castellana sin un número concreto) Si no lo defines una vez que llegues estarás más cerca de tu objetivo pero aún estarás perdido.

### (T)EMPORAL:

Una vez que tengas definido tu objetivo es necesario que establezcas un tiempo para su consecución, comprometerse requiere un esfuerzo, y plantearse unos plazos es parte de ese compromiso.

Respóndete ¿cuándo quiero alcanzar mi objetivo? En ocasiones es más complicado de lo que pudiera parecer, es en este momento cuando suelen empezar a surgir las primeras dudas, los primeros miedos, las primeras incertidumbres. Empezamos a contextualizar nuestra respuesta; “dependerá de ...”, “no lo sé”, “si no cambia nada ...” excusas que como veremos más adelante solo nos sabotean a nosotros mismos.

Si en estos momentos estás precisamente pensando en que realmente depende de otras personas que tú consigas llegar a donde quieres llegar, entonces debes seguir leyendo y en breve encontrarás la respuesta.

### (A)LCANZABLE:

El objetivo debe ante todo ser REALISTA, de lo contrario corres el riesgo de generarte mayor frustración al no conseguirlo por mucho que te esfuerces. Debes testar que aquello que quieres conseguir se puede conseguir, bien porque otras personas en tu situación lo ha conseguido bien porque tú mismo has conseguido este u otros objetivos similares en otros momentos de tu vida.

¿Qué tal? hasta aquí todo muy lógico, ¿verdad?, pues aquí no acaba todo, nos quedan aún tres características más que harán que tu objetivo este definido de una forma correcta.

Depender de nosotros mismos, es decir, depender únicamente de ti. Es esencial que lo que quieras conseguir dependa de ti, solo puedes comprometerte con tus propios cambios, no puedes cambiar a los demás, ni siquiera cuando el comportamiento de otros te afecte a ti directamente, podrás cambiar tu respuesta frente a ese comportamiento .-y tu cambio puede ser la vía para que la otra persona modifique la suya, aunque no hay nada garantizado.- pero no puedes modificar los comportamientos de los demás por mucho que quieras y que lo desees.

En el ámbito laboral nos encontramos, muchas veces, con situaciones entre compañeros en donde queremos o pretendemos que sean nuestros compañeros los que modifiquen comportamientos que nos molestan, o incluso que nos perjudican en nuestros puestos de trabajo. Llegamos a enquistar situaciones esperando una respuesta por parte de estos, poniendo el foco del cambio en el otro cuando la respuesta la tenemos nosotros.

*“Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo” Ghandi*

Cambia tú y lo que hay a tu alrededor cambiará.

**Definido en positivo.** Nuestra mente no entiende de “no”, por eso no sirve decirnos a nosotros mismos aquello que no queremos, es necesario, si queremos llegar a ello, decirnos a nosotros mismos los que sí queremos conseguir.



Hagamos un pequeño ejercicio.

Una vez que leas el texto te invitamos a que lo lledes a cabo tú mismo o con alguien que tengas cerca, familiar o amigo.

Te invitamos a que cierres los ojos, respire profundamente, una vez, dos veces, tres veces. Una vez relajados te voy a pedir que no pienses, recuerda lo que te pido, NO PIENSES en un elefante rosa, NO PIENSES en un tractor amarillo, NO PIENSES en un chupete rojo, NO PIENSES en un paraguas verde.

¿Qué ha ocurrido? ¿Qué imágenes han acudido a tu mente?. Basta que digamos NO a algo, para que nuestra mente ponga la atención en ello, por eso no nos sirve saber qué es lo que NO queremos, tenemos que definir lo que SI QUEREMOS CONSEGUIR.

Una de las consultas más comunes en sesiones de coaching ejecutivo suele ser gestionar los nervios a la hora de hablar en público. En la mayoría de las ocasiones el planteamiento que hacen los clientes suele ser “No quiero estar nervioso cuando hablo en público”. Ya hemos visto cómo afecta el “no” a nuestra mente. Reformular este objetivo en positivo es esencial, la pregunta a responder por nuestro cliente será, si no te quieres poner nervioso al hablar en público ¿cómo quieres estar?, su respuesta podrá ser “tranquilo” o “sereno” o “seguro” o “calmado”... La respuesta es de cada uno, tantas respuestas como personas.

### El objetivo debe ser Ecológico.

Esto supone dos cuestiones esenciales y básicas. Por un lado debes plantearte ¿cómo afectará a mi entorno si logro mi objetivo? ¿cómo afectará a mi trabajo si lo consigo?, y una vez valorado esto la pregunta que debes realizarte es ¿Qué precio estoy dispuestos a pagar para conseguirlo? y sobre todo ¿qué precio estoy dispuesto a pagar por no hacerlo?. Sea cual sea la respuesta será la elegida por ti, quizás no sea el momento, quizás sí, el único que tiene la respuesta a esta pregunta eres tú, será la mejor respuesta.

Te regalamos una pequeña metáfora que ilustra muchas situaciones laborales y personales que vivimos y que clarifica los momentos que escogemos para cambiar nuestra situación, esa situación que nos molesta y nos impide avanzar hacia donde deseamos.



### METAFORA DEL PERRO Y EL CLAVO

Cuentan que un hombre tenía un perro acostado en el suelo de madera de su casa. Con la particularidad que cada vez que el perro se movía, se quejaba.

El amigo del hombre que había ido de visita se extrañó al ver al perro tumbado, molesto y aullando cada vez que hacia determinado movimiento. Así que decidió preguntarle...

- ¿qué le pasa a tu perro que se queja de esa manera?
- Ahhhhh es que está acostado sobre un clavo y cada vez que se mueve le duele.
- Bueno ¿y por qué no se cambia de sitio?
- Porque “le molesta lo suficiente como para quejarse pero no lo necesario como para cambiar de lugar”.

Quizás tu situación te moleste lo suficiente como para quejarte pero no lo necesario como para cambiar de lugar, para decidir hacer algo al respecto.



¿Cuánto te molesta tu situación?, ¿Cuánto tiene que molestarte para empezar a andar? tu respuesta será clave.

Y por último pero no por ello menos importante el objetivo tiene que ser **RETADOR**. Tiene que ser un objetivo que te suponga un reto y que además te apasione. Tu objetivo tiene que ser posible y al mismo tiempo lo suficientemente potente como para que haga que te muevas, para que te haga salir de tu zona de confort.



¿Cómo de importante es para ti conseguir tu objetivo? ¿Cuánto estás dispuesto a invertir para conseguirlo?

Pongamos un ejemplo de todo lo comentado.

En una sesión de coaching en una pequeña empresa, el cliente .- en este caso una trabajadora de la empresa.- plantea como objetivo “mejorar las relaciones con mis compañeros de trabajo”;

- ¿Con cuántos compañeros de trabajo quieres mejorar las relaciones?

---

- Bufff, déjame que piense, realmente deseo mejorar la relación que tengo con tres compañeros, pero particularmente con una compañera. (especificar el objetivo)

- ¿Cuántos compañeros tienes?

- Somos dieciocho compañeros

- Si no entiendo mal, tu objetivo es mejorar la relación con una compañera de trabajo de los dieciocho que tiene, ¿es así?

- Si. Eso es.

- ¿Cómo es la relación con el resto de compañeros?

- En general es buena, en alguna ocasión ha habido algún roce, pero todo dentro de lo normal, y si ha habido algún problema más serio lo hemos solucionado hablando. (por tanto es un objetivo posible)

- ¿Cómo sabrás que tu relación con tu compañera ha mejorado?

- Ainsssss... me conformaría con poder mantener una conversación con ella de más de diez minutos sin que sienta que está juzgando mi trabajo.

- Cuando dices que sientes que juzga tu trabajo ¿qué sientes exactamente?

- (suspiro, silencio) siento rabia y claro en ocasiones esa rabia hace que la conteste mal o simplemente que me vaya dejándola con la palabra en la boca o para evitarlo ni siquiera me acerco.

- Podrías decirme ¿dónde sientes esa rabia? ¿en qué parte de tu cuerpo?

- En el estómago, sí, creo que en el estómago

- ¿Cómo quieres sentirte cuando hables con ella?

- Pues como con el resto de compañeros, normal, tranquila, relajada, sin que se me revuelva el estómago.

- O sea que si no me equivoco sabrás que lo has conseguido cuando seas capaz de entablar una conversación de más de diez minutos con ella sintiéndote tranquila, sin que se te revuelva el estómago. ¿es así? (cómo va a saber que ha conseguido su objetivo. Medible)

- Así es.

- ¿Cómo va a afectar mejorar la relación con tu compañera a tu trabajo?

- Pues lo va a mejorar, quizás me traiga algún distanciamiento con otro compañero

en particular que tampoco se lleva bien con ella y nos apoyamos mutuamente, por lo demás considero que será para bien porque pasamos muchas horas juntas en el trabajo y yo no puedo más, está haciendo que no quiera ir a trabajar cuando siempre me ha encantado mi trabajo y que además me distancie del resto de compañeros, me estoy aislando. (Ecología del objetivo)

- ¿Qué estás dispuesta a hacer con respecto a tu compañero, si decide distanciarse de ti?

- Me daría muchísima pena que eso ocurriera pero no puedo seguir así, porque veo que poco a poco nos estamos quedando solos y quiero mantener la relación con todos los compañeros no solo con él. Me gustaría que lo entendiera. (precio a pagar por conseguir el objetivo)

- ¿De quién depende que la relación con tu compañera mejore?

- Hombre... pues, dependerá también de ella, si ella no cambia nada, nada su actitud, pues claro, no se (duda).... Un poco de las dos.

- Ya... imagina que ella no cambia su actitud, nada, nada ¿qué harás?

- No sé, no tengo ni idea. (silencio, suspiro, silencio). Supongo que aceptar que es así y que no puedo hacer nada para que cambie.

- ¿Cómo sabrás que aceptas a tu compañera cómo es?

- Ya lo entiendo, me acabo de dar cuenta..... no puedo hacer que cambie. La aceptaré cuando pueda hablar con ella sin ponerme nerviosa por su forma de dirigirse a mí.

- Y si no te quieres poner nerviosa ¿Cómo te quieres poner?

- Tranquila, así quiero estar, con ella y con el resto de compañeros.

- Bien, entonces si no puedes hacer que ella cambie, cuál es tu objetivo final

- Aceptar a mi compañera de trabajo tal como es (objetivo definitivo) para mejorar mi relación con ella (Efecto. Motivación)

- ¿Cuándo quieres alcanzar tu objetivo?

- Cuanto antes mejor

- ¿Cuándo es cuanto antes?

- Pues no sé, no tengo ni idea de cuánto puedo tardar en aceptarla

- ¿Cuánto quieres tardar?

- 3 meses, 4 a lo sumo
- Bien, entiendo que entre 3 y 4 meses. (Temporalidad del Objetivo)
- ¿Cuánto es de importante para ti conseguir el objetivo?
- Muchísimo, estoy convencida de que recuperaré la ilusión por ir a trabajar. (Reto, compromiso con el objetivo)

### 3. Dificultades para iniciar tu viaje.

Tienes planificado tu viaje, sabes cuál es tu destino y el lugar concreto que quieres visitar, cómo vas a ir, lo que te va a costar, cuando quieres llegar, en definitiva, tienes todo preparado para coger las maletas y salir hacia tu destino, y sin embargo, no te mueves, día tras día sigues mirando los folletos del lugar al que deseas ir, imaginas cómo sería estar allí, lo feliz que serías, y aún con todo eso continúas en el mismo punto.



¿Qué está ocurriendo? ¿Qué te impide avanzar? ¿Qué te hace mantenerte en el mismo punto?

La respuesta a estas preguntas solo las tienes tú, son tus respuestas y no las que nosotras desde estas líneas podamos darte las que te servirán para avanzar.

Retomando la metáfora anterior del “perro y el clavo” puede ser que todavía el clavo no sea lo suficientemente dañino como para hacerte avanzar y aunque estés molesto, esa molestia solo te sirva para cambiar de postura pero te mantiene en el mismo lugar. Este lugar es el conocido como “zona de confort”.

A nosotras nos gusta más llamarla “zona conocida” porque pensamos que no siempre es cómoda ni confortable, solo es conocida y en ocasiones lo conocido nos aporta seguridad, la seguridad de saber qué hacer, la seguridad de saber las consecuencias de nuestros actos, la seguridad que da las normas establecidas, la seguridad de los comportamientos propios y de los demás. Sabemos o creemos saber que dentro de esa zona conocida nada malo puede pasar, fuera se esconde todo lo desconocido, todo lo nuevo, lo diferente, lo distinto.



¿Cómo sabes que lo desconocido es malo para alcanzar tu objetivo? ¿Qué crees que puede aportarte lo nuevo y diferente para conseguir alcanzar tu objetivo final?

Hasta ahora el camino ha sido ilusionante, planificar donde queremos ir, imaginar nuestro trabajo sin ese elemento que tanto nos pesa y nos impide avanzar. Planificar algo que te gusta y que además deseas te ilusiona, te anima y te activa sin embargo es en el momento de poner en marcha lo planificado cuando te asaltan los miedos, las incertidumbres, las dudas. Es el momento de los “¿y si...?”, “¿y si me sale mal?”, “¿y si me despiden?”, “¿y si me trasladan?”, “¿y si me abren un expediente?”, “¿y si mi situación empeora?”. Esto es lo que una y otra vez oyes a los demás y lo que es peor, te dices a ti mismo, una y otra vez, una y otra vez, hasta que al final acabas creyéndotelo a fuerza de repetirlo.



Imagina que durante todo el día estuvieras acompañado de otra persona, tu amigo o amiga íntima y que de forma insistente te estuviera diciendo, “no te va a salir bien”, “no vas a ser capaz”, “seguro que no podrás hacerlo”, “no mereces conseguir tu propósito”, “me parece muy atrevido por tu parte”, “ten cuidado con lo que haces”, “piénsalo bien, no vaya a ser peor el remedio que la enfermedad” ¿qué le dirías?, pues bien, lo que le dirías a esa persona o personas que de forma reiterada repiten ese réquiem sin parar, dítelo a ti mismo, porque es lo mismo que solemos decirnos cuando no nos atrevemos a dar el paso. No te consentas a ti mismo lo que no le consentirías a lo demás. Eso que nos decimos de forma constante es lo que se denomina tu “diálogo interno”, no son otra cosa que tus propios pensamientos y creencias sobre algo. Tus pensamientos, como veremos a lo largo de esta guía tienen unas consecuencias directas en tus actos, cambia tus pensamientos y cambiarán tus actos, cambia tus actos y cambiarán tus resultados.

Cuantos de nosotros conocemos a personas a nuestro alrededor que iniciaron su vida laboral en un trabajo que no era el que ellos deseaban, ni querían, ni esperaban. Cuantas veces les escuchamos decir que “es temporal mientras me sale algo de lo mío” o “hasta que me salga otra cosa” y vemos como la situación se mantiene en el tiempo, hasta el punto de que ese trabajo temporal hasta que saliera “otra cosa de lo suyo” se ha convertido en definitivo. Cuando quieren darse cuenta han pasado cinco, diez ... quince años, y ya han dejado de esperar, simplemente están y permanecen donde están.

Los miedos te avisan de los peligros, son sanos y cumplen su función, pero si el miedo es tal que te paraliza se vuelve tóxico.



¿Qué harías si no tuvieras miedo? ¿Cómo te comportarías en tu trabajo? ¿Qué dirías a tus compañeros? ¿Y a tus superiores? ¿Qué pasaría en tu trabajo si hicieras eso que tanto temes? ... ¿Y en tu vida?



Ahora te invitamos a que veas este video “que es la zona de confort”  
Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y escribe:  
“que es la zona de confort”

Y ¿qué te puede hacer salir de tu zona conocida? tu objetivo, tu destino, tu situación deseada o bien tu situación actual. A continuación te explicamos cómo pueden ayudarte ambas cosas.

Como dice Anthony Robbins las personas nos movemos por “placer” o por “dolor”. O bien tu situación actual te provoca tanto dolor y sufrimiento que te hace mover, andar, avanzar o bien aquello que quieres conseguir, tu objetivo, tu destino, te apasiona tanto, lo deseas con tantas ganas que estás dispuesto a pagar el coste de la travesía, el precio que supone cruzar la zona de pánico, de miedo, para crecer y aprender del camino.

En este momento vuelve a tomar sentido la metáfora del “perro y el clavo”, el dolor del perro aún no es suficiente como para moverse de allí. También ahora entenderás porque una de las características de un buen objetivo es que aquello que quieras conseguir te apasione, es esencial, tiene que ser potente para tirar de ti, tu pasión tiene que ser mayor que tu miedo para poder vencerlo.



¿Cuánto te duele tu situación actual? ¿Cuánto te molesta el clavo en el que estás? (si es que estás en alguno) ¿hasta cuándo vas a seguir sobre él? ¿qué tiene que pasar para que te deje de doler? o quizás la pregunta es ¿cuánto deseas conseguir tu objetivo? ¿Qué pasará si no lo consigues? ¿Qué estás dispuesto a hacer para conseguirlo?

#### 4. Que puedes hacer para superar las dificultades del viaje.

Como hemos visto son tus propios pensamientos, creencias, hábitos y miedos los principales obstáculos que tienes para poder llegar al destino final de tu viaje.

Si tú eres el problema, también eres la solución, tú decides que parte de este binomio quieres ser, en qué lado de la balanza te quieres situar.

Puede que estés pensando que hay cosas que no dependen de ti, que no puedes cambiar, que están fuera de tu alcance.

Tienes razón, hay cosas que no están en tu mano, y por eso mismo, porque no puedes hacer que cambien no tiene sentido centrarte en ellas, céntrate en aquellas que sí puedes cambiar, aquellas que sí dependen de ti, lo demás lo único que hace es restarte energía y mantenerte en el mismo lugar de siempre, con los mismos resultados de siempre, esos que deseas cambiar.

Reconocer la realidad que te rodea es sano, es tomar conciencia de tu entorno, y tu entorno también forma parte del equipaje. Dependiendo del contexto en el que te desenvuelvas tomarás unas decisiones u otras, aunque el hecho sea el mismo, forma parte de la construcción de tus pensamientos, de tus emociones y como no de tus comportamientos.

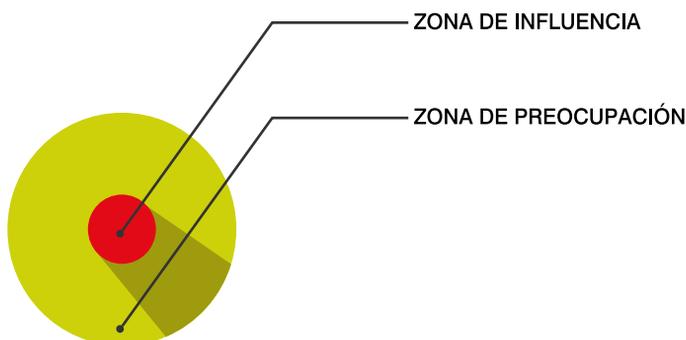
Otra cuestión es la actitud que tu decidas tomar ante la realidad que te ha tocado vivir. Tú no decides que cartas te tocan en la partida pero sí decides como utilizarlas. Te invito a que reflexiones sobre cómo afrontas tus circunstancias laborales y vitales.

*“Al hombre se le puede arrebatar todo excepto una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal que debe adoptar frente al destino, para decidir su propio camino”.* (Frankl)



Lectura recomendada  
“El hombre en busca de su sentido” Viktor Frankl.

Las personas que se centran en aquello que no pueden cambiar suelen ser personas reactivas, personas que viven en la queja constante, asumen el papel de víctimas. Se sitúan en la zona de preocupación.



Nos gusta comparar la preocupación con una mecedora, esas que se balancean, que te mantienen constantemente en movimiento, pero no te hacen avanzar, siempre inquieto pero siempre en el mismo sitio.

---

Las personas que ponen el foco en aquello que sí pueden hacer, independientemente de lo que suceda a su alrededor, o quizás precisamente por lo que sucede a su alrededor, son las personas consideradas proactivas, con capacidad de respuesta, son protagonistas de su propia vida. Estas personas se sitúan en el círculo de influencia.

En el mundo laboral encontramos muchos ejemplos tanto de personas proactivas como reactivas, víctimas y protagonistas. Dos trabajadores de una misma empresa, con los mismos compañeros y directrices laborales idénticas proporcionan resultados completamente diferentes, fruto de su actitud ante la situación.

En una sesión de Coaching de Equipos, trabajando con el equipo de cuidadores de personas con diversidad funcional, a la hora de elaborar el plan de acción final, al que se compromete el equipo para llegar al objetivo marcado nos encontramos con actitudes distintas entre los componentes del mismo.

Ante nuestra pregunta, ¿qué vais a hacer?

- Compañero A: Nosotros poco o nada podemos hacer, somos unos mandados, hacemos lo que nos mandan, nada más.

- Coach: La voz del equipo que dice.

- Compañero B: Hombre que es cierto que hacemos lo que nos mandan pero también es verdad que podemos plantear de forma conjunta un documento de propuestas para mejorar el servicio con todo lo que hemos descubierto en los talleres.

- Compañero C: Estoy de acuerdo con la idea, igual si lo proponemos entre todos, como propuesta del departamento puede ser el inicio de un cambio, ¿que perdemos por intentarlo?

- Coach: ¿qué dice el equipo a la pregunta de vuestro compañero?

- Compañero A: Pues que lo que no vamos a ganar es nada, las reglas viene impuestas por la central y nosotros no podemos hacer nada, va a ser una pérdida de tiempo.

- Coach: Entiendo que para ti entonces lo que perdéis es tiempo, ¿me equivoco?

- Compañero A: Si, es lo que pienso.

- Coach: ¿Cuánto tiempo está el equipo dispuesto a dedicar a esta tarea?

- Compañero B: No creo que nos lleve demasiado tiempo, de hecho las propuestas están elaboradas de los talleres que hemos trabajado se trataría de elaborar un informe recogiéndolas y presentarlo.

- Compañero C: Estoy contigo, nos podemos reunir dos tardes un par de horas después del turno y elaborar el informe.

- Compañero A: Yo más de dos tardes no estoy dispuesto a dedicarle.
- Coach: ¿Qué dice el equipo de la propuesta presentada de poner un límite de dos tardes?
- Compañeros B y C: Nos parece bien, es una opción para limitar el trabajo.
- Compañero A: Si es así contar conmigo para ello, por intentarlo que no sea.

Comentar que la presentación del informe conjunto fue el inicio de un proceso de mejora continua dentro de la empresa.



¿Cómo afrontas las situaciones laborales que se te presentan? ¿Qué puedes hacer tú para alcanzar tu destino final?, ¿qué puedes hacer para cambiar tu situación laboral? ¿qué te impide conseguirlo? ¿Qué te dificulta mejorar en tu trabajo? ¿Quién estás siendo en este viaje, piloto o pasajero?

## 5. Cómo sabrás que vas por buen camino.

Cuando inicias un viaje sabes cuando sales, pero no cuando vas a llegar, no sabes que puede ocurrir en el trayecto, lo que vas a encontrar, si te vas a orientar bien, si vas por el buen camino. Siempre habrá indicaciones, señales que te permitirán comprobar tu avance y te situarán en el lugar exacto en donde te encuentras.

En nuestro caso esas señales que te indicarán que vas por el camino correcto son los valores, tus valores, los tuyos y los de nadie más.

Los valores son los principios que sustentan nuestra vida, tu vida, y condicionan tu comportamiento, son los que dirigen tus acciones, aquello que quieres honrar con tu trayectoria vital, a lo que aspiras llegar a ser por considerarlo como tus ideales de vida.

La valores rigen por tanto tu vida, sin diferenciación entre vida personal y vida profesional, por eso es de suma importancia conocer cuáles son tus valores y poder valorar si estás alineado con el objetivo que persigues, y también con los valores de la empresa donde trabajas.

Cuantas veces escuchamos hablar de compañeros, amigos, familiares como “personas de principios”. Cuando hablamos de principios hablamos de valores.

Los valores se encuentran detrás de todo comportamiento, en lo más profundo de tu sistema neurológico. Sustentan tus creencias y pensamientos y crean el mapa con el que te vas guiar para llegar a tu destino, en este y en todos tus viajes.

Necesitamos una motivación para hacer lo que hacemos, para querer lo que

queremos y esa motivación puede ser extrínseca o intrínseca.

La motivación extrínseca es aquella que la encontramos fuera de nosotros, como por ejemplo cuando decidimos aceptar un trabajo únicamente por el salario que nos aporta. En estos casos cuando tenemos las necesidades cubiertas puede que la motivación vaya poco a poco desapareciendo, nuestro interés decayendo y nuestro rendimiento disminuyendo, por no hablar el estado de ánimo que el descenso de motivación puede provocar en nosotros.

Sin embargo cuando la motivación es intrínseca, es porque se encuentra dentro de nosotros, unido por una línea invisible con alguno de los valores que dirigen nuestra vida. Son los casos por ejemplo en los que aceptamos un trabajo porque nos supone un reto personal, porque damos un servicio a los demás, porque mejoramos la vida de alguien o simplemente porque nos permite aprender o investigar, o construir espacios maravillosos para que otras personas vivan en ellos.

Esta motivación es intransferible, es una satisfacción personal y es mucho más fuerte y duradera, más potente, porque nos nutre, te nutre, te hace “sentir” bien, y ¿Cómo actúas cuando te sientes bien? ¿Cómo afecta a tu trabajo? ¿A tu rendimiento laboral? Y, como siempre decimos, ¿A tu vida?

Te invito a que analices situaciones incómodas de tu vida, esa situación actual que deseas cambiar o ese puesto de trabajo que abandonaste en su día, o la empresa para la que trabajabas actualmente, puede que descubras que tus valores personales están siendo de alguna forma “traicionados”, quizás sientas eso que tantas veces decimos “esto no va conmigo, con mi forma de ser”. Cuando tus valores confrontan con situaciones o con los valores de otras personas u organizaciones aparecen las disonancias, las inquietudes y el deseo de cambio. El clavo del perro empieza a clavarse en ti y solo habrá que esperar el momento en el que decidas levantarte y moverte hacia tu destino, hacia la situación deseada, hacia tu objetivo.



Cuenta la leyenda que un viajero francés realizaba a caballo el Camino de Santiago y que a pasar cerca de Miranda de Ebro, avistó una cantera. Observador avezado se quedó perplejo al contemplar a tres canteros que afanosos realizaban el mismo trabajo, el mismo trabajo, con una actitud bien diferente, con una actitud bien diferente cada uno de los tres. Detuvo su montura y observó más atentamente, para intentar comprender qué hacía cada uno que se condujera de una manera tan dispar.

El primer cantero se paraba constantemente durante la realización del trabajo, se quejaba, vociferaba y maldecía asqueado.

El segundo se mostraba silencioso, ensimismado y como el anterior, utilizaba las herramientas propias de los canteros para dar forma a las piedras que arrancaba de la tierra. Sus paradas no iban acompañadas de quejas, solo de una atención concentrada para comprobar la calidad de su trabajo.



El tercer cantero como los anteriores, también arrancaba, cincelaba, comprobaba... pero entonando una alegre canción, ensimismado en su trabajo. Sus paradas de comprobación iban acompañadas de gestos claros de interpretar: se sentía satisfecho de lo que hacía.

(...) Se dirigió al primer cantero y le preguntó “¿qué hace usted?”. El cantero le miró de soslayo escéptico del interés del viajero. Le explicó entre dientes qué pasaba. Del alba al anochecer, la jornada de trabajo siempre era igual haciendo lo mismo, día a día, semana tras semana, mes tras mes, año tras año. Si llovía se mojaba. Si hacía sol, se tostaba. Maldecía su mala suerte.

El segundo cantero se sorprendió de la pregunta, “¿Qué que hago?” y le explicó cómo daba forma a las piedras que arrancaba. Se preocupaba de manera casi obsesiva de que las piedras quedaran en forma cúbica. Y diciendo esto, continuó.

El tercer cantero había escuchado las conversaciones, ya le esperaba, lo recibió con una sonrisa y antes de que el francés pudiera decir nada, se anticipó contestándole con evidente satisfacción. “Estamos construyendo la Catedral de Brugos” –dijo- y siguió con su trabajo.

La actitud de los canteros nos da un claro ejemplo de dónde focalizarse en el trabajo. En el primer caso del primer cantero estaba en el QUÉ. Conocía su trabajo, que repetía monótonamente día a día. Se encontraba saturado, atado a su mala suerte. No veía más allá, (...) su trabajo no tenía sentido para él. Excepto el propio de ganarse la vida.

El segundo estaba focalizado en el COMO. La razón de ser de su trabajo era su propia ejecución. Como el anterior pasaba día tras día, aunque este se permitía ver una singularización, la satisfacción del trabajo bien hecho.

El tercer cantero tenía además la capacidad de ver la utilidad de su trabajo (...), la visión de futuro, la razón íntima de trascendencia, de legado. Estaba focalizado en el PARA QUE. Y ésta es la clave de la automotivación, comprender el para qué, EL PROPÓSITO de nuestra tarea más allá de la propia tarea.

Extracto del Libro “Herramientas de Coaching Personal”. (Yuste, 2011)

Tras la lectura anterior te invitamos a reflexionar sobre las siguientes cuestiones:



¿Cuáles son los valores que rigen tu vida? ¿Qué valor sientes que está siendo traicionado actualmente? ¿Cuál te gustaría honrar? Piensa en tu trabajo actual ¿Qué haces en él? (tareas/funciones), ¿Cómo desempeñas tu trabajo? (competencias) y sobre todo ¿Para qué lo haces? ¿Qué utilidad tiene? ¿Qué propósito final?

---

No es lo mismo levantarte todos los días pensando que vas a ir a picar piedra que levantarte y pensar que vas a construir la Catedral de Burgos.



Y tú ¿para qué te levantas todas las mañanas?

Si tu respuesta coincide con tus valores entonces sabrás que vas por el buen camino.

## 6. Visión sistémica del capítulo.

Hasta ahora este capítulo se ha centrado en la planificación de tu propio viaje, como trabajador individual dentro de una empresa (o en tu vida personal) y no queríamos olvidar que todo trabajador forma parte de una entidad mayor, la propia organización para la que trabaja.

Esta organización tiene también objetivos que cumplir, o quizás no, en caso de que su organización tenga establecidos objetivos a conseguir tú formarás parte del equipo que trabajará para conseguirlos.

¿Conoces cuál es el objetivo de tu organización? si es que sí, enhorabuena, no todos los trabajadores y trabajadoras conocen el objetivo a conseguir en un periodo de tiempo determinado.

Te invitamos a que preguntes a algún compañero cuál es el objetivo de la empresa y compares con tu respuesta, igual te sorprendes al comprobar que ese objetivo no solo no está definido correctamente sino que cada uno lo interpreta de distinta manera. Veremos su importancia cuando hablemos de comunicación y su repercusión en nuestros comportamientos.

Antes de finalizar, te invitamos a reflexionar sobre ¿Cuál es tu aportación a la consecución del objetivo? ¿Cuánto de importante es tu trabajo para la consecución de ese objetivo? ¿Cuáles son los valores de tu empresa? De 0 a 10 ¿Cuán cerca te sientes de los valores de tu empresa?

Como veremos en los capítulos de trabajo en equipo, las respuestas a estas preguntas serán esenciales para la toma de decisiones.

## RECUERDA

- Para conseguir cualquier cosa en la vida debes definir claramente cuál es tu objetivo. Tener claro qué quieres cambiar, para qué lo quieres cambiar, qué quieres conseguir y qué cambiará cuando lo consigas. Este es el primer paso para iniciar tu camino.

- Para definir la meta que quieres alcanzar debes tener en cuenta que sea medible, que sea específica (cuanto más mejor), definir una fecha de consecución de la misma y finalmente que sea alcanzable. No es lo mismo salir sin rumbo que saber exactamente a dónde vas.
- La mayor dificultad con la que te puedes encontrar para la consecución de tu objetivo eres tú mismo. Salir de la zona de confort es todo un reto, que únicamente conseguirás si te lo propones realmente y a conciencia. El primer paso es el que más cuesta, lo importante es empezar a caminar.
- Trabaja sobre tu zona de influencia, ya que la zona de preocupación únicamente te restará energías para seguir tu camino.
- Busca apoyos. Quizás sean necesarios cuando las fuerzas empiecen a fallar y las dudas empiecen a aparecer. Los compañeros de camino serán imprescindibles en tu viaje.
- Finalmente, recuerda que el miedo puede ser tu aliado en algunas ocasiones, pero en otras muchas será tu peor enemigo. La mejor forma de eliminar tus miedos es enfrentándote a ellos.

## Cuaderno de viaje. Planifica tu viaje.



Aquí empieza tu viaje, en estas páginas encontrarás lo necesario para planificarlo, llegar a tu destino dependerá únicamente de ti, de tu compromiso, de tu decisión y recuerda que lo importante no es llegar, sino avanzar, cubrir etapas y sobre todo disfrutar del camino, de los lugares que visitarás y lo que descubrirás en cada uno de ellos.

Lo que diferencia a una persona de otra es su decisión de actuar.

## Identifica tu punto de partida.

### IDENTIFICA TU SITUACIÓN ACTUAL

Qué situación actual es la que deseas cambiar. Esa que te incomoda. Esa situación que hace que el clavo se te clave lo suficiente como para querer cambiarlo.



### QUE SÍNTOMAS TIENES

Qué sientes cuando esa situación se produce, cuando piensas en ella. Donde lo sientes, en que parte del cuerpo. Qué pensamientos te genera la situación,



**IDENTIFICA TU OBJETIVO**

Recuerda que buena definición de un objetivo es el 50% de su éxito.

¿Qué quieres conseguir concretamente?. Defínelo de la forma más concreta posible (recuerda no basta con saber la calle a la que vas es necesario conocer también el número exacto)

---



---



---



---



---

Recuerda las características de un buen objetivo. Si ya has contestado a la pregunta anterior, te invitamos a que reflexiones sobre lo que te has propuesto conseguir y respondas a las siguientes preguntas:

**CÓMO SABRAS QUE LO HAS CONSEGUIDO.**

¿Qué sentirás?, ¿qué verás?  
¿qué oirás? ¿dónde lo sentirás?




---



---



---



---

**CUANDO QUIERES CONSEGUIRLO**

¿Cuándo crees que puedes conseguirlo?




---



---



---



---

**COMPRUEBA QUE TU OBJETIVO ES REALISTA**

¿Qué otras cosas iguales o similares has conseguido en tu vida? ¿A quién conoces que haya conseguido algo igual o similar?




---



---



---



---



COMPRUEBA QUE TU OBJETIVO DEPENDE ÚNICAMENTE DE TI  
¿DE QUIEN DEPENDE CONSEGUIR TU OBJETIVO?



DEPENDENDE DE MAS PERSONAS  
O SITUACIONES

REFLEXIONA Y CONTESTA A  
LA SIGUIENTES PREGUNTAS

ÚNICAMENTE DEPENDE DE MI  
¡¡ENHORABUENA!!

NO HACE FALTA QUE  
MODIFIQUES NADA



Recuerda que no puedes hacer  
cambiar a los demás, si puedes  
cambiar tu actitud hacia los  
comportamientos de los demás.  
¿Qué sí depende de ti?  
¿qué puedes conseguir tú?  
¿Qué puedes hacer tú?

REVISAR QUE TU OBJETIVO  
ESTÉ DEFINIDO EN POSITIVO.

Recuerda que no sirve que a la  
mente le digamos aquello que  
no queremos debemos decirle  
lo que SI queremos conseguir.



**Si está en positivo ¡enhorabuena,  
ya tienes destino para tu viaje!**

REDEFINE TU OBJETIVO HACIA  
AQUELLO QUE SÍ DEPENDE DE  
TI

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Si no es así vuelve a definirlo  
respondiendo a lo siguiente:  
¿Qué es lo que sí quieres  
conseguir?



REDEFINE TU OBJETIVO HACIA AQUELLO QUE SÍ QUIERES CONSEGUIR

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si has llegado hasta aquí solo nos queda darte la enhorabuena.  
¡Ya tienes destino para tu viaje!

Vamos a resumirlo para que te quede claramente definido y más concreto:

Concretamente mi objetivo es (definido en positivo ) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ sabré que lo he  
 conseguido cuando \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, sé que puedo conseguirlo porque yo mismo/  
 otra persona ( \_\_\_\_\_ ) ha conseguido alcanzar objetivos  
 similares. Empezaré mi camino \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ y pretendo llegar a mi destino \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Conseguirlo depende únicamente de mí.

### Cuaderno de viaje. 2ª Parte.

Ya sabes cuál es tu destino, donde quieres ir, ahora toca profundizar en ello, conocer cuales son los motivos que te hacen querer ir allí y no a otro lugar, conocer y reconocer tus principios y tus valores.

Recuerda la lectura sobre los canteros que picaban piedra, la pregunta que debes responder en estos momentos es lógica.

### Para qué quieres ir a ese lugar.

Te invitamos a que respondas realmente al para qué y no desvíes la respuesta al por qué, son respuestas que parecen similares y sin embargo son completamente diferente.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

En el caso de que tu objetivo sea laboral y esté relacionado con tu empresa te invitamos a que reflexiones si tu respuesta a esta pregunta, es decir, tu “para que” quieres conseguir llegar a este destino está relacionado con el para qué hace lo que hace tu empresa, si los valores de tu empresa son similares o iguales a los tuyos.

Si la respuesta a la reflexión anterior es afirmativa, enhorabuena puedes estar contento de trabajar en un lugar donde es posible desarrollar tus propios valores personales.

En caso de que la respuesta sea negativa, te invitamos a que reflexiones sobre ello y que extraigas tu mismo las conclusiones que consideres.

Mis Conclusiones

---

---

---

---

---

## CAPÍTULO 2.

### *Haz la maleta. Lo que sirve y lo que no.*

En el capítulo anterior te acompañamos en la planificación de tu viaje. Definiste tu destino, descubriste tus motivaciones para querer ir a ese lugar, reflexionaste sobre las dificultades que te puedes encontrar en el camino y cómo puedes solucionarlas y descubriste igualmente que el principal obstáculo eres tú mismo.

Te proponemos continuar ese viaje. Un viaje hacia ti mismo, íntimo y personal, que te lleve a descubrir las razones que te hacen mantener tus comportamientos a pesar de saber que te limitan para llegar a tu destino final.

En este capítulo te ayudaremos a hacer la maleta. Si, parece algo muy sencillo, pero ¿Cuántas veces metemos en la maleta cosas “por si acaso” que finalmente no utilizamos y no nos sirven para nada. Estas cosas que no son útiles te pesan tanto que te impiden avanzar con paso ligero hacia tu meta, hacia tu destino. Para que eso no te ocurra, te proponemos dejar aquello que no te sirve y elegir muy bien aquello que te ayudará a avanzar ¿Qué te parece? ¿aceptas el reto?

Por eso, vamos a mostrarte algunas cosas interesantes para que aprendas a seleccionar lo que te sirve de lo que no. Sólo tú puedes saberlo. Nosotros simplemente te ayudaremos a discernir. Ahora te pedimos que reflexiones sobre las siguientes preguntas:



¿Qué límites te pones a ti mismo y a los demás? ¿Qué cosas toleras y cuáles aceptas tanto de ti mismo y de otras personas?

#### 1. Lo que muestras y lo que eres. Cosas que pesan.

Vamos a iniciar este camino hacia ti mismo por la parte más visible y conocida y poco a poco, en capítulos posteriores, te propondremos ponerte unas gafas de bucear y una bombona de oxígeno que te permita descender.

Vamos a utilizar, para que puedas entender el funcionamiento humano, la pirámide neurológica de Robert Dilts. Esta pirámide la representamos como un enorme iceberg, grande y fuerte que se encuentra flotando en el agua, mostrando parte de su grandeza, asoma la punta del iceberg avisando que sumergido hay un bloque desconocido e invisible a simple vista, fuerte y grande, lo suficientemente fuerte como para soportar las batidas del mar, lo suficientemente grande como para mantener su hielo.



Pero ¿qué es lo que hay debajo? ¿qué es lo que somos?

En la parte superior del iceberg, la que vemos de los demás y la que enseñamos de nosotros mismos se encuentra el entorno y el comportamiento.

**El entorno.** Hace referencia a aquello que te rodea, a la realidad que ves y que sientes. Recuerda que un mismo hecho visto por dos personas distintas no siempre son iguales. Intenta pensar en algún acontecimiento vivido en el puesto de trabajo, del que hayas sido protagonista o simple observador. Cuando este hecho ha sido transmitido a terceras personas, por los implicados o por las personas presentes ¿coincidían en el relato? ¿siempre? o bien en algún momento hemos dicho “esa es tu versión, yo no lo he visto de la misma forma”. El entorno, la realidad que vemos es filtrada por cada uno de nosotros, por eso no siempre interpretamos lo mismo.

Lo que sí es cierto que el entorno afecta a tu comportamiento, imagínate que estás en tu puesto de trabajo y un cliente se dirige a ti de forma irrespetuosa, ¿actuarías de la misma forma que si esa misma persona te habla de la misma forma tomando un café? El entorno afecta a las decisiones que tomas.

**Comportamiento:** Lo que haces, lo que muestras de ti y lo que ves de los demás. Realmente las personas que te rodean, que te conocen, que te quieren y te respetan, lo hacen en base a lo que ven y a lo que tú enseñas, y el 80% de lo que muestras es tu comportamiento.

Y ¿qué solemos hacer con lo que vemos?, pues solemos llevarlo a la identidad de la persona. Observamos su comportamiento, en base a lo que vemos definimos a la persona, la “etiquetamos”, empezamos a hablar de ella en términos de “esta persona es ...”. Crecemos con etiquetas pegadas a nuestro cuerpo, etiquetas que en ocasiones acaban tatuándose en nuestra piel, hasta el punto de que llegamos a creernos que somos como los demás nos ven, como nos han etiquetado.

Las etiquetas tienen un gran poder de fijación, actuamos como se espera de nosotros (El llamado efecto Pigmalión). Por eso es tan importante conocerte a ti mismo, sentirte a gusto con los tatuajes de tu piel, borrar de tu cuerpo aquello con lo que no te identifiques y comportarte como lo que tú esperes de ti mismo.

Te invitamos desde estas líneas a cambiar tu lenguaje y cuando quieras definir a alguien por su comportamiento, modifiques el “esta persona es ...” por “esta persona se comporta ...”.

Iniciamos ahora el descenso hacia lo desconocido, cuanto más bucees más descubrirás de tí mismos y los cambios serán mayores y más duraderos.

**Capacidades:** Nuestros conocimientos, nuestros intereses y talentos parecen obvios y sin embargo, no siempre lo son. ¿Qué talentos tienes? ¿qué haces bien? ¿Cuáles son las cosas que te interesan? ¿por qué te interesan? ¿qué te aportan todas estas cosas?.

Hablamos de competencias, del conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas y rasgos de personalidad con las que cuenta todo ser humano y que le permiten solventar distintas y diversas situaciones a lo largo de su vida.

Las competencias son las características que te hacen único y diferente a otras personas, a otros candidatos/compañeros en el mismo puesto de trabajo que tú. Te diferencian del resto, y esa diferenciación hoy día es esencial en el mercado laboral.

¿Recuerdas la lectura de los canteros del capítulo anterior?, las competencias dan respuesta al cómo haces tu trabajo, de qué manera lo desarrollas.

**Emociones:** No vamos a extendernos en este punto porque el próximo capítulo estará dedicando únicamente a las emociones. Únicamente diremos que nuestro comportamiento viene delimitado en gran medida por nuestras emociones. Dependiendo de cómo te sientas actuarás de una forma u otra, las emociones mueven el mundo, tu mundo.

**Creencias:** Las creencias son tus verdades, las verdades de cada uno. Lo que piensas sobre las cosas que acontecen o que van a acontecer. Las creencias, tal y como veremos en el capítulo quinto, se generan filtrando la realidad que vemos, fruto de nuestras experiencias anteriores, de nuestra cultura, de las normas implícitas o explícitas, de aquello que te ha servido hasta ahora para llegar hasta

---

donde estás en estos momentos.

Veremos lo importante que es para la empatía (ponerse en el lugar del otro) darte cuenta de que tú verdad, no es la verdad absoluta y que cada persona camina por el mundo con sus propias verdades, y tus verdades, como para el resto las tuyas, son las que guían tu camino hacia tu destino. Si no llegas, si ves que no avanzas, que hay algo que te limita a alcanzarlo quizás tengas que revisar cuáles son tus creencias, tus pensamientos respecto a ello.

Existe una fórmula que a nosotras nos encanta porque ilustra muy bien el camino inconsciente o consciente que seguimos para conseguir resultados.

$P+S+A=R$

Tal como **(P)**iensas, **(S)**ientes, tal como sientes **(A)**ctúas, y tal como actúas obtienes **(R)**esultados.

Si no estás consiguiendo los resultados que deseas, algo tienes que modificar de esta ecuación. Puedes cambiar tu comportamiento, seguramente obtengas otros resultados, sin embargo es como si a un árbol enfermo le curases las hojas, la parte visible, la enfermedad seguirá dentro y será cuestión de tiempo que brote nuevamente y llegue a hacerse visible nuevamente a través de sus hojas. Es lo que se llama un “cambio remediativo”, remedia pero no sana.

También puedes ir un paso más allá y reconocer que sientes ante los acontecimientos que quieres cambiar y que deberías sentir para cambiar tu comportamiento. Identificar tus pensamientos, los que te hacen sentir de una manera determinada, tu creencia, y modificarla para desencadenar emociones y comportamientos distintos. Estarías cuidando el tronco del árbol, la estructura que lo sujeta y mantiene en pie, sin embargo las raíces seguirán enfermas y aunque más fuerte el árbol seguirá enfermo. A estos cambios se les denominan “cambios generativos”, generan nuevas ramas, nuevas hojas pero no sana.

Si realmente quieres provocar en ti cambios duraderos, entonces tendrás que adentrarte en lo más profundo de tu iceberg, en tu propia identidad, lo que eres y lo que quieres dejar como legado cuando tú no estés ¿Qué te gustaría que permaneciera de ti cuando tú no estés? ¿Qué legado quieres dejar? Modificar quien eres respecto a los que quieres conseguir y ser lo que siempre quisiste ser, ese es el verdadero cambio, el que nace de las propias raíces del árbol. Es lo que se denomina “cambio evolutivo”.

Por tanto no confundas lo que ves de ti con lo que eres, tu comportamiento no define quien eres, solo muestra el resultado final de tus emociones, de tus creencias, de tus valores, y todo circunscrito a un contexto determinado.

## 2. Qué haces, que te pesa tanto y te impide llegar al destino elegido.

En muchas ocasiones, sabemos que deberíamos hacer para conseguir lo que deseamos, sin embargo, no lo hacemos. A este comportamiento lo denominamos “Autosaboteador”. Realmente nos sabotamos a nosotros mismos para no conseguir aquello que queremos conseguir ¿curioso verdad? Vamos a intentar explicar este concepto.

**SABOTEAR (RAE):** Obstrucción u oposición disimulada contra proyectos, órdenes, decisiones ...

**AUTOSABOTEAR:** Obstrucción u oposición disimulada hacia nuestros propios proyectos

Eso es lo que hacemos en más de una ocasión que nos impide llegar a nuestros objetivos, nos AUTOSABOTEAMOS.

¿Y cómo lo hacemos?, ¿cómo nos autosaboteamos?

**Hábito:** La fuerza del hábito, el hacer las cosas siempre de la misma manera. Sin duda es una de las formas de autosabotaje más común que hay, y más potente.

Nuestro cerebro funciona a través de conexiones neuronales, es decir, una neurona conecta con otra (a lo que se le denomina sinapsis) y crea una conexión, una “enseñanza” sobre algo. A medida que repetimos la misma conducta la conexión entre esas neuronas se hace cada vez más profunda, más fuerte. Una de las características de nuestro cerebro es su plasticidad, es decir, la capacidad de cambiar sus conexiones, permitiendo adaptarse a nuevas situaciones.

Nosotros podemos generar esas nuevas situaciones y provocar nuevas conexiones neuronales, nuevos caminos entre neuronas, nuevos surcos. Para ello solo tenemos que entrenar el cerebro de la misma manera que entrenamos nuestro cuerpo, poco a poco, introduciendo pequeños cambios, que nos ayuden a romper nuestras resistencias al cambio.



Te invitamos a que hagas estos pequeños ejercicios en los próximos días y después reflexiones sobre cómo te has sentido:

- Ir al trabajo por un camino distinto cada día
- Dormir en el otro lado de la cama
- Comer en otro sitio en la mesa
- Sentarte a ver la tele en otro lado del sofá
- Ponerte los pantalones con la pierna contraria a la habitual

El hábito limita la consecución de muchos objetivos dentro de las empresas. Cuantas veces trabajadores nuevos en las plantillas han planteado nuevas formas de hacer las cosas, nuevas aportaciones que rápidamente han sido cortadas bajo el argumento de que “aquí siempre se han hecho las cosas así”, el paso del tiempo y el hábito y la necesidad de adaptación del ser humano hace que esas personas en muchas ocasiones acabe por reproducir comportamientos y seguramente ante las propuestas de nuevos compañeros actúe de la misma forma que actuaron en su día con ella, así se crean los paradigmas.

La fuerza del hábito.



¿Qué hábito estoy desarrollando que me impide realizar aquello que siempre he querido hacer?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Te invitamos a que anotes en un papel aquellas preguntas que le realizarías a un amigo o compañero con el que tienes confianza y que ves que constantemente hace algo que le está impidiendo llegar al destino escogido.

¿Qué le preguntarías?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Te invitamos a que seas tú quién respondas a estas preguntas, una vez las hayas definido en base al comportamiento que estás desarrollando y que desees modificar.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Ahora te invitamos a que veas este video la bicicleta al revés  
Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y busca “la bicicleta al revés”

**Comodidad:** De esto ya hemos hablado en el capítulo anterior, mantenerte en la zona conocida, en esa zona más o menos cómoda pero segura, donde crees que nada puede pasarte. Recuerda que cuando nada puede pasarte, nada puede pasar, todo seguirá igual. Quieres avanzar y te saboteas a ti mismo permaneciendo seguro.

Cuantas veces una persona quiere cambiar de trabajo, porque donde está siente que se ahoga, que no aporta, que no crece, y sin embargo no busca un empleo. Permanece día tras día acudiendo a ese puesto de trabajo que no quiere esperando que la santa providencia o un golpe de suerte le aporte aquello que desea. ¿Qué le impide buscarlo? Quizás y solo quizás porque la respuesta solo la tiene ese trabajador, la comodidad de tener un puesto de trabajo le haga estar parado encima del clavo, quizás la creencia de que “más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer”.

**Miedos e Incertidumbres:** Decidirte a hacer algo nuevo es normal que te genere miedo e incertidumbre. El miedo al fracasar te puede llevar a la evitación de la situación. Como dice Pilar Jericó el miedo es como el Dr. Jekyll y Mr. Hyde, dos caras de la misma moneda.

*“El miedo sano es la prudencia que nos advierte de los peligros. El miedo tóxico paraliza decisiones que desearíamos tomar y se convierte en una preocupación constante”.* (Jericó, 2007)



Lectura recomendada  
No Miedo. Pilar Jericó. Editorial Alienta. 2007



¿Qué miedos estás teniendo tú? ¿Quién está siendo el miedo en estos momentos, el doctor Jekyll o Mr. Hyde? ¿Qué consecuencias para tu objetivo está teniendo tu miedo? ¿De qué te avista o te advierte?

**Pérdidas asociadas a la consecución del objetivo:** En ocasiones conseguir aquello que deseas supone renunciar a otras cuestiones. Recuerda que todo esto podrás superarlo si aquello que quieres conseguir te apasiona lo suficiente como para estar dispuesto a perder otras.

Cambiar de trabajo a otra localidad puede suponer alejarte de tu ciudad de origen, donde están tus amigos y tu familia, por ejemplo.

En otras ocasiones la sensación de pérdida es imaginaria, fruto de tus propios pensamientos, tus creencias. Como hemos visto anteriormente en este mismo capítulo tal como pensamos, sentimos. Si piensas que si actúas tal y como deseas vas a perder el puesto de trabajo, sientes miedo ante la pérdida y probablemente no actúes a pesar que a largo plazo los resultados sean peores para ti.

Normalmente es una combinación de factores lo que hace que te sabotees, una receta en la que todos los ingredientes están presentes en mayor o menor medida. Lo primero que te puede ayudar para modificarlo es tomar conciencia de qué comportamiento o comportamientos te están alejando de tu objetivo, de tu destino.

Algunos ejemplos de comportamientos saboteadores son:

Deseas cambiar de trabajo pero no buscas empleo

Quieres adelgazar pero sigues comiendo tarta todos los días

Tienes un trabajo importante que hacer y lo postergas constantemente poniendo a hacer otras tareas

Para ello te invitamos a realizar el siguiente ejercicio, en el que podrás ponerle cara y nombre a tu propio saboteador y aplicarlo cada vez que el comportamiento limitante aparezca y lo reconozcas. Se trata de un ejercicio de imaginación, de personificación de un concepto abstracto para hacerlo más real y entendible.



Identifica 10 comportamientos que te limitan para conseguir el objetivo que te has planteado:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_



Selecciona uno de ellos y piensa que fuera un personaje/personaje (real o ficticio) y que mantienes una conversación con él/ella en la que te repite y te argumenta contantemente para que reiteres ese comportamiento que te impide llegar a tu objetivo y contesta las siguientes preguntas:

¿Qué piensa, que te dice cada vez que decides ponerte en marcha con tu objetivo? (Ejemplo: no merece la pena esforzarse mucho)

---



---



---



---



---

¿Cómo se siente esa persona respecto a tí? (Cansado, incapaz, fuerte, poderoso ...)

---



---



---



---



---

Cómo se comporta? (Tiene ataques de enfado, grita, es persistente, pesado, alegre...)

---



---



---



---



---

Escribe 10 adjetivos que le describan (testarudo, olvidadizo, pesado, irascible, rebelde, constante...)

---



---



---



---



---

Ahora ponle un nombre que le describa, para ello puedes apoyarte en los rasgos con lo que lo has descrito anteriormente, seleccionando aquellos que más y mejor lo definen.

---



---



---



---



---



MI SABOTEADOR SE LLAMA:

Por último haz un dibujo con todo tipo de detalles y sobre todo sintiendo el porqué de cada trazo.

NOMBRE DEL SABOTEADOR: \_\_\_\_\_

Una vez que le hayas puesto nombre, (mi sabotadora se llama Maléfica), podrás dirigirte a él/ella y sabrás que cada vez que en tu discurso haya un “pero” o una “excusa” para no hacer aquello que sabes que te acerca a tu objetivo quien está hablando es tu sabotador, en mi caso me habla Maléfica. Es tu diálogo interno, tu voz interior que quiere sabotarte.

Piensa que tu cuerpo es sabio, y tu mente también, si tu mente te sabotea es por algún motivo, algo quiere para ti, bienvenido sea.

### 3. ¿Por qué lo haces, si sabes que ralentiza tu viaje y no te sirve de nada?

Tu Saboteador busca siempre un beneficio, aunque a veces a largo plazo esté saboteando la consecución de tus propios objetivos. Algo te está aportando, algo que hoy y ahora estás necesitando, lo importante es que tomes conciencia de que necesitas más en estos momentos, tu respuesta, sea cual sea será la correcta, porque solo tú sabe lo que necesitas en cada momento. Supone un ejercicio de sinceridad con uno mismo, de respeto hacia lo que eres y sobre todo de respeto a lo que quieres llegar a ser.

Al beneficio que te aporta tu saboteador se le conoce como “Intención Positiva”, un beneficio que si se sopesa de forma racional, puede que no te llegue a compensar.

Algunos beneficios que produce el saboteador, en la mayoría de las ocasiones inconscientemente son:

**Librarse de una responsabilidad:** No aprendes a realizar una tarea o no mejoras en ella para no asumir esa responsabilidad laboral.

**Atraer la atención de los demás:** Muy común con dolencias y enfermedades. Un dolor de espalda, de cabeza y no acudes al fisioterapeuta evitando así mejorar y ser cuidado por tus compañeros antes determinadas tareas.

**Controlar una situación:** Mientras que no cambias nada controlas la situación. Introducir novedades en las empresas supone dejar de controlar las consecuencias de los cambios, a corto plazo la organización está más controlada, sin embargo a largo plazo puede que la falta de innovación frene el desarrollo de la misma.

**Justificarse:** El comportamiento que te sabotea te sirve para justificarte. No aprendes a realizar la tarea porque el tiempo que tienes que dedicarle a aprender te resta de realizar otras igualmente necesarias para la empresa, aunque a largo plazo sería mejor para ti aprender y ser un trabajador más completo y polivalente.

**La seguridad de no arriesgarse:** De este punto ya hemos hablado y seguiremos hablando durante la guía. El comportamiento que mantienes a pesar de limitarte te da seguridad.

**Distraer la atención hacia otras prioridades:** Inconscientemente pones la atención en otros puntos quizás no tan importantes pero que te mantienen pre-ocupado y en ocasiones ocupado.

**Evitar algunos sacrificios o esfuerzos:** Es evidente, cambiar de hábitos supone de por sí un esfuerzo, al que además debes sumarle el sacrificio de la tarea que se desee realizar.



Teniendo presente el listado de comportamientos sabotadores que realizaste en el ejercicio anterior, te invitamos a que contestes con cada uno de ellos a la siguiente pregunta:

comportamiento	Que te aporta	Que te limita	Que vas a hacer
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

#### 4. ¿Quieres dejar atrás aquello que te sobra?

¿Dónde están los límites a tu propio comportamiento? ¿Cuántas situaciones estas tolerando? ¿Cuántas estás respetando?

##### Tolerancia vs Respeto

No es lo mismo tolerar y respetar, es cierto que lo solemos utilizar de manera similar, sin embargo tienen matices importantes que bajo nuestro punto de vista es necesario dilucidar.

**Tolerancia:** Supone un enfrentamiento a una situación que no es exactamente como nos gustaría, suele implicar un cierto nivel de enfado. Normalmente hay un juicio asociado a la tolerancia: “Estás equivocado, pero lo voy a tolerar”. La Tolerancia genera “resentimiento”

**Respeto:** La situación puede ser la misma pero al respetar desaparece el juicio dando lugar a una visión más neutral: “Respeto que seas quien eres”. El respeto genera “aceptación”

Los valores, creencias y deseos son los mismos ante el respeto y la tolerancia, la diferencia estriba en la manera en como procesamos internamente la situación.

Cuando aceptas la situación, simplemente aceptas la situación del otro sin resentimientos y teniendo claro que tu propuesta sería probablemente distinta. Al tolerar, te quedas atrapado en una tensión interna del “yo tengo razón, tú estás equivocado”. Esta situación lo que genera es resentimiento y el resentimiento es “el veneno que te tomas tú para matar al otro”.

Imagina una situación laboral sobre cómo realizar una tarea concreta en el puesto de trabajo, bien puedes aceptar la situación, sin juzgarla, teniendo claro que tú realizarías el trabajo de otra forma pero hacerla de esta otra no te genera ninguna tensión interna (esa tensión se nota, tú la notas, todos la notamos, otra cosa es que la reconozcamos ante nosotros mismos y ante los demás), o bien toleras la situación, juzgándola (es peor, más larga, más cansada ...), pensando que tú tienes razón y generándote tensión interna.

Aceptar no es bajo ningún concepto resignarse, sino expresar la valentía para aceptar los hechos. El proceso de aceptación pasa por reconocer que hay cosas sobre las que no tienes control, dejar de luchar y recuperar la tranquilidad. Aceptar permite dejar de ser víctima de las circunstancias para ser protagonista de tu propia vida. Aceptar es situarte en el círculo de influencia - ver capítulo 1.-, en aquel en el que las cosas dependen de ti, actuar desde ahí y aceptar aquellas que te rodean y sobre las cuales no tienes poder de cambio.

Si lo que haces es tolerar, es muy probable que la tensión interna tarde o temprano deje de ser únicamente interna para hacerse visible ante los demás y ante ti mismo. Puede que sea a través de un enfrentamiento con el compañero, puede que sea

---

evitándolo o con la indiferencia.

Llegado a este punto y desde el punto de vista del Coaching, vale la pena una evaluación por tu parte sobre qué cosas toleras de ti mismo y de la relación con el mundo y cuáles de esas tolerancias te acercan o te alejan de tus objetivos o metas, ya que puede suponer una particular manera de autosabotearte.

Una de las soluciones para gestionar las tolerancias es poner LÍMITES y cumplirlos. Cada persona tiene sus propios límites, unos más infranqueables que otros. Aquello que no se tolera, normalmente, tiene cierta vinculación con la propia identidad, con los valores que definen a cada uno.

A continuación te dejamos un método que te permitirá gestionar tus propios límites y los de los demás.

1º Paso: Identificar un comportamiento que estás tolerando tuyo o de otra persona y que no es aceptable para ti (porque te aleja de tu objetivo).

Establece cuáles son los límites mínimos aceptables y los límites máximos que estás dispuesto a soportar:

**Límite mínimo aceptable:** Aquel límite que avisa que el comportamiento ha empezado y por tanto estás empezando a tolerar. El límite básico hace referencia al inicio del comportamiento que te hace sentir la “tensiones internas”. Imagina una reunión de trabajo en la que uno de tus compañeros empieza a organizar el trabajo de forma unilateral sin pedir opinión. Esta situación te pone nervioso, sintiendo un malestar en el estómago (aviso de que el comportamiento intolerable se está iniciando).

**Límite máximo:** Aquel que no estás dispuesto bajo ningún concepto a tolerar. En esa misma reunión este mismo compañero acaba por mandarte de una forma clara y directa lo que tienes que hacer en el trabajo organizando tus tareas. (hace que el malestar se haga visible a través de tu comportamiento)

Puedes buscar igualmente límites básicos y límites estrictos a comportamientos propios que te alejan de tu objetivo.

**Paso 2:** Saber qué hacer si tú mismo o alguien muestra un comportamiento inaceptable:

Tú también debes ser capaz de “sentir” cuando los límites están en peligro de ser violados, antes de que hayan sido cruzados. Esta es una habilidad que lleva tiempo desarrollar, pero gradualmente te familiarizas con tus propios límites:

Cuando te das cuenta de que alguien está sobrepasando los límites, las opciones de acción incluyen decidir si:

incluyen decidir si:

Informar: “sabes que me estás hiriendo”

Pedir: “Te pido que me no me hagas/digas más ....”

Instruir: “Necesito de ti que por favor cuando ....” (instrucción precisa)

Avisar: “No debes hablar conmigo cuando me levanto”

Declara: “Para, para. Te pido que pares ahora”

Marcharte: “Lo que estás haciendo es inaceptable para mí. Estoy abierto a resolver esto contigo cuando seas capaz de hacerlo de forma razonable/ o sea capaz yo de hacerlo de forma razonable. Ahora me marcho para protegerme a mí mismo.

### Paso 3: Hazlo, a pesar de las consecuencias

Tú eres la única personas que puede proteger tus límites, esto requiere que tú hagas algo, digas algo. Piensa si tratarte bien a ti mismo respetando tus límites y pidiendo a los demás que los respeten es más o menos importante que las consecuencias temporales que pueden sucederte cuando eliges vivir de esta manera.



Define 10 comportamientos que estás tolerando en tu vida en estos momentos (en el trabajo, con los demás y/o contigo mismo)

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

Escoge uno de estos comportamientos y establece cuál será tu límite mínimo, el que te avisa que ese comportamiento se ha iniciado y cuál será el límite máximo, el que no estás dispuesto a tolerar.

COMPORTAMIENTO	LÍMITE MÍNIMO	LÍMITE MÁXIMO



Establece un nuevo comportamiento que tú vas a realizar para que tu límite sea respetado, en qué momento lo vas a hacer, cuando vas a empezar, de 0-10 cuánto te comprometes a realizarlo.

NUEVO COMPORTAMIENTO	EN QUE MOMENTO LO VAS A HACER	CUANDO VAS A EMPEZAR	NIVEL DE COMPROMISO DE 0-10

*“Somos lo que hacemos día a día, por lo que la excelencia no es un acto sino un hábito” (Aristóteles)*

La única forma de que consigas modificar tu comportamiento, ese que te limita llegar a tu destino es con el COMPROMISO contigo mismo, tener una motivación lo suficientemente importante, un objetivo que te apasione o un dolor que te haga moverte...., eso lo que te va a permitir soportar “comerte el sapo”, ten paciencia, empieza poco a poco, y recuerda que lo importante no es llegar sino el camino que andas hasta llegar.

*“caminante no hay camino, se hace camino al andar” Antonio Machado.*

## RECUERDA

- Tu cerebro está formado por diferentes niveles lógicos de pensamiento. Esto forma tu iceberg: Entorno y comportamiento son aquellos niveles que se ven, que se exponen ante los demás. Sin embargo, las capacidades, las creencias, los valores, la identidad y la espiritualidad forman los niveles más profundos.
- Para darle sentido a las cosas que te suceden recuerda P(pensamientos) que llevan a S(sentimientos) que hacen que A(Actúes) y que te traen R(Resultados). Así pues, si algo nos te gusta, quizás puedas preguntarte ¿En qué crees y qué piensas? Encontrarás la respuesta en ti mismo.
- El saboteador es aquel pensamiento que te sirve como excusa para no avanzar en tus objetivos, en tu viaje. Este saboteador se apoya en tus hábitos para ser fuerte y conseguir su propósito.
- Escuchas a tu saboteador porque éste tiene una intención positiva que actualmente no te sirve, pero que en su momento si te sirvió. En tu viaje, deshazte de aquello que pesa demasiado y no se sirve para avanzar. La mayoría de las veces, menos es más.
- ¿Qué estás tolerando? Quizás ponerte límites a aquellos obstáculos que toleras sea de gran ayuda para avanzar en tu camino y conseguir el éxito.

• Finalmente recuerda que los límites los pones tú y tus valores son excelentes guías para saber qué camino elegir y no perderte durante el trayecto.

### **CAPÍTULO 3.**

#### **Cómo superar las adversidades. Kit básico de supervivencia**

*“Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo.*

*Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno. Con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.”* Aristóteles, Ética a Nicómaco.

“En este siglo las empresas han experimentado una verdadera revolución, una revolución que ha transformado correlativamente nuestro paisaje emocional. Hubo un largo tiempo durante el cual la empresa premiaba al jefe manipulador, al luchador que se movía en el mundo laboral como si se hallara en la selva. Pero, en los años ochenta, esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de la globalización y de las tecnologías de la información. La lucha en la selva representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales.” Daniel Goleman. Inteligencia emocional. Kairós.

Seguimos a tu lado en este fantástico viaje, preparando aún todo aquello que vas a necesitar para ponerte en marcha. Y es que no son pocas las cosas que hay que prepara para un viaje así ¿verdad? Fíjate que este puede ser el gran viaje de tu vida, el mejor y el más emocionante. Y es que no hay mejor viaje que el que uno comienza desde uno mismo.

Al fin y al cabo, todos los viajes emocionantes empiezan como un sueño. ¿Te has descubierto alguna vez soñando despierto? Seguro que sí. A estas alturas, ya tienes tu objetivo claro. Has hecho una estupenda maleta con aquello que te sirve y has dejado aquello que te pesaba pero no era de utilidad. Sin embargo, para viajar seguro y hacer los sueños realidad, te aconsejamos llevar un kit de supervivencia, así pues, te hacemos algunas sugerencias.

#### **1. Lo que nunca debe faltar. Inteligencia Emocional.**

¿Has soñado alguna vez con tu trabajo ideal? Es más, a lo mejor tu trabajo actual ya lo es, sin embargo, quizás necesite algunos ajustes. Grandes, medianas o pequeñas mejoras que harían tu jornada más placentera, más exitosa y más satisfactoria. Quizás seas de esas personas que realmente disfrutan con su trabajo, te gusta lo que haces, te dedicas a aquello para lo que te has preparado y/o ya eres experto en su desempeño. Para desempeñar tus funciones laborales y ponerlas en marcha necesitas, en la mayoría de los casos, relacionarte con otras personas: Jefes, directoras, gerentes, encargadas, técnicos, operarias, clientes, etc. Este conjunto de relaciones sociolaborales, a través de las cuales vas a desempeñar tu tarea, se desarrollan en uno o diferentes contextos profesionales dando lugar al entorno de trabajo.

---

Sin embargo, a pesar de todo esto, puedes encontrarte con momentos de agobio, conflicto y estrés, entre otros, de tal forma que la jornada laboral se te hace cuesta arriba. Y es que, aunque tus funciones sean claras, el desempeño de estas te pueden traer de cabeza. Algunas veces, el entorno laboral no es el deseado, sino un criadero de problemas que en muchos casos parecen tener difícil solución. Así pues, quizás te estés preguntando lo siguiente: ¿Qué está pasando? ¿Por qué está pasando esto? Y es que son muchos los factores que influyen en el entorno laboral, sin embargo en la mayoría de las ocasiones, el origen de estos problemas está en las relaciones humanas.

Las empresas son entidades con personalidad propia, con clima y contextos laborales donde conviven y se relacionan diferentes personas durante minutos, horas, días e incluso años. Así pues, cuando las interrelaciones personales son óptimas, dan lugar a un entorno laboral donde se desarrollan factores que conducen a un rendimiento excelente. Sin embargo, cuando existen malas relaciones, los resultados empresariales se consiguen a un precio muy alto o simplemente no se consiguen.

Son muchos los estudios e investigaciones centradas en cómo se relacionan las personas y cómo estas contribuyen al éxito en el trabajo. Su resultado es la denominada inteligencia emocional y es la clave para que las relaciones e interrelaciones personales sean un éxito y resulten beneficiosas para todas las partes implicadas. ¿Qué es la inteligencia emocional? Te estarás preguntando, si es que no lo sabes ya.

*“La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”.* Daniel Goleman

*“La capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones”.* Daniel Goleman.

No cabe duda de que las empresas están formadas por personas que se relacionan entre sí en diferentes contextos laborales que dan lugar al entorno profesional. Las personas somos seres emocionales, es decir tenemos emociones y como consecuencia generamos sentimientos. Del latín emotio, la emoción es la variación profunda pero efímera del ánimo, la cual puede ser agradable o penosa y presentarse junto a cierta conmoción somática. Por otra parte, tal como señala la Real Academia Española (RAE) en su diccionario, constituye un interés repleto de expectativa con que se participa en algo que está sucediendo. Emoción significa “mover hacia el exterior”, “movimiento o impulso”. El impulso es el vehículo de la emoción que busca su expresión en la acción. Nuestras emociones se generan, entre otras cosas, para llevarnos a la acción, para movernos, para expresarnos y/o comunicarnos con nosotros mismos y también con los demás. Todas las emociones

son esencialmente impulsos que nos llevan a actuar, programas automáticos que han permanecido y se han hecho más fuertes durante la evolución.

## 2. Conociendo tus emociones. Cuaderno de bitácora para anotar experiencias.

La emoción es “agitación o perturbación de la mente, sentimiento, pasión, cualquier estado mental vehemente o agitado” Daniel Goleman.

Existen varios componentes de la emoción:

**Fisiológicos:** Son cambios en la actividad del sistema nervioso con el objetivo de activar y preparar físicamente el organismo. Piensa por ejemplo en una situación de enfado. Durante la aparición de esta emoción, el flujo sanguíneo de las manos aumenta. Esto hace que sea más fácil golpear al enemigo e incluso poder empuñar un arma. El ritmo cardíaco también aumenta lo que hace que aumente la energía y como consecuencia la fuerza.

**Conductuales:** Cambios en el comportamiento, posturas, expresiones faciales y vocalizaciones. Si estás enfadado es probable que tu ceño se frunza, tus hombros retrocedan dejando sobresalir al pecho, tu mentón se eleve, los puños se cierren y el tono de voz aumente.

**Cognitivo/experiencial:** Es la experiencia subjetiva de la emoción, los pensamientos. Es decir, la asociación que existe entre la emoción actual y las experiencias pasadas. Si has tenido una mala experiencia pasada, es probable que en situaciones un poco similares, tus emociones sean las mismas a las que ya experimentaste anteriormente. Y como consecuencia tus reacciones fisiológicas y conductuales sean también similares o iguales.

Quizás te estés preguntando ¿Para qué sirven las emociones? Pues bien, gracias a las emociones la supervivencia de nuestra especie está asegurada. Y es que las emociones juegan un papel muy importante en tu vida y en la de todas las personas. Así pues, las emociones sirven para defenderte de determinados estímulos o aproximarte a estímulos más placenteros, es decir, mueven o empujan. A través de las emociones, podemos responder de forma adecuada ante determinados estímulos. En esto consiste la inteligencia emocional, básicamente. Las emociones mantienen la curiosidad y el interés de aprender cosas nuevas. Sirven para comunicarnos con otros individuos, crear lazos emocionales y juegan un papel fundamental en el proceso de razonamiento y en la toma de decisiones, aunque algunos piensen lo contrario.



Si quieres ampliar tus conocimientos sobre las emociones y cómo se generan en nuestro cerebro te recomendamos que veas este vídeo:  
¿Para qué sirven las emociones? Capítulo REDES 373



Y ahora te invitamos a hacer el siguiente ejercicio “Descomponer una emoción”

Cierra los ojos un instante, toma una respiración profunda y piensa en una situación que hayas vivido recientemente en el ámbito laboral que estuviera ligada a una emoción, es decir, una situación vivida durante la que sintieras “algo”, una emoción, la que sea. Con los ojos cerrados recuerda ese momento, recuerda lo que estabas haciendo, recuerda e intenta visualizar lo que estabas viendo, lo que oías y lo que sentías. Después abre los ojos y describe esa emoción ayudándote del siguiente esquema, teniendo en cuenta que pueden volver a cerrar los ojos y ponerte en situación tantas veces como quieras para evocar la emoción que te dispones a describir. El esquema es el siguiente:

**Sensaciones físicas** ¿Qué sensaciones experimentaste? (Opresión en el pecho, hormigueo, escalofríos, calor...)

---

---

---

**Pensamientos** ¿Qué pensaste? ¿Qué te vino a la cabeza?

---

---

---

**Tendencias** ¿Qué te impulsó a hacer la emoción? (quejarte, abandonar el trabajo, gritar...)

---

---

---

**Expresiones** ¿Que mostró tu cara, tu cuerpo...? (ojos y puños cerrados, mandíbula apretada, ojos abiertos...)

---

---

---

**Emoción** ¿Qué emoción estabas sintiendo?

Si esa emoción fuese...

Un animal sería... (escribe su nombre aquí “.....”)

Si tuviese un color sería... (escribe su nombre aquí “.....”)

Si tuviese una forma sería... (escribe su nombre aquí “.....”)

Si tuviese un olor sería... (escribe su nombre aquí “.....”)

Si pudieras puntuar la intensidad de la emoción que sentiste del 1 al 10 ¿Cuál sería la puntuación? Escríbela aquí “.....”



Ahora haz un dibujo de la emoción

Una vez identificada tu emoción, te invito a que contestes a las siguientes preguntas:  
¿Cómo afecta esto a tu día a día en el trabajo?

---



---



---

¿Y en tu vida?

---



---



---

Y si no cambias ¿Cómo afectará en tu futuro?

---



---



---

### 3. Emociones básicas y emociones secundarias. Ampliando vocabulario.

Son consideradas emociones básicas la tristeza, la alegría, el enfado, el miedo, la sorpresa y el asco. Estas 6 emociones básicas son consideradas la base de otras más complejas que somos capaces de sentir. Se consideran básicas porque se entiende que son comunes y universales a todas las personas, es decir, hacemos las mismas interpretaciones cuando nos referimos a ellas.

¿Por qué se distinguen estas 6 emociones del resto?

**Asco:** Condiciona tú comportamiento, sobre todo cuando te alimentas. Es una emoción protectora ya que evita, en muchas ocasiones, el envenenamiento.

**Miedo:** Tu cuerpo se activa intensamente, preparándote para la lucha y/o huida. El miedo es la emoción del peligro y la amenaza, y está muy presente en trastornos como las fobias.

**Tristeza:** Asociada al daño, la pena, la pérdida. Sin embargo, también está asociada a la creatividad, ya que en este estado muchas personas encuentran la inspiración para crear.

**Sorpresa:** Aparece cuando sucede algo inesperado. Es una emoción breve que suele preceder a otras emociones como la alegría o la tristeza.

**Alegría:** Te llena el cuerpo de energía y genera activación con la que te entrarán ganas de hacer muchas cosas. Asociada al bienestar, la felicidad y la sonrisa, genera en ti optimismo.

**Ira:** Asociada al enfado producido por la diferencia entre algo que te hubiera gustado que sucediera y lo que realmente ha sucedido. Genera fuerza en tu cuerpo inicialmente, pero después dará paso a la frustración.

Las emociones secundarias, complejas o autoconscientes ocultan lo que se está sintiendo realmente y nacen de la “opresión” cultural para expresar las emociones. Son consideradas emociones secundarias:

**La vergüenza:** Tiene como objetivo mantener el respeto y/o el afecto de los demás y preservar la autoestima. Evitar una conducta evidente de torpeza.

**El orgullo:** Aparece cuando las personas se ven capaces, superiores o conformes con respecto a las expectativas de conductas.

**La culpa:** Aparece cuando las personas consideran que su conducta ha perjudicado a los demás. Esta emoción podría motivar un esfuerzo por reparar el daño causado.



Te invito a que ahora elabores tu propio calendario emocional. Anota en este recuadro las seis emociones básicas y escribe, en cada columna, tantos sinónimos como se te ocurran de cada una de ellas. Puedes volver al ejercicio cuantas veces quieras para seguir rellenando con sinónimos. Es más, si en algún momento de tu jornada laboral, ocurre algún episodio que despierta en ti una emoción, te invito a que le pongas nombre, busques este ejercicio y la anotes ¿Te animas?

## EMOCIONES BÁSICAS

1.	2.	3.	4.	5.	6.
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

¿Qué tal te ha ido? ¿Te ha resultado fácil? ¿Estás acostumbrado a describir cómo te sientes, dándole nombres diferentes a las emociones cada vez?

Ampliar tu vocabulario emocional te ayudará a expresarte mejor contigo mismo y con los demás y eso, a su vez, te ayudará a identificar mejor tu estado de ánimo y el de los demás, es decir, aumentará tu capacidad para conocerte a ti mismo y de empatizar con el resto de personas.

#### 4. Manual para utilizar el kit de supervivencia: La gestión emocional.

La gestión emocional es la capacidad del ser humano de buscar el equilibrio entre pensamientos y sentimientos. Te ayuda a entender que no eres un agente pasivo ante tus estados emocionales y/o estados de ánimo, sino que siempre tienes la opción de hacer algo al respecto cuando te sientes de un modo determinado.

¿Cómo podemos gestionar nuestras emociones, en general y en el trabajo, particularmente? Sigue estos cinco pasos para conseguir la una buena gestión emocional:

1. Identifica la emoción: Necesitas poner nombre a lo que te está pasando. Simplemente el hecho de verbalizar tu estado emocional hace que la emoción disminuya.
2. Acepta la emoción: Llega a ti para darte información que necesitas en ese momento justo. Siéntela, escucha a tu cuerpo y tu mente. Acéptala sin juicios, vívela y siéntela.
3. Expresa cómo te sientes: Cuando expresas tus emociones, tus sentimientos estás se externalizan, salen de tu cuerpo. Así evitamos posibles somatizaciones, es decir ponernos enfermos. La expresión de las emociones nos ayuda a estar más sanos.
4. Valora la emoción: Calibra si la emoción que estás sintiendo potencia o limita aquello que necesitas en ese momento. No existen emociones buenas ni malas, simplemente nos potencian o nos limitan en la consecución de nuestros objetivos.

---

5. Finalmente, gestiona la emoción: Ahora, utiliza toda esa energía emocional y enfócala hacia donde tú quieras. Llega el momento de la acción. En este momento tú decides qué hacer. Puedes elegir la acción que le vas a dar a la emoción. Y por supuesto, puedes elegir qué vas a hacer la próxima vez que aparezca. Este es el aprendizaje emocional, la inteligencia emocional de la que hablaremos a continuación.

Puede que al principio te resulte extraño, más complejo e incluso te sorprendas a ti mismo entablando un discurso interno. Pero cuanto más entrenes, más rápidamente interiorizarás este proceso y te sorprenderás gestionando tus emociones de una forma sistemática.

*“Cuando se experimenta una emoción, se incurre en una “deuda emocional”, que para saldarla hará falta un pago en términos de acciones, pero si se rehúsa pagar, relegando la emoción a la inconsciencia, la deuda comienza a acumular intereses y si la misma excede cierto nivel, uno cae en la “quiebra emocional”. Cada emoción tiene una demanda específica; al evitar el desafío la emoción se estanca, al resolver saludablemente el desafío, la emoción fluye y posibilita recuperar un estado de paz interior”* David Viscott

La inteligencia emocional según Daniel Goleman es la “capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones”.

Imagínate por un momento que, en el contexto laboral en el que desarrollar tu trabajo diario, se diera ésta premisa de ser capaz de gestionar tus emociones y así manejar de forma adecuada las relaciones con todas las personas de tu entorno laboral: con tus compañeros y compañeras de trabajo, tus responsables jefes o tus subordinados, tus clientes, etc. Gozarías de un ambiente laboral estupendo y muchos de los problemas actuales desaparecerían. Estos cambios harían tu jornada más placentera, más exitosa y más satisfactoria acercándote un poco más al trabajo ideal del que hablábamos al principio del capítulo.

Para desarrollar la inteligencia emocional en el entorno laboral debes entrenarte en una serie de habilidades psicológicas:

**Autoconocimiento:** Es decir, conocerte y conocer tus propias emociones. Es conveniente que identifiques qué emociones experimentas en el entorno de trabajo y tomes conciencia de ellas.

**Autoregulación:** Manejar las emociones expresándolas de forma apropiada. Es lo que llamamos gestión emocional. Si eres capaz de expresarte de forma asertiva con tus compañeros, evitarás conflictos.

**Automotivación:** Ser capaz de enfocar la emoción y la motivación consecuente de esta hacia el logro de tus objetivos profesionales.

**Empatía:** Es la capacidad de reconocer emociones en otras personas y así poder prestarles el apoyo que necesitan, si lo deseas.

**Habilidades sociales:** A través del reconocimiento de tus emociones y de las de los demás, serás capaz de establecer buenas relaciones interpersonales.

Es importante que seas capaz de resolver conflictos en tu entorno de trabajo particular y en el mundo laboral en general. La inteligencia emocional y la gestión de las emociones te ayudarán a mejorar las relaciones laborales, convencer a otros, llegar al consenso, trabajar en equipo, actuar de la forma más correcta en diferentes situaciones y así lograr el éxito profesional en lo que te propongas hacer.



¿Qué comportamientos estás tolerando contigo mismo en el trabajo? ¿Qué deuda emocional estás generando? ¿Qué acciones estás dispuesto a poner en marcha para pagar esa deuda emocional? Y si no pagarás la deuda ¿Cuánto tiempo te faltaría para llegar a la quiebra emocional?

Como has podido comprobar, la inteligencia emocional es imprescindible para continuar tu viaje de forma segura y gestionando los sobresaltos que puedas encontrar en el camino. Y es que, como ya te hemos dicho, en algunas ocasiones no puedes elegir las circunstancias que te tocan vivir. Sin embargo, si puedes dirigir esas circunstancias gestionándolas y dándoles el final que tú decidas. Se trata de gestionar las emociones que te provocan las distintas situaciones de la vida, sin dejar que estas te dirijan a ti. Dejarse llevar por los acontecimientos supone vivir desde la faceta más reactiva de las personas, siendo víctimas de las circunstancias. De esta forma, quizás al final de tu viaje, te encuentres en un lugar al que no querías ir. Sin embargo, vivir desde la responsabilidad es ser capaz de dar la mejor respuesta a las diferentes situaciones, para vivir desde la conciencia de elegir la vida que deseas vivir. Así pues, este kit básico te ayudará a conseguir esa proactividad para elegir la actitud a la que enfrentarte a los distintos acontecimientos que surgirán, sin duda alguna, en el viaje de tus sueños.

## RECUERDA

- Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia.
- Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea.
- Existen seis emociones primarias: miedo, ira, aversión, tristeza, alegría y sorpresa.
- Las emociones están presentes en todos los momentos de la vida.
- Un buen manejo de las emociones va a tener como resultado la consecución de las metas que quieras alcanzar.
- La inteligencia emocional se refiere al manejo de las emociones para regular el comportamiento de una persona.
- La inteligencia emocional hace referencia a unas habilidades que son tanto de tipo personal como de relación social, en las que las emociones, su conocimiento y su gestión tienen un papel muy relevante.

---

## **CAPÍTULO 4. Aprendizaje consciente. Usos y costumbres.**

Poco a poco vas avanzando en esta aventura y finalmente llega el momento de partir. Ilusionado vas recorriendo el camino, sin saber aún que te encontrarás en él, pero más seguro y motivado pues tienes claro tu destino, llevas el equipaje justo que te hace avanzar ligero y estás preparado para superar las posibles adversidades de tu mejor viaje, el viaje de tu vida profesional, de tu vida en definitiva.

Cómo en cualquier viaje, recorrerás caminos nuevos, visitarás lugares desconocidos que despertarán en ti distintas emociones, diferentes sentimientos y como pasa con todo lo nuevo, necesitarás toda la atención para disfrutar de tanta belleza. En nuestra opinión, lo mejor de los viajes son los aprendizajes que generamos sin casi darnos cuenta. Cada viaje es una aventura con miles de cosas por aprender.

En este capítulo, te mostraremos como estar atento para no perder detalle en tu viaje ¡Empezamos!

### **1. La atención es la clave del conocimiento. Para aprender ¡estate atento!**

Como hemos comentado en el capítulo anterior, la inteligencia emocional es la base para generar una buenas relaciones personales y profesionales, con uno mismo y con los demás. Las conexiones existentes entre la parte emocional (amígdala) y la parte más racional (neocortex) dan lugar a una relación de lucha y también de cooperación entre los sentimientos y los pensamientos. Sin embargo, las emociones pueden interponerse en el pensamiento, de tal forma que pueden entorpecer la memoria de trabajo, capacidad desarrollada por nuestra corteza prefrontal. Así pues, una emoción intensa como la ansiedad y la cólera pueden entorpecer esta memoria de trabajo. De ahí que cuando estamos muy perturbados no podamos “pensar bien”. Incluso si el estado de perturbación se mantuviera en el tiempo, no podríamos aprender bien.

Debido a esto, decimos que la gestión emocional facilita los procesos de atención y estos a su vez, facilitan el aprendizaje. Por eso podemos afirmar que la atención es la clave del conocimiento.

¿Por qué la atención es la clave del conocimiento?

*“La curiosidad, lo que es diferente y sobresale en el entorno, enciende la emoción. Y con ella, con la emoción, se abren las ventanas de la atención, foco necesario para la creación de conocimiento”.* Francisco Mora

Según la teoría atencional de Posner, existen tres redes neurales o sistemas de regiones cerebrales que están interconectadas (Posner y Rothbart, 2007):

**Alerta:** Una red que nos permite alcanzar y mantener un estado de alerta. Por ejemplo, cuando te quedas asombrado te asombras ante un nuevo procedimiento de trabajo que genera resultados excelentes en la consecución de los objetivos.

**Orientación:** Una red que permite orientar la atención y seleccionar la fuente del estímulo sensorial. Por ejemplo, cuando buscas a un compañero o compañera de trabajo con el que tienes que ejecutar una tarea.

**Control cognitivo:** Una red ejecutiva relacionada con los procesos de control que permite regular pensamientos, emociones o acciones. Por ejemplo, cuando tienes que resolver un problema laboral que te impide conseguir un objetivo final.

Puedes prestar atención a aquellas circunstancias que pasan fuera de ti, que están en el ambiente, en el entorno, en las relaciones con los demás. Esta es la atención exterior. El foco de atención no está en ti, sino en lo que ocurre fuera.



Te invitamos a que hagas este ejercicio de atención. Te sugerimos que pidas ayuda a alguien cercano para que pueda ir narrando las instrucciones y resulte mucho más efectivo. Si esto no pudiera ser, lee atentamente el ejercicio y después hazlo recordando los pasos, en medida en la que puedas y disfrútalo!

Coge una uva pasa, una gominola o una avellana (lo que tengas por casa) y déjala cerca de ti. Ahora tápate los ojos con un antifaz o pañuelo. Con los ojos tapados, coge la pasa, gominola o avellana y tócala suavemente. Acaríciala con tus dedos, aplástala y presta atención a su textura, a su peso, a su dureza y su elasticidad ¿Cuánto información estás recibiendo? ¿Estás descubriendo cosas nuevas? Quizás hayas hecho alguna asociación y tu mente te haya traído otros pensamientos. Ahora acércatela a la nariz para olerla, huélela despacio, tranquilamente, tómate todo el tiempo que necesites ¿A qué huele? ¿Cuánta información estás recibiendo ahora? ¿Te recuerda a algo este olor? ¿Qué nuevos pensamientos tienes ahora? Si es que tienes alguno en este momento. Después, métela en la boca y llévala de un lado a otro saboreando, aplástala con la lengua sobre el paladar y siente su textura y su sabor. Tómate todo el tiempo que necesites ¿Cuánta información estás recibiendo ahora? Quizás estés descubriendo cosas nuevas, a pesar de haber comido otras veces este alimento ¿Verdad?

Te animo a que apuntes todas aquellas cosas que te hayan llamado la atención, las que te hayan parecido curiosas sobre esta experiencia ¿Has aprendido algo? Y si es así ¿Qué has aprendido? ¿Cómo vas a utilizar lo que has aprendido a partir de hoy?

Sin embargo, la atención interior pone el foco en ti mismo, en lo que está dentro de ti. La capacidad de “atención interior” o introspección es exclusiva de los seres humanos. La atención interior es fundamental para estar atento al “momento presente”, al “aquí y ahora”. Para lograr esa atención interior puedes dirigir el foco a tres aspectos:

- 1. Pensamientos:** Es la charla interior contigo mismo, tú vocecita que algunas veces es saboteadora.
- 2. Emociones:** Ira, miedo, alegría, tristeza, etc.
- 3. Sensaciones corporales:** Son más difíciles de identificar, ya que aunque siempre están presentes, sólo notas las más intensas.

Según Richard Davidson, neuropsicólogo en la Universidad de Wisconsin, la atención, la regulación emocional y el aprendizaje son procesos de la mente que pueden transformarse gracias a la práctica. Nuestro cerebro se ve influenciado por las personas que están a nuestro alrededor, por nuestro contexto. Sin embargo podemos ser responsables del desarrollo de nuestro cerebro, generando ambientes y contextos que desarrollen cerebros sanos.



Te invitamos a reflexionar sobre la siguiente pregunta ¿Qué consigues estando atento a mundo interior y al mundo que te rodea?

*“Prestando atención accederás a toda la información, que te sirve para tomar decisiones conscientes, desde ese Ser responsable que está dentro de tí”.*

## **2. Conéctate aquí y ahora. Desconéctate de lo demás, no existe.**

¿Qué papel juega la presencia en todo esto? ¿Qué significa presencia o estar presente?

La presencia es un término que proviene del latín y que deriva de la palabra “presentía”, que significa “cualidad de estar delante”. Te invitamos, aquí y ahora, a que leas esta historia...



Un hombre se le acercó a un sabio anciano y le dijo:

Me han dicho que tú eres sabio... Por favor, dime ¿qué cosas puede hacer un sabio que no está al alcance de las demás de las personas?

El anciano le contestó: cuando como, simplemente como; duermo cuando estoy durmiendo, y cuando hablo contigo, sólo hablo contigo.

Pero eso también lo puedo hacer yo y no por eso soy sabio, le contestó el hombre, sorprendido.

Yo no lo creo así, le replicó el anciano. Pues cuando duermes recuerdas los problemas que tuviste durante el día o imaginas los que podrás tener al levantarte. Cuando comes estás planeando lo que vas a hacer más tarde. Y mientras hablas conmigo piensas en qué vas a preguntarme o cómo vas a responderme, antes de que yo termine de hablar.

El secreto es estar consciente de lo que hacemos en el momento presente y así disfrutar cada minuto del milagro de la vida.

Solemos vivir de forma automática, pensando que prestamos toda la atención a la información que nos rodea, pero no es así ¿Recuerdas cuál ha sido el primer pié en el que pusiste tu zapato esta mañana? Si la respuesta es sí, estás de enhorabuena. Es muy fácil caer en automatismos ¿duermes en el mismo lado de la cama? ¿Te despiertas habitualmente a la misma hora? ¿Tu despertador tiene la misma melodía? ¿Desayunas más o menos lo mismo cada día? ¿Te lavas los dientes utilizando la misma mano? ¿Sueles ir al trabajo por el mismo camino de siempre? Y así un día y otro. Y mientras haces todo esto de forma automática tu mente está repasando la agenda del día, se ha enganchado varias veces en el conflicto que tuviste con tu jefe, has pensado en las tareas pendientes que dejas en casa y quizás, sin darte cuenta, te has predispuesto a salir de casa con un estado de ánimo del que ni siquiera eres consciente. Solemos entretenernos con pensamientos del pasado o del futuro, sin darnos cuenta que lo único cierto y real es el momento presente, aquí y ahora.



Te invitamos a hacer este ejercicio de presencia y atención plena. Te sugerimos que pidas ayuda a alguien cercano para que pueda ir narrando las instrucciones y resulte mucho más efectivo. Si esto no pudiera ser, lee atentamente el ejercicio y después hazlo recordando los pasos, en medida en la que puedas. Quizás para tí esta no sea la primera experiencia de practicar la atención interior o quizás sí, sea como sea disfrútalo!!!

Siéntate en una posición cómoda, con los pies apoyados en el suelo y con las palmas de las manos apoyadas sobre tus muslos. Ahora cierra los ojos y has dos respiraciones profundas para terminar de ajustar tu postura. Libera tu respiración e inhala y exhala por la nariz de forma natural. Ahora, pon atención a tu respiración observando cómo entra y sale el aire por tus fosas nasales. Observa el movimiento de tu pecho o del abdomen al respirar. Observa tu respiración, dejándola libre y natural. Si aparecen pensamientos en tu mente, obsérvalos y dirige nuevamente tu atención a la respiración, sin hacer juicios ni críticas. Ahora, vas a hacer un escáner corporal empezando por tu pecho, tu corazón. Observa cómo está ahora tu pecho, tu corazón... qué sensaciones tienes ahí -frío, calor, palpitación, vibración, adormecimiento-. Después, sigue observando tus hombros, los brazos, las manos, los dedos de las manos e identifica las sensaciones que hay ahí. Si aparece algún pensamiento, obsérvalo sin juicios y vuelve a llevar la atención a donde estaba. Ahora observa tus piernas, tus rodillas y tus pies. También puedes observar tu espalda. Si aparecen sensaciones incómodas, obsérvalas y vuelve otra vez a tu atención. No importa las veces que te distraigas, lo importante es volver a tu atención, sin juicios ni críticas. Finalmente, presta atención a los ruidos que vienen de fuera y volviendo a la sala, manteniendo los ojos cerrados, haces tres respiraciones profundas para traer energía a tu cuerpo. Haz pequeños movimientos para ir activándote, puedes girar las muñecas, los tobillos y mover la cabeza, muy despacio, hacia un lado y hacia otro. Abre los ojos, estás despierto y activo!



¿Qué te ha parecido la experiencia? Te animamos a que apuntes todas aquellas cosas que te hayan llamado la atención, las que te hayan parecido curiosas sobre esta experiencia ¿Has aprendido algo? Y si es así ¿Qué has aprendido? ¿Cómo vas a utilizar lo que has aprendido a partir de hoy?

Pasos para entrenarte en el ejercicio de estar más presente cada día:

**1. Piensa menos y siente más.** Aprende a disfrutar de las experiencias sin hacer juicios sobre ellas, sin pensar si ha sido buena o mala, simplemente disfrutando ese momento. Activa todos tus sentidos y recoge toda la información estando atento a lo que escuchas en ese momento, a lo que hueles, a lo que estás tocando, a lo que ves y a lo que sientes. En el trabajo, elige una tarea que te resulte fácil de hacer y empieza a trabajar de forma consciente, atendiendo a lo que sientes, lo que oyes, lo que ves o tocas durante un periodo corto de tiempo, por ejemplo 5 minutos. Haz este ejercicio de conciencia todos los días y ve aumentando el periodo de tiempo. Cada vez te será más fácil estar presente.

**2. Vuelve al momento presente.** Cuando estés realizando una tarea laboral que requiera poca concentración, porque es fácil o porque ya la tienes automatizada, y te sorprendas pensando en el pasado, vuelve al momento presente y a aquello que estás dejando de vivir por estar enganchado a un pensamiento de algo que ya no está, no existe. El aquí y ahora es lo único real, lo demás no existe.

**3. Vive cada momento.** Cuando planifiques tu agenda o tu jornada laboral y pongas en marcha tus estrategias para conseguir los objetivos, recuerda disfrutar durante todo el proceso hasta la consecución de los mismos. Procura que cada día, cada momento presente sea importante y ¡vívelo! disfrutando de cada instante, que la tarea no se convierta en el medio para conseguir algo en el futuro. Recuerda que cada hora que pasa, cada día que pasa, cada mes y cada año que pasan no volverán ¡cada paso cuenta!

**4. Conecta con tu emoción presente,** siéntela y conéctate con ella. Cada emoción llega a ti para darte una información, recíbela, siéntela. Escucha a tu cuerpo, a tus emociones, llegan a ti para hacer que te muevas. Sean cuales sean las emociones que llegan a tí, siéntelas.

**5. No hagas nada.** Busca momento en lo que no hacer nada ¡inada! Parece como siempre tuvieras que estar haciendo algo, incluso planificar los momentos de ocio. Aprende a desconectar y a no hacer nada, sin juicios. En el trabajo, puedes buscar momentos (2 ó 3) en los que desconectar aunque sea un minuto exacto. Simplemente, para un minuto y dedícate solamente a respirar, sin hacer nada más.

Al principio te puede costar más empezar a tener estos hábitos para conectarte con el momento presente, pero a medida que entrenas tu mente y tu cuerpo para

ello, te sentirás mucho mejor, disfrutando de cada día, con el estado emocional que hayas elegido vivir, sin depender de lo que ocurra a tu alrededor para ser feliz, aquí y ahora.

*“Terminar con la ilusión del tiempo...aquí está la clave. Termine con la ilusión del tiempo. El tiempo y la mente son inseparables. Separe el tiempo de la mente y esta se detendrá, a menos que escoja usarla.”...”el Ahora. Este es ciertamente precioso. Cuanto más se enfoque en el tiempo -pasado y futuro- más pierde el Ahora, lo más precioso que hay”...”es su único punto de acceso al reino sin tiempo y sin forma del Ser”.*

Extracto del libro El Poder del Ahora, Eckhart Tolle, capítulo tres, pág 22.



Te invitamos a que veas la película de “El Guerrero pacífico”. Cuenta la historia de un gimnasta que aprendió a estar totalmente conectado con él mismo y con el momento presente. A nosotros nos sirvió en nuestro proceso personal vital, sobre el cual seguimos entrenando actualmente.

### Escucha activa.

Te invitamos a que reflexiones sobre esta pregunta ¿Es lo mismo oír que escuchar? ¿Cuál es la diferencia entre una cosa y otra? La intención es lo que las diferencia. Cuando escuchas pones intención en recibir la información que la otra persona quiere transmitir. Escuchas de forma intencionada, sin embargo cuando oyes lo haces independientemente de tu voluntad. Por eso puedes oír sin querer, pero no puedes escuchar sin querer, sino con intención de hacerlo.

Entrenarte en prestar atención y estar presente te ayudarán a escuchar de forma activa y recoger toda la información que está a tu alrededor. Para escuchar activamente debes tener en cuenta las siguientes cuestiones:

1. Debes mostrar interés a los demás a través de tu lenguaje no verbal. ¿Cómo?

- Mirando directamente a los ojos.
- Mostrando cercanía física y con una postura ligeramente inclinada hacia delante.
- Mostrando interés mediante tu expresión, reflejando en tu rostro la emoción de la otra persona a la que estás escuchando.
- Con movimientos de cabeza y manos (asintiendo, gesticulando...)
- Sonriendo.

2. Debes mostrar interés a los demás a través de tu lenguaje verbal ¿Cómo?

- Emitiendo palabras que demuestren tu atención y apoyo.
- Haciendo preguntas.
- Añadiendo alguna palabra cuando la otra parte lo requiera.

- Repitiendo ocasionalmente los aspectos más destacados.
- Recapitulando, resumiendo lo dicho.
- Sin interrumpir.

Cuando utilizas estas herramientas durante una conversación para practicar la escucha activa con tus compañeros de trabajo, con tus jefes, con tus clientes, etc... las otras personas se sienten escuchadas y tu recoges mucha más información, que te ayudará a mejorar las relaciones laborales y a resolver los posibles conflictos en el entorno de trabajo.

En definitiva, se trata de escuchar sin hacer nada más, estando presentes, evitando los juicios, las “lecturas de pensamientos”.



Te invitamos a que practiques la escucha activa en el trabajo, eligiendo de antemano una conversación que sepas que va a suceder. Ponle toda tu intención y pon en marcha las indicaciones anteriores ¿A ver qué pasa? Una vez que lo hayas hecho, te invitamos a que reflexiones sobre ello. Para ello te proponemos las siguientes preguntas, por si las quieres utilizar .

¿Cómo te ha resultado?

---



---

¿Cómo te has sentido?

---



---

¿Has notado diferencias? Y si es así ¿Cuáles?

---



---

¿Cuánta información has recogido?

---



---

¿Te ha sido útil?

---



---

¿Has aprendido algo? Y si es así ¿Qué has aprendido?

---



---

¿Cómo vas a utilizarlo en tu trabajo, en tu vida?

---



---

La escucha activa te proporcionará multitud de ventajas en tus relaciones con los demás. Así pues, tendrás mayor seguridad en tomar decisiones y también a la hora de detectar errores. La escucha activa te ofrece tiempo para evaluar al emisor, por lo que te llevará a adecuar una buena respuesta. Conlleva a conocer mejor las estrategias de negociación del interlocutor y cuáles son sus verdaderos objetivos. Suaviza las tensiones, sobre todo en los actos de comunicación de quejas. A través de la escucha activa se generan contextos de mayor cooperación y/o predisposición al acuerdo profesional.

## RECUERDA

- Necesitamos estar presentes, tener presencia de forma consciente, para poder captar toda la información que está a nuestro alrededor. Es la única forma de aprender todo aquello que es nuevo para nosotros.
- Presencia y atención están totalmente relacionados.
- De forma general, escuchar significa atender y oír a la persona que intenta expresar algo. Por tanto, escuchar y oír no significan lo mismo.
- La escucha activa puede definirse como el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole mediante retroalimentación o feedback lo que creemos que hemos entendido.
- La escucha activa requiere dos premisas:
  - Congruencia entre comunicación verbal y no verbal.
  - Demanda de más información del contenido cuando no sea claro.
- Para aprender a escuchar es útil y necesario intentar detener conscientemente el pensamiento, relajar el propio cuerpo, centrar la atención en el mensaje del interlocutor y utilizar la mirada como instrumento de captación del lenguaje no verbal (sentimientos y significados).

## Segunda Parte

**¿Podrías dar lo que no tienes? Ahora ya estás preparado ¡Date al mundo!**

*“Hay alguien tan inteligente que aprende de la experiencia de los demás”* Voltaire.

## CAPÍTULO 5. “El mapa no es el territorio”.

¡Felicidades! Has logrado llegar hasta aquí, al ecuador de este excelente viaje, el gran viaje. Todo un esfuerzo por conocerte a ti mismo, con la intención de dar lo mejor de ti para conseguir aquello que te has propuesto, llegar a tu destino con éxito.

Ahora ya estás preparado para dar todo lo que tienes porque, querido lector, queremos decirte que lo mejor del viaje acaba de empezar. Salir al mundo supone conocer lugares nuevos, gente nueva, costumbres nuevas... Parece emocionante ¿verdad? Lo es, desde luego. Sin embargo ¿Te imaginas lo fantástico que sería poder descubrir todo esto “con ojos de principiante”? Sí, con los ojos de alguien que

---

ve las cosas por primera vez, con los ojos de un niño pequeño... en definitiva, con la mente abierta para aprender sin juicios, ni etiquetas. Sería fantástico entendernos a nosotros para entender a los demás. Sería maravilloso entender nuestro mundo y entender el de los demás. Por eso, en este capítulo vamos a mostrarte que la realidad no es una sino muchas, tantas como personas existen en el mundo. Y que cada uno tenemos nuestro mapa, de nuestro viaje de ensueño, para llegar a nuestra meta. Así pues, presta atención porque esto se pone emocionante ya que empezarás seguramente a encontrarte gente nueva por el camino y ¿Estás dispuesto a conocerla realmente?

## 1. Una fuerza poderosa determina tu realidad ¿y tu qué crees?

Hemos hablado en capítulos anteriores de cómo definir tus objetivos profesionales y/o de vida y de dónde emerge la motivación para conseguirlos. También sobre qué papel juegan tus valores en todo esto, qué emociones se generan dentro de ti y de cómo puedes gestionarlas en pro de la consecución de esos objetivos. Pues bien, llegados a este punto has de saber que existe una fuerza muy poderosa dentro de tu conducta que te ayudará o no a conseguir aquello que te propongas en tu trabajo y/o en tu vida. Esa fuerza son tus creencias. Tus creencias son el origen de tus comportamientos, de tus expresiones, de tu forma de relacionarte y de trabajar. Son la forma que la que te ves a ti mismo y la forma en la que crees que los demás te ven.

Por ejemplo, son creencias aquellas con las que te expresas cuando dices “Ya es demasiado tarde”, “De todos modos no puedo hacer nada ya”, “Me ha tocado a mí”, “La vida es injusta” o “Soy desafortunado”. Sin embargo también son creencias aquellas con las que te refieres a “Voy a hacerlo, cueste lo que cueste”, “Seguro que saldrá bien”, “Esto es pan comido”, “Hay que tener fe” o “Sabía que podría hacerlo”. Tú, como todas las demás personas, tienes creencias que te limitan y otras que te sirven como recursos para conseguir lo que te propones.

Debido a esto, podemos decir que si alguien realmente cree que puede hacer algo, lo hará. Sin embargo, si cree que no puede hacerlo, no podrá realizarlo por mucho que se esfuerce en conseguirlo. Además, las creencias pueden afectar a tu salud e influir en tu grado de inteligencia, tu creatividad, la manera de relacionarte con los demás e incluso en tu grado de felicidad y de éxito laboral y/o personal.

Te ponemos este ejemplo para que puedas, si lo deseas, reflexionar sobre el:

Se llevó a cabo un estudio en el que un grupo de niños de inteligencia normal fue dividido en dos grupos iguales, al azar. Uno de los grupos le fue asignado a un maestro a quien se le dijo que aquellos niños eran casi “superdotados”. El otro grupo se asignó a un maestro a quien se le dijo que los niños eran un poco “torpes”. Al año se le hizo un nuevo test de inteligencia. Al grupo de niños a los que se les denominó casi superdotados obtuvo un nivel de puntuación superior a la que obtuvieron anteriormente. Sin embargo, el grupo de niños a los que se les calificó de un poco torpes obtuvieron puntuaciones más bajas. Así pues, es evidente que

las creencias de los maestros sobre sus alumnos afectaron a la capacidad de aprendizaje de los niños.

Este ejemplo pone de manifiesto que no sólo nos afectan nuestras creencias, sino también nos afectan las creencias que los demás tienen sobre nosotros.



Ahora, lleva este ejemplo al contexto laboral y reflexiona sobre las siguientes preguntas ¿Conoces cuáles son tus creencias? ¿Cuáles te limitan en la consecución de tus objetivos profesionales? ¿Cuáles te están ayudando a conseguirlos? ¿Cómo te afectan las creencias que otros tienen sobre ti? ¿Cómo les afecta a los demás tus creencias sobre ellos?

No sé si quizás, alguna vez, te has parado a pensar sobre tus creencias, pero tienes muchísimas, tantas que toda tu vida está basada en creencias. Tus acciones y tus juicios están totalmente influidos por tus creencias, es más, son el resultado de ellas.

Si en verdad las creencias son tan poderosas para tu vida ¿Crees que podrías controlarlas para que ellas no te controlen a ti? ¿Podrías reestructurar y/o cambiar las creencias limitantes por otras que no lo son? La respuesta es Sí. La PNL (Programación Neuro-lingüística) de la que hablamos ya en el primer capítulo de esta guía, proporciona un conjunto de herramientas de conducta que permiten el acceso a algunos mecanismos de las creencias.

### Naturaleza de las creencias.

Tu cerebro, al igual que el de todas las personas, está organizado en niveles. A estos niveles se les llaman **NIVELES LÓGICOS**. Por eso, tu cerebro funciona a diferentes niveles, igual que un sistema empresarial donde hay distintos niveles de organización. Estos niveles cerebrales son los siguientes:

1. **Entorno** ¿Dónde? ¿Cuándo? Dónde o cuándo lo haces... Nivel básico, donde están tus restricciones internas.
2. **Conductas** ¿Qué? Qué haces... Actúas en el entorno a través de las conductas.
3. **Aptitudes** y/o habilidades ¿Cómo? Cómo lo haces... Tu conducta está dirigida por tu mapa mental, el cual define tus actitudes, tu forma de comportarte.
4. **Valores y creencias** ¿Por qué? Por qué haces algo... Tus actitudes están organizadas en sistemas de valores y creencias.
5. **Identidad** ¿Quién? Quién eres... Tus creencias se organizan según tu identidad.

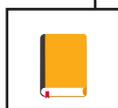
Así pues, cuando tienes una dificultad para hacer algo en tu trabajo, es interesante conocer de dónde viene la dificultad. Podría generarse en el entorno de trabajo, pero también podría venir de la carencia de conductas que se requieren para trabajar en ese entorno. Por otro lado, la dificultad podría venir de la falta de estrategia o mapa mental adecuado para generar dicha conducta. Conocer los sistemas lógicos

---

ayuda a conocer el origen de las dificultades con uno mismo y con los demás, en muchos casos.

Te pondré un ejemplo de cómo funcionan las creencias ¿Has oído hablar de los placebos? Los placebos se han utilizado en medicina, refiriéndose a que algunas veces se administran a las personas unas sustancias que no son medicamentos, sin embargo los pacientes creen que están tomando su dosis de medicina. Así se consigue el efecto placebo, el cual hace que estos pacientes lleguen a mejorar e incluso, en algunos casos, a curarse, cuando en realidad no toman medicamentos que tengan efectos terapéuticos.

Diferentes estudios sobre placebos y enfermedades demuestran el poder de las creencias en nuestras vidas.



Te invitamos a que leas el libro “Cómo cambiar creencias con la PNL” de Robert Dilts. Editorial Sirio.

¿Cómo afecta el entorno a la construcción de las creencias?

Tus creencias se han formado, y se siguen formando, debido a la información que recibes de tu entorno, de tus experiencias, de tus conocimientos y de los modelos que te rodean, de los productos de tu imaginación y como consecuencia de tu educación.

Si nos centramos en el contexto laboral, es evidente que las creencias que se manifiestan en este entorno afectan a la empresa y a sus trabajadores. Por ejemplo, cuando en una empresa aparecen los conflictos, es interesante cuestionarse ¿Cuál crees que es la causa de dichos problemas? El empleado, el jefe, la estructura organizativa, la cultura empresarial, los valores de la empresa, el ambiente de trabajo, etc. Lo que creas que es la causa determinará el lugar donde vas a buscar la solución ¿verdad? Por lo tanto, si crees que existe allí, será allí donde encontrarás la solución.

Existen muchos tipos de creencias:

Creencias relacionadas con los estereotipos de género: roles, características y comportamientos asignados socialmente a hombres y mujeres.

Creencias personales: Puedo/no puedo, tengo que, soy, me merezco/no me merezco, es posible/no es posible, etc.

Creencias grupales: Como las creencias religiosas, del tipo que sean.

Creencias universales: Como pensar que mañana saldrá el Sol.



Ahora, te invitamos a que hagas el siguiente ejercicio y después reflexiones sobre el resultado:

### 1º PARTE

Piensa en una creencia que te esté limitando en tu trabajo. Tómate el tiempo que necesites, pero no le des muchas vueltas en tu cabeza.

Creencia Limitante: \_\_\_\_\_

¿Que sientes cuando piensas en ello? (Puedes utilizar tu listado de emociones que elaboraste en el capítulo II)

---



---



---

Cuando te sientes así ¿Cuál es tu comportamiento?

---



---



---

¿Qué consigues con ese comportamiento?

---



---



---

### 2ª PARTE

Y ahora piensa en ¿Qué resultado te gustaría conseguir?

---



---



---

¿Qué tendrías que hacer para conseguirlo?

---



---



---

¿Cómo necesitas sentirte para hacerlo?

---



---



---

¿Qué necesitas pensar para sentirte así?

---



---



---



### 3ª PARTE

¿Qué pensamiento te potencia más, el primero o el segundo?

---

---

---

Ahora elige, de estos dos pensamientos ¿Con cuál te quedas?

---

---

---

Ahora te invito a que, con lo que has aprendido, construyas una frase afirmativa (afirmación) que puedes utilizar cuando necesites potenciar tu comportamiento para conseguir un objetivo profesional. Por ejemplo: "Cuándo pienso ... (esto)... me siento... (así)... y esto me ayuda a conseguir...(lo que sea)..."

---

---

---



Ahora, te invitamos a que veas el siguiente cortometraje "El circo de la mariposa" (duración 20 minutos). Una película que no te dejará indiferente: El circo de la mariposa



Reflexiona sobre la película con las siguientes preguntas ¿Qué emoción te ha despertado la película? ¿Qué es lo que te ha generado esa emoción exactamente? ¿Qué te está diciendo la emoción, que información te está dando esa emoción? ¿Qué has aprendido exactamente? ¿Cómo vas a utilizar lo aprendido en tu día a día? ¿Y en el futuro?

## 2. "El mapa no es el territorio"

Observa tranquilamente esta imagen y contesta a esta pregunta ¿Qué ves en ella?



Imagen del libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" Stephen Covey. Paidós Plural.1997

¿Has visto a una mujer joven? o por el contrario ¿has visto a una anciana? Fíjate bien en la imagen e intenta identificar las dos figuras ¿Lo has conseguido? Si es así, enhorabuena. Si no es así, sigue intentándolo, seguro que lo conseguirás.

¿Por qué puedes ver cosas diferentes en una misma imagen, cuando al principio ni siquiera te has percatado de ello? ¿Cuántas veces te ha pasado algo parecido? Es probable que te hayas descubierto alguna vez aceptando una realidad que era diferente a lo que tú creías. Sin embargo, este tipo de situaciones se dan continuamente. Y si no, recuerda alguna situación de tu contexto laboral donde se haya generado un conflicto. Cuando existe una situación de desacuerdo y/o conflicto, tendemos a defender nuestra postura pensando en que tenemos la razón. Sin embargo ¿Qué es tener razón? Tener razón es, simplemente, creer ciertamente que tu postura ante una situación es la correcta. Defender una forma de ver, sentir y escuchar los hechos, los acontecimientos. Creer que, estos hechos son como tú crees e intentar convencer al otro de que tu realidad es la única realidad o la mejor realidad y que él está equivocado, porque su realidad no te sirve. Si a esto le sumas que, probablemente, la otra persona en cuestión está intentando hacer lo mismo contigo desde su realidad, el conflicto está asegurado.

Sin embargo, es tu cerebro con todos los niveles lógicos (entorno, comportamiento o conductas, aptitudes y habilidades, valores y creencias e identidad) el que compone esa realidad, la tuya, pero no la realidad. Existen tantas realidades como personas, porque cada persona tiene un cerebro con unos niveles lógicos que conforman su realidad, la propia, la de cada uno. Tu cerebro filtra la información que le llega del exterior y construye su propia información. La oye, la ve y la siente en base a tus creencias, tus valores, tus intereses, tus preocupaciones, tus estados de ánimo, etc. Ese conjunto de filtros crean tu “mapa del mundo” o “tu mapa mental”, incluso algunas veces de forma distorsionada, de ahí que cada persona esté en posesión de “su propia verdad”, pero nunca de la verdad absoluta.



Ahora que conoces esto, o quizás ya lo conocías, fíjate lo importante que es estar presente, prestar atención, escuchar activamente a los demás y a nosotros mismos, gestionar emociones, aceptar, ser asertivo... en definitiva, ponerse realmente en el lugar de los demás para entender su realidad, su verdad, su situación.

Te has parado a pensar alguna vez ¿cómo funcionarían las empresas si esto sucediera? ¿Qué contextos laborales se generarían? ¿Qué relaciones existirían entre los miembros de las empresas? ¿Cómo te relacionarías en tu trabajo? ¿Cómo sería la atención al cliente? ¿Qué cultura de empresa desarrollaría una organización con este nuevo paradigma? ¿Y qué valores? Tenemos mucho que aprender aún, pero como hemos dicho anteriormente “cada paso cuenta” y esta guía es un ejemplo de ello.

### 3. Millones de personas, millones de realidades ¿qué parte de realidad estás percibiendo?

Precisamente de la capacidad que tienes de ponerte en lugar de los demás, entendiendo su realidad, entendiendo su mapa mental surge la empatía. La capacidad de ser empático es entender que existen diferentes realidades, que la realidad de una persona se crea, igual que la tuya, mediante filtros (valores, creencias, aptitudes, comportamientos...) y que es totalmente diferente a la tuya. Ser empático es la capacidad de reconocer lo que la otra persona puede sentir, poniéndote en su lugar, percibiendo sus emociones e incluso deducir lo que esa persona puede estar pensando. Pero también supone entender que existen diferentes realidades y que los demás pueden pensar y sentir de forma diferente a ti.

¿Cómo mostrar empatía en tu entorno laboral?

1. Escucha activamente.
2. Muestra tus sentimientos con la otra persona.
3. Ofrece tu afecto físico (un abrazo) si ves que es oportuno, quizás sea mejor calibrar la situación desde la prudencia. Entiende que algunas personas rehuyen del contacto físico.
4. Evita el prejuicio.
5. Ofrece tu ayuda.

Te invitamos a que veas este dibujo y luego reflexiones sobre el...





¿Cuántas veces te has sorprendido así en tu trabajo? ¿Cuántas veces has identificado una escena similar en tu empresa? ¿Qué aprendes ahora? ¿Cómo vas a utilizar lo aprendido para mejorar en tu trabajo?



Ahora, te invitamos a que hagas otro ejercicio para conocer tu nivel de empatía. Piensa en una situación de tu contexto laboral donde alguien se haya comportado, según tu opinión, de una forma desagradable y reflexiona sobre estas cuestiones:

Según tu opinión ¿Qué crees que estaba pensando en ese momento?

---



---



---

Según tu interpretación ¿Qué crees que estaba sintiendo en ese momento? ¿Cuál era su emoción?

---



---



---

¿Cuáles podrían ser sus necesidades? ¿Qué estaba necesitando en ese momento?

---



---



---

¿Cómo podrías mostrarle que estabas a la escucha de sus emociones y sus necesidades?

---



---



---

¿Qué aprendes ahora? ¿Cómo vas a utilizar lo aprendido para mejorar en tu trabajo?

---



---



---

Recuerda que siempre podemos mejorar, acercándonos cada vez más a la excelencia.

Te dejamos esta lectura. Quizás ya la conozcas o quizás no, aun así, sea cual sea tu realidad... ¡Disfrútala!



“Cuando te pido que me escuches y tú empiezas a aconsejarme, no estás haciendo lo que te pido. Cuando te pido que me escuches y tú empiezas a decirme que yo no debería sentirme así, no estás respetando mis sentimientos.

Cuando te pido que me escuches y tú piensas que debes hacer algo para resolver mi problema, estás decepcionando mis esperanzas:

¡Escúchame!

Todo lo que pido es que me escuches, no que me hables ni que te tomes molestias por mí.

Escúchame, sólo eso. Es fácil aconsejar, pero yo soy capaz; tal vez me encuentre desanimado y con problemas, pero no soy incapaz.

Cuando haces por mí lo que yo mismo puedo y tengo necesidad de hacer, no estás haciendo otra cosa que atizar mis miedos y mi inseguridad.

Pero cuando aceptas simplemente que lo que siento me pertenece a mí, por muy irracional que sea, entonces no tengo por qué tratar de hacerte comprender más, y tengo que empezar a descubrir lo que hay dentro de mí.”

Pues bien, ahora ya conoces la forma de elegir el mejor mapa para llegar a tu destino, construyendo tu propia realidad y entendiendo cómo los demás construyen la suya para poder entenderlos mejor. Tener el mapa adecuado es tan importante como definir el objetivo de viaje, hacer la maleta con el equipaje correcto, recordad el kit básico de supervivencia o estar atento para no perder detalle y aprender lo máximo. Si te has esforzado en todo esto y escoges un mapa incorrecto, podrás dar miles de vueltas con tu maleta, tus ilusiones, tus motivaciones y tus actitudes positivas, pero no llegarás nunca a tu destino, nunca.

Conocer el mapa con el que partes y cambiarlo por otro si fuese necesario es de vital importancia para terminar tu viaje con éxito.

## RECUERDA

- Además de las creencias, las personas crean expectativas y pensamientos que condicionan sus decisiones.
- Factores como la cultura, la educación y la experiencia de cada uno influyen directamente en la elaboración de las creencias.
- Existen creencias limitantes que están relacionadas con los miedos, culpas y pensamientos que denigran a la persona.

- Existen creencias potenciadoras que ayuda a la persona a alcanzar el éxito.
- Las creencias, según Albert Ellis (psicoterapeuta cognitivo 1913-2007), son patrones irracionales de pensamiento:
  - Son irracionales, no se corresponden con la realidad.
  - Son disfuncionales, favorecen la aparición de patologías.
  - Son automáticos, están bien aprendidos y surgen de forma inconsciente.
  - Nuestro cerebro filtra la información que recibe del exterior a través de nuestro mapa mental. Por lo tanto percibimos e interpretamos las cosas desde nuestra realidad, no desde la realidad absoluta.
- Tener empatía es tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Entender su realidad, siendo capaz de respetarla y darle apoyo desde ahí.

## **CAPÍTULO 6. Los idiomas: hablamos el mismo lenguaje.**

*“El corazón tiene sus razones que la razón no comprende”* Pascal.

Sin darte cuenta, avanzas en tu camino y cada vez estás más cerca de la meta, de tu destino ¿Verdad? Quizás ya no estés solo en esta andadura. Quizás hayas conocido otras personas, personas que se hayan arrimado a ti para preguntarte ¿A dónde vas? O a las que tú hayas preguntado sobre cosas que te han sorprendido de ellas, sobre sus realidades. A estas alturas del viaje, te habrás dado cuenta de que una de las mejores cosas de viajar es precisamente eso, aprender de los demás, conocer sus destinos, ojear sus mapas y, en muchas ocasiones, viajar juntos.

Viajar con otros puede ser tan emocionante como perturbador. Va a depender entre otras cosas de cómo nos relacionamos y nos comunicamos entre nosotros. Sin embargo, es condición humana vivir en comunidad y eso también se refleja en nuestros viajes, por muy nuestros que sean, nos guste o no.

Ahora prepárate para esa convivencia. De ti depende aprender cuanto antes el lenguaje de la zona, si no te quieres perder detalle en este fantástico trayecto.

## 1. ¿Hablamos el mismo lenguaje? Primero escucha, por favor.



“Suponga el lector que tiene problemas en la vista y que decide visitar a un oculista. Después de escuchar brevemente su queja, el oculista se saca las gafas y se las entrega.

- Póngase éstas -le dice-. Yo he usado este par de gafas durante diez años y realmente me han sido muy útiles. Tengo otro par en casa; quédese usted con éste.

El lector se las pone, con lo cual su problema se agrava.

- ¡Esto es terrible!-exclama usted-. ¡No veo nada!

- ¿Por qué no le sirven? A mí me han dado un resultado excelente. Pong - a algo más de empeño.

- Lo pongo. Pero lo veo todo borroso.

- Bueno ¿qué pasa con usted? Piense positivamente.

- Positivamente no veo nada.

- ¡Vaya ingratitud!-le increpa el oculista-. Después de todo ilo único que pretendía era ayudarle!

¿Qué probabilidad existe de que usted vuelva a ese oculista la próxima vez que necesite ayuda?...”

Extracto del libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” Stephen R. Covey, pág. 147. Capítulo III.

La comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio. Leer, escribir, hablar y escuchar son los cuatro tipos básicos de comunicación. Podemos decir que consiste en el proceso en el que un emisor transmite una información a un receptor, donde se comparten ideas mediante un código común a través del cual pueden entenderse.

La aptitud para la comunicación es la más importante de tu vida. Pasas años aprendiendo a leer, escribir y hablar ¿Pero a escuchar? ¿Quién te ha enseñado a escuchar a los demás, comprendiéndolos y entendiéndolos profundamente desde su propio marco de referencia individual? Es decir, entenderlos desde su propia realidad y no desde la tuya.

Si realmente quieres interactuar de forma efectiva con alguien, influyendo en esa persona, lo primero que tienes que hacer es comprenderla. Y para ello, la otra persona debe confiar en ti. Es decir, debe ver en ti la capacidad de la comunicación empática, basada en la apertura y la confianza.

Si eres capaz de mostrarte sincero y abierto emocionalmente con los demás, estos mostrarán sus verdaderos sentimientos, opiniones y experiencias, de tal forma que entonces podrás comprenderlos desde su propia realidad, entendiendo su “mapa mental”.

A través de la comunicación recoges muchísima información sobre los demás.

La atención y la presencia te ayudarán a entender las sutilezas de los mensajes. Entender que cada persona filtra la información que recibe y construye su propio mapa mental, su realidad, te ayudará a interpretar los mensajes, de forma prudente, en los procesos de comunicación.

Entender la realidad del otro y ponerte en su lugar evitará conflictos en general y en tu trabajo en particular. ¿Cuántas veces se han producido conflictos en tu empresa por errores en la comunicación? ¿Cuántas veces has querido decir una cosa y tus compañeros y/o jefes han entendido otra cosa? ¿Cuántas veces has sentido que tus palabras o gestos eran mal interpretados según tu opinión?

Toda la información que viene del exterior es filtrada por tu cerebro, eso incluye lo que los demás dicen y hacen. Lo mismo hace el resto de personas con tus mensajes, con tus gestos, con tu tono de voz. Filtran la información que reciben en base a su mapa mental (creencias, valores, etc) por lo tanto, esto significa que no percibimos la realidad del mensaje, sino que entendemos lo que queremos entender y no otra cosa.

Cuando una persona emite un mensaje, ha tenido que construir mentalmente aquello que quiere decir. Esta construcción mental ya se aleja un poco de la realidad absoluta, mezclándola con ideas previas, recuerdos, sentimientos, etc. En el momento de comunicar este mensaje existe otro distanciamiento de la realidad, ya que ahora la persona tiene que organizar las ideas y buscar las palabras exactas que expresen de forma concreta aquello que está en su mente. Finalmente, cuando tú recibes el mensaje y lo interiorizas, has vuelto a filtrarlo a través de tus experiencias, tus valores, tus creencias y tus sentimientos de tal forma que la información que recibes se aleja bastante del mensaje inicial. Si a todo este proceso lleno de filtros e interpretaciones le sumas las barreras que existen en la comunicación, el resultado puede ser un contexto donde pueden aparecer multitud de conflictos.

Debido a esto, podríamos decir que los conflictos son parte de la comunicación, ya que existen multitud de variables que hacen que esto sea así. Sin embargo, para poder evitarlos o resolverlos de la mejor forma posible, es necesario que te entrenes en la capacidad de comunicarte de forma asertiva.

## 2. Habla claro, pero no demasiado alto.

La **ASERTIVIDAD** es una habilidad social que se trabaja desde el interior de la persona. Se define como la habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar la valía de los otros, pero defendiendo tus derechos como persona.

Así pues, una comunicación asertiva genera esa confianza de la que hablábamos antes. Es decir, genera el contexto donde poder comunicarte reduciendo la posibilidad de conflictos y/o utilizando herramientas para solucionarlos. Desde este clima de confianza sentirás más libertad para expresar tus sentimientos, tus opiniones y de igual manera los demás podrán expresarse con mayor libertad. Esto

---

supone que te resultará más fácil conocer la realidad del resto de personas y/o compañeros de trabajo y así empatizar mejor con ellos, poniéndote en su lugar, entendiendo un poco mejor su mapa mental.

La comunicación asertiva y la comunicación empática son imprescindibles para generar contextos laborales donde los conflictos, que son necesarios para crecer en la empresa y evolucionar, lleguen a solucionarse de la mejor manera posible y no terminen enquistándose. El exceso de conflictos internos en las empresas y organizaciones puede destruir la productividad de estas, haciéndolas desaparecer.

¿Cuándo se consigue la comunicación asertiva? La comunicación asertiva se consigue cuando defendemos nuestros derechos asertivos sin violar los derechos asertivos de los demás.

Algunos de tus derechos asertivos son:

- Derecho a que te respeten.
- Derecho a tu dignidad.
- Derecho a estar sólo.
- Derecho a equivocarte.
- Derecho a cambiar de opinión.
- Derecho a ser feliz.
- Derecho a ser el primero.
- Derecho a estar orgulloso de ti.
- Derecho a expresar tus sentimientos y tus emociones.
- Derecho a pedir lo que necesitas.

Estos derechos generan una forma de relacionarte con los demás que podrían generar los siguientes comportamientos:

**1. Comportamiento inhibido/pasivo.** Este comportamiento aparece cuando reconoces los derechos asertivos en los demás pero no en ti mismo. Lo que tú quieres, piensas y sientes no importa. Este comportamiento te generará un sentimiento de inferioridad, de culpa y de baja autoestima. Por ejemplo cuando en tu trabajo tu jefe te felicita por hacer el trabajo bien y tú no le das ninguna importancia porque piensas que no te lo mereces. Sin embargo si participas con emoción de las felicitaciones a tus compañeros.

**2. Comportamiento agresivo.** Este comportamiento aparece cuando reconoces tus derechos asertivos en ti mismo, pero no en los demás. En este caso, solo importa lo que tú quieres, piensas y sientes. Por ejemplo, cuando en tu trabajo exiges ser tratado con respeto cuando se dirigen a ti y sin embargo tú te diriges al resto de compañeros sin usar las normas de cortesía (por favor, gracias, etc).

**3. Comportamiento asertivo.** Este comportamiento se da cuando eres claro, franco y directo. Lo que tú quieres, sientes y piensas importa tanto como lo que los demás quieren, sienten y piensan. Por ejemplo, cuando en una reunión de trabajo respetáis

los turnos de palabra y todas las opiniones se tienen en cuenta para la realización del trabajo final.

**4. Comportamiento manipulador.** Este comportamiento aparece cuando no reconoces los derechos asertivos en ti pero tampoco en los demás. Lo que tu quieres, piensas y sientes no importa y lo de los demás tampoco. Por ejemplo, cuando ante una situación de conflicto en el trabajo tú ocultas tus sentimientos y además no respetas lo que sienten los demás compañeros.



Ahora te invitamos a que durante los próximos días hagas un ejercicio de observación. Te invitamos a que, durante tres o cuatro días, elijas algunos momentos de la jornada laboral (dos o tres) donde entres en contacto con otras personas y donde tendrás que poner a prueba tu capacidad de atención y presencia. Durante estos períodos de tiempo observarás, de forma consciente, cómo se comunican estas personas entre sí y también cómo se comunican contigo y viceversa. Es importante que prestes atención a cuestiones como: El lenguaje verbal (vocabulario utilizado, todo de voz, expresiones de cortesía, expresiones groseras, silencios etc.), el lenguaje no verbal (gestos, expresiones faciales, etc), si existe o no escucha activa, asertividad y/o empatía. También debes observar si ¿se generan conflictos? y si ¿se resuelven o no? y ¿de qué modo?

Después de realizar el ejercicio cada día, reflexiona sobre las siguientes preguntas:

¿Has descubierto algo nuevo? Y si es así ¿Qué has descubierto?

---



---



---



---

¿Qué has aprendido?

---



---



---



---

¿Cómo te puede ayudar lo que has aprendido en otras situaciones?

---



---



---



---

## Entrenamiento en asertividad.

Si bien la asertividad te va a ayudar a hablar de forma clara y a decir aquello que quieres decir y no otra cosa, para comunicarse de forma asertiva, como para cualquier otra cosa que quieran conseguir tendrás que entrenar. Y esto supone ciertas cuestiones a poner en marcha como son:

1. Primero, identifica tu estilo de comunicación. Es decir, identifica tu estilo de comportamiento y de relacionarte con los demás que predomina en ti (inhibido, agresivo, asertivo o manipulador). Esto te servirá para corregir futuros errores en la comunicación.
2. Segundo, identifica las situaciones en las que quieres ser asertivo.
3. Tercero, describe las situaciones donde se generan los conflictos. Para ello puedes contestar a las siguientes cuestiones ¿Con quién se genera el conflicto? ¿Cuándo se genera? ¿Qué es lo que ocurre? ¿Cómo ocurre?
4. Cuarto, escribe un guión para llevar a cabo el cambio de tu conducta. Este sería el plan de acción. Debe estar claro y concreto para poder llevarlo a cabo.
5. Quinto, desarrolla un lenguaje corporal adecuado (lenguaje no verbal y paraverbal).
6. Sexto y último, identifica y evita las manipulaciones de los demás.

Algunas técnicas asertivas que te ayudarán a comunicarte de forma clara son las siguientes:

a) **SABER DECIR NO**, por ejemplo, en los siguientes casos del contexto laboral:

1. Un compañero te pide que le cambies el turno de trabajo. A ti te gustaría hacerlo, pero ese día no puedes.

“Se lo dices de forma clara a tu compañero y quizás puedas ofrecerte para hacerlo en otra ocasión”

2. Un compañero te pide que termines de hacer su trabajo porque él se ha entretenido charlando. La petición te parece injusta y no quieres hacerlo.

“Le dices no de forma clara y sin excusas ni justificaciones. Sé perseverante en tu negativa y prepárate para una manipulación emocional (chantaje emocional)”



Ahora te invitamos a que veas este video muy explícito y gracioso sobre cómo decir NO. Aprende a decir NO  
Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y busca “aprende a decir NO”

b) **SABER REALIZAR PETICIONES**, por ejemplo, en el siguiente caso del contexto laboral:

Necesitas ayuda de tu superior para utilizar una maquinaria nueva que acaban de instalar en tu departamento.

“Así pues...”

- Se amable y explica claramente lo que quieres.
- Explica claramente los motivos por los que haces la petición.
- No seas pesado.
- Cuando te concedan el favor, agradécelo.
- Si te dicen que no, no te enfades y busca otras alternativas.
- Se breve y directo.
- Cuida los aspectos no verbales (gestos, expresiones faciales, etc.).
- No exijas ni emplees el chantaje emocional.



Ahora te invito a que veas este video muy explícito y gracioso sobre hacer peticiones de forma clara. Comunicación efectiva  
Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y busca “El castor comunicación efectiva”

c) **SABER AFRONTAR LAS CRÍTICAS**, por ejemplo, en el siguiente caso del contexto laboral:

Tu jefe te llama al despacho para decirte que no le gusta la forma en la que has realizado tu último trabajo para la empresa, no está de acuerdo con el procedimiento que has seguido ni con los resultados. Además, te comenta que últimamente no estás dando lo mejor de tí.

“De esta forma, valora la importancia de la crítica y de quién te la hace. Se repite habitualmente o ha sido algo puntual”.

Si decides aceptar la crítica, es decir tenerla en cuenta, gestiona tus emociones, no te defiendas y escucha activamente. ¿Podrías hacerlo mejor? ¿Cómo? Elabora una estrategia para hacer cambios.

Si decides no aceptar la crítica, es decir que no la tendrás en cuenta, gestiona tus emociones, escucha activamente, expresa tus sentimientos y tu opinión de forma asertiva. Finalmente sugiere algún cambio.



Ahora te invito a que reflexiones sobre este ejercicio dónde te propongo una serie de escenarios hipotéticos. Lee cada uno de ellos y elabora una respuesta asertiva ante cada una de las situaciones en las que “no estás de acuerdo”. Los escenarios son los siguientes:

Un compañero de trabajo te pide que le cuides el niño mientras va al cine.  
Respuesta.....

El jefe de la empresa donde tú trabajaste da trabajo complementario para hoy.  
Respuesta.....

Alguien de tu entorno laboral te pide que hagas una llamada falsa por teléfono.  
Respuesta.....

Un compañero de trabajo te pide dinero prestado e intuyes que no te lo devolverá.  
Respuesta.....

Tu jefe te pides que sustituyas a otro trabajador, en su puesto, porque este dice estar enfermo.  
Respuesta.....

Ahora, te invito a reflexionar sobre las siguientes cuestiones  
¿Te ha costado responder a las siguientes escenas de forma asertiva?

\_\_\_\_\_

¿Eso que está diciendo de ti?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué has aprendido?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo puedes utilizar lo aprendido en tu vida y/o tu entorno laboral?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Ahora te invitamos a que veas este video muy explícito y gracioso sobre cómo afectan los malentendidos en nuestra conducta. El poder de los malentendidos  
Si está leyendo la guía en papel, entra el youtube y busca “El poder de los malentendidos”

### 3. Habla a los demás como te gusta que te hablen a ti.



“Cuando se trata de conducir un barco, la función del piloto es corregir la “tendencia natural del barco” a desviarse del rumbo establecido para el viaje.

El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco del barco contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener. El piloto utiliza diversos instrumentos y recursos: ayudas portuarias, brújulas y seguimiento satelital, que le permiten reestablecer el rumbo.

La relación entre fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario lo mantienen en el curso establecido es lo que llamamos feedback”. –Ignacio Bossi.

¿Qué es el feedback? Es la información que una persona A le da a otra B, sobre como B percibe a A. El feedback o retroalimentación puede darse sobre actitudes, comportamientos y/o conductas, pero nunca sobre los valores que tienen las personas.

*“Generar Feedback relevante y siempre de alta calidad, es fundamental para la mejora continua en el trabajo, en el deporte y en todos los aspectos de la vida” (John Whitmore)*

Puede que en algunas ocasiones te hayas descubierto sin atreverte a decir lo que piensas o sientes a los demás por miedo a entrar en conflicto ¿verdad? Sin embargo, no expresar tus sentimientos y pensamientos sobre algo y/o alguien puede suponer estar tolerando un comportamiento que es perjudicial para ti. Por lo tanto, lo único que estás haciendo es retrasar el conflicto, pero no lo estás evitando. Ya que en estos casos, cuando huyes del conflicto externo generas un conflicto interno, producido por unas circunstancias incómodas que se han prolongado en el tiempo.

Ser capaz de afrontar estas circunstancias es todo un reto y para ponerlo en marcha necesitas entrenarte en el proceso comunicativo de feedback.

Existen tres tipos de feedback: Positivo, constructivo y negativo. El positivo reconoce el valor de determinadas acciones, reforzando las conductas. El feedback constructivo pone la atención en las diferencias entre el comportamiento deseado

---

y el no deseado, identificando las mejoras necesarias para llegar a lo que se desea. Finalmente el feedback negativo pone la atención únicamente en aquello que debe ser corregido.

Si quieres conocer como dar feedback, aquí te dejamos algunas sugerencias que te servirán de ayuda:

1. Antes de dar el feedback, ya sea del tipo que sea, sería conveniente que eligieras bien el lugar y el momento donde vas a hacerlo. Para ello, pregunta a la persona en concreto si está disponible. Si estuviera ocupada, deja la conversación para más adelante, cuando pueda prestarte toda la su atención. Ten en cuenta que si el feedback está relacionado con una conducta que quieres que modifique, asegúrate de decírselo en privado y no delante del resto de compañeros de trabajo o de jefes.

2. Procura dar feedback sobre un hecho que haya ocurrido recientemente, sin esperar mucho tiempo para hacerlo. De lo contrario, puede que la persona en concreto ya no recuerde a qué te estás recibiendo y en ese caso el feedback pierda su significado. Además, en el caso de que te quieras referir a una conducta negativa, recuerda que soportar durante mucho tiempo algo así puede provocar que tus sentimientos te hagan estallar de forma inadecuada y aparezca el conflicto.

3. Muéstrate empático, dando señales de comprender lo que le está sucediendo a la otra persona. Recuerda cómo te gustaría ser tratado a ti y haz lo mismo con las demás personas. No dañes sus sentimientos y procura no perder la calma.

4. Practica la escucha activa con la otra persona y flexibiliza tu conducta. Ponte en lugar de la otra persona, entendiendo que actúo de la mejor forma posible. Intenta conocer cuáles son las razones que hicieron que esa persona haya actuado así. Además, ten en cuenta que tu feedback es una opinión que tú tienes sobre la realidad, pero no es la realidad absoluta. Así pues, si piensas que te has equivocado, rectifica.

5. Concreta exactamente en lo que quieres decir, evitando comentarios generales e inespecíficos. Es necesario concretar a la hora de dar feedback para que la otra persona sepa exactamente a qué te estás refiriendo. Esto le ayudará a elaborar un plan de acción concreto para corregir su conducta, en el caso de recibir un feedback negativo. Dar un feedback concreto también ayudará a que la otra persona se sienta más valorada en el caso de que este sea positivo.

6. Utiliza la Técnica de Sándwich para dar feedback negativo:

7. Primero lanza una crítica positiva, sobre aquellos aspectos que está realizando positivamente y/o sobre el esfuerzo que está llevando a cabo para conseguir los objetivos.

a. Segundo lanza una crítica negativa, sobre lo que crees que debería mejorar.

b. Finalmente lanza otra crítica positiva y lánzale a la acción.

8. Centra el feedback en la conducta y no en la persona. En general, somos personas que tenemos determinadas conductas en determinadas situaciones, por lo tanto esto significa que tenemos la posibilidad de cambiar. Cuando damos feedback, debemos centrarnos en aquellos comportamientos y/o conductas que queremos reforzar o modificar, pero nunca refiriéndonos a la persona. No es lo mismo decir “eres impuntual” que decir “últimamente estás llegando 20 minutos tarde, me gustaría saber si estás teniendo algún problema para llegar a tiempo”. Como ves, el primer ejemplo está centrado en la persona, sin embargo el segundo está centrado en un comportamiento muy concreto.

9. Cuando realices un feedback negativo, propón opciones de cómo mejorar lo que se desee cambiar de forma concreta. Dar opciones ayudará a la otra persona a modificar su conducta más rápidamente, ya que le proporciona otras formas de actuar en el caso de que no sepa cómo hacerlo. De lo contrario podría sentirse desamparado y/o bloqueado en su forma de actuar.

10. Anímate a recibir feedback del resto de compañeros. El feedback es un regalo que te ayudará a mejorar tus relaciones con el resto de personas y a mejorar en tu trabajo, generando un contexto laboral para el crecimiento profesional.



Ahora te invitamos a que veas este video como ejemplo de dar feedback  
Feedback constructivo  
Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y busca “The Blind Side - Feedback efectivo”

*“Lo más importante en comunicación es escuchar lo que no se dice” Peter Drucker*

*“La forma en que nos comunicamos con otros y con nosotros mismos determina la calidad de nuestras vidas” Anthony Robbins.*

Aprender y utilizar el lenguaje universal basado en la claridad del mensaje y el respeto por ti mismo y por los demás mejorará notablemente tus relaciones personales y también tu realidad. No te olvides de que el lenguaje crea, dando forma a tu vida.

## RECUERDA

- La comunicación es tan antigua como la vida misma y es para las personas algo muy conocido y habitual aunque, como ocurre con muchas otras cosas familiares, la complejidad que esconde suele pasar desapercibida.
- Cualquier acto comunicativo produce un impacto en los interlocutores que no permite marcha atrás.
- Todos tenemos derechos asertivos que nos ayudan a comunicarnos y a decir aquello que queremos decir, de forma clara y precisa.
- El feedback es una herramienta de comunicación muy efectiva para generar cambios.

## CAPÍTULO 7. Inmersión total: Afilando el hacha

Llegando a tu destino final, a estas alturas, te encuentras totalmente inmerso en tu autoconocimiento y descubriendo cada vez más realidades de aquellos que te rodean.

En este punto, sólo se puede pensar en mejorar lo que queda de trayecto para disfrutar lo máximo posible de este genial viaje. Ahora toca “afilado el hacha”, es decir, entrenarte cada día en dar lo mejor de ti para ti mismo y para los demás. El verdadero secreto del desarrollo personal y profesional es poder llegar a ser cada día la mejor versión de nosotros mismo para cambiar nuestra realidad y mejorar la de los demás.

Hasta ahora el viaje ha ido evolucionando desde el autoconocimiento de quien eres hasta el desarrollo de las habilidades sociales para relacionarte con los demás, desde el respeto a ti mismo para respetar a los demás.

Ahora, en este capítulo, vas a ir más allá. Hablamos de encontrar la excelencia en la convivencia con aquellos que te rodean, partiendo de la excelencia individual a la colectiva. Vamos a ver cómo podemos llegar a relacionarnos con nuestros semejantes, creando grupos que se transformarán en auténticos equipos de trabajo, concibiendo a sus miembros como un todo. Estos equipos trabajarán para encontrar la excelencia colectiva que darán sentido a este fantástico viaje. Un viaje que empezaste sólo, pero que terminarás rodeado de compañeros.

Y como en todo equipo, cada uno adoptará un rol. El rol de líder es uno más dentro del equipo y sobre esto y muchas cosas relacionadas con líder y liderazgo hablaremos en este capítulo.

### 1. Líder vs jefe ¿mejor al lado? Iniciamos con un ejercicio de reflexión



Te invitamos a que pienses en alguien (real, personaje histórico, personaje de una película...) que consideres que es un líder/jefe ¿Qué cualidades tiene?, ¿Cómo se comporta? ¿Qué transmite? ¿Cómo se expresa? ¿Qué valores crees que tiene?

LIDER	JEFE



Si tuvieras que definir a tu coordinador/superior :  
¿Cómo lo definirías?

---



---



---

¿Qué cualidades de las descritas por ti posee?

---



---



---

¿Cuáles te gustaría que tuviera y no posee según tu opinión?

---



---



---

¿Cómo cambiaría el equipo si tuviese esa cualidad/es que no posee en tu opinión?

---



---



---

Las principales características que diferencia a un líder de un jefe son:

- **Autoridad:** Los líderes son personas que están autorizados tanto por sus superiores como por las personas a las que tienen que liderar. Suelen ser personas que cuentan con la aprobación de ambos, mientras que los jefes la autoridad y la aprobación suele ser unidireccional, por los superiores que lo nombran.
- **Coherencia:** Los líderes suelen ser personas coherentes, esas personas que “predican con el ejemplo”. La coherencia viene determinada también por el nivel de autoconocimiento de las personas. Los jefes tal y como se entienden suelen ser personas que en ocasiones dirigen y exigen comportamientos que ellos mismos no tienen ni están dispuestos a tener.

Ahora bien, debemos decir que la línea que separa estas dos figuras es realmente fina y desdibujada, es más metafórica que real. Ponemos estas figuras para ejemplarizar una forma de dirigir y acompañar equipos poniendo nombre a conductas que no siempre son ni claras ni evidentes.

---

La realidad nos dice que no todos los jefes son líderes pero sí hay muchos líderes que son jefes y ejercen como tal. De la misma forma que hay líderes que no son jefes, son los que llamados líderes informales, los que tiene un peso específico en las decisiones de equipo pero no ostentan ningún cargo en el organigrama de la empresa.

Ante estos liderazgos informales podemos enfrentarnos a ellos, en cuyo caso estaremos actuando más como lo que tenemos “etiquetado como el comportamiento de un jefe” o bien aliarnos a ellos y sumar energía y fuerzas para llevar al equipo al objetivo deseado, en este caso nuestro comportamiento se acercará a lo que “etiquetamos como liderazgo”.

## 2. ¿Qué es un líder?

Encontraremos multitud de definiciones de líder, nosotros os acercamos aquellas que se alinean más con el concepto y estilo de liderazgo que proponemos y que más adelante detallaremos.

“Líder es aquella persona con un conjunto de competencias que fomentan la iniciativa y la autonomía y hace que las “cosas sucedan”.

Liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. Centrado en las personas y en la misión/visión.

El líder es aquella persona que convierte la visión en realidad.

Ahora que ya hemos definido que es un líder, te pregunto, ¿es lo mismo líder y liderazgo?, para nosotras no lo es, de ahí que nos guste más referirnos al liderazgo más que al líder como tal.

Líder: centrado en la persona, el foco está puesto en la persona y por tanto si esa persona desaparece, el liderazgo también.

Liderazgo: tiene una mirada sistémica. Cultura de una organización, no depende de una persona en concreto sino en una forma de hacer de la organización, empresa donde se instala.

## 3. Estilos de liderazgo

Existe mucha literatura acerca de los estilos de liderazgo, por tanto solamente nombraremos por encima alguno de ellos, sin intención de profundizar, entendiendo que si estás interesado en este tema siempre puedes ampliar información con lecturas complementarias.

## Liderazgo situacional de Hersey & Blanchard

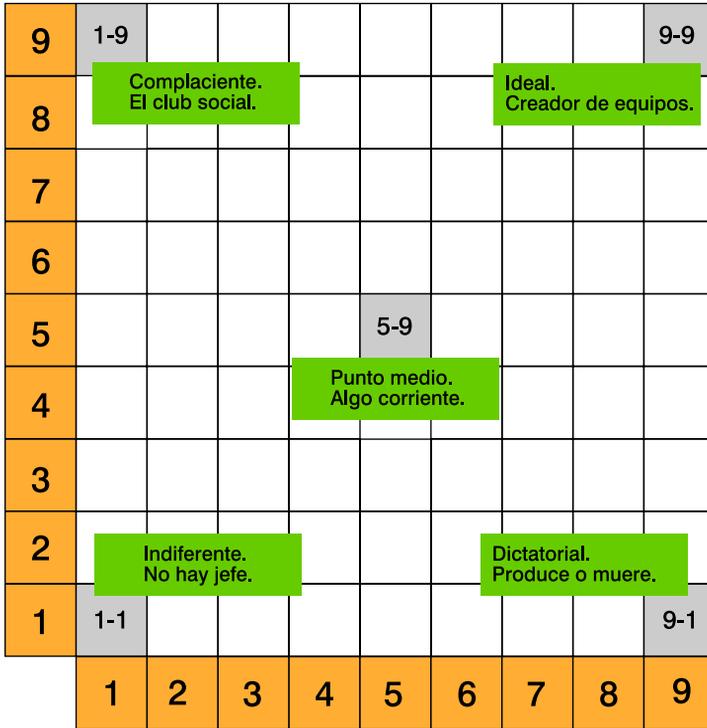


### Estilo de Decisión

- E1 Líder toma decisión
- E2 Líder toma decisión con explicación
- E3 Líder y seguidores toman decisión
- E4 Seguidores toman decisión

- **Nivel de madurez M1:** Miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro  
Estilo de liderazgo aplicado: Directivo, instruir, dar órdenes, guiar...
- **Nivel de madurez M2:** Miembro con carencias de cara a realizar la tarea pero con predisposición y confianza →Estilo de liderazgo aplicado: Persuasión, Explicar, clarificar, convencer...
- **Nivel de madurez M3:** Capacitado para llevar a cabo la tarea pero inseguro o no predispuesto →Estilo de liderazgo aplicado: Participación, Colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.
- **Nivel de madurez M4:** Capacitado, predispuesto y con confianza –Estilo de liderazgo aplicado: Delegación, Observar, Monitorizar pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea.

## Teoría de liderazgo de Blake y Mouton



### • Participación empobrecida:

En la esquina inferior izquierda de la gráfica está el estilo empobrecido, que se caracteriza por poca preocupación tanto por las personas como por la tarea. La principal meta de las personas que usan este estilo es mantenerse fuera de los problemas. Pasan órdenes a los otros, siguen la corriente y se aseguran de que no pueden considerarse responsables de los errores. Ejercen el mínimo esfuerzo requerido para conseguir que se haga el trabajo y evitar ser degradados o despedidos.

### • Participación de club de campo:

En la esquina superior izquierda de la gráfica está el 'estilo club campestre', el cual se caracteriza por una gran preocupación por las personas y poca preocupación por la tarea. Las personas que usan este estilo tratan de crear una atmósfera confortable y segura, y confían en que sus subordinados o compañeros responderán con un alto desempeño. La atención a la necesidad de satisfacer las relaciones conduce a una atmósfera y ritmo de trabajo amistosos, aunque normalmente improductivo.

### • Participación autoritaria:

Una gran preocupación por la tarea y poca preocupación por las personas se reflejan en el estilo autoritario en la esquina inferior derecha de la gráfica. Las personas que usan este estilo no consideran que sean relevantes las necesidades personales de los miembros del equipo para lograr los objetivos del mismo. Además usan tácticas de influencia para presionar a los compañeros para que cumplan las metas de producción o tarea. Creen que la eficiencia operativa es resultado de ordenar el trabajo de modo que los miembros del equipo sólo tengan que seguir órdenes. Cuando está fallando el desempeño de las tareas, mostrar más preocupación por la producción parece ser lo mejor que puede hacer una persona para resolver la situación.

### • Líder de equipo:

En la esquina superior derecha de la gráfica está el “estilo de equipo”. Refleja altos niveles de preocupación tanto por la gente como por las tareas. Los líderes y personas que usan este estilo intentan establecer un trabajo de equipo y fomentar sentimientos de compromiso entre los miembros del equipo. Al introducir una apuesta común en los propósitos de la organización, el líder forma relaciones de confianza y respeto entre los miembros del equipo. No obstante, hay que tener cuidado de no parecer servil y de no mostrar un ritmo frenético.

### • Equilibrada:

En medio de la malla está el equilibrio o el estilo equilibrado. Las personas que usan este estilo creen que las necesidades de las personas y el equipo están en conflicto y, por tanto, es difícil satisfacer ambas. Lo mejor que puede hacer uno es encontrar un equilibrio aceptable entre las necesidades de las personas y las metas de productividad u objetivos del equipo. El desempeño adecuado se obtiene manteniendo la moral de las personas en un nivel suficiente para obtener que se realice una cantidad adecuada de trabajo.

## Estilos tradicionales.

### • Autoritario:

Se hace lo que él dice sin cuestionarle, no pide opinión ni la quiere. Utiliza directrices claras y directas.

### • Democrático:

Pide opinión a los miembros del equipo y toma decisiones de forma consensuada.

### • Laissez-faire:

Deja hacer al equipo que es quien toma el mando de las situaciones, se deja llevar por las decisiones del mismo.

---

## ¿Qué estilo de Liderazgo es mejor?

Aquel que impulse al equipo hacia su objetivo. Si me preguntas con que estilo de liderazgo nos sentimos nosotras más cómodas y por tanto seremos más eficaces y nuestro rendimiento será mayor, podremos contestarte. Si nos preguntas que estilo es mejor en general, no podemos ofrecerte una respuesta. El mejor liderazgo es aquel que provoca que las emociones del equipo sean placenteras y les permitan dar el máximo de sus rendimientos.

Tendemos a pensar que en las empresas la participación de los trabajadores en la toma de decisiones implica un mayor bienestar, multitud de estudios así lo avalan, de hecho y a título personal pensamos que es así, sin embargo podemos encontrarnos con equipos de trabajo en donde la toma de decisiones les provoque ansiedad y que su rendimiento sea menor, que funcionen mejor con directrices claras y directas, que puedan ejecutar sin necesidad de decidir nada.

Por tanto más allá de los liderazgos personales que prefiramos cada uno, el mejor liderazgo será aquel que genere una emocionalidad positiva en el equipo y desde esa emoción colectiva se impulsen hacia el objetivo empresarial.

Es importante recalcar y subrayar la necesidad de que el liderazgo, sea el que sea, genere emociones positivas en el equipo, puesto que se puede impulsar al equipo a la consecución de objetivos a través de métodos tóxicos y frustrantes para los trabajadores. En este caso “el fin no justifica los medios” a la hora de defender cualquier estilo de liderazgo.

Los equipos son un sistema que funciona como un todo. Sus respuestas son similares a las de las personas individuales. Por tanto si una persona responde de diferente forma dependiendo de lo que esté sintiendo, a un equipo le pasa exactamente igual. ¿Cómo actúas tú cuando te sientes frustrado? Pues el equipo tendrá su propia respuesta partiendo de la emoción que esté viviendo y la respuesta dará un resultado, en este caso un rendimiento laboral.

No es el trabajador, ni el equipo el que tiene que adaptarse al líder, es el líder el que tiene que ser capaz de gestionar en función de la personalidad y características de cada trabajador y del equipo.

Una de sus responsabilidades es sacar el mayor rendimiento de cada trabajador y convertirlo en la mejor versión de sí mismo posible, extrayendo todo su talento y potencial.

El líder es capaz de ver a la persona no como es sino como puede llegar a ser. (Efecto Pigmalión. Recordar el video del Circo de las Mariposas)



Te invitamos a que reflexiones:

¿Cómo estás percibiendo a vuestro responsable con el equipo?

---

---

---

---

¿Cómo crees que estás siendo percibido por el resto de miembros del equipo?

---

---

---

---

¿Cómo te sientes con el rol que está desempeñando tu responsable actualmente?

---

---

---

---

¿Cómo crees que se siente el resto de los miembros del equipo con el rol que está desempeñando vuestro responsable?

---

---

---

---

¿Cómo os gustaría que se comportara vuestro responsable?

---

---

---

---

¿Cómo crees que estás siendo percibido por el resto de miembros del equipo?

---

---

---

---



¿Qué tienes que cambiar tú para que tu responsable se comporte así?

---

---

---

---

Si tu responsable se comportara de la manera deseada ¿cómo te sentirías tú?

---

---

---

---

Con esa emoción ¿Cómo afectaría a tu rendimiento en la empresa?

---

---

---

---

Con lo que has descubierto ¿Qué te comprometes a hacer?

---

---

---

---

#### 4. NUESTRA PROPUESTA DE LIDERAZGO.

Nosotras proponemos “El Líder centrado en Principios” basado en la aplicación de “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen Covey y en el Liderazgo Innovador de Amalio Rey (Rey) .

Amalio Rey con su liderazgo innovador, humanista, social, pone el foco no tanto en la rentabilidad cuantitativa de las empresas como en las cualitativas, en la banca emocional de las personas que hacen que las personas, los grupos, los equipos y las organizaciones se muevan y generen riqueza.

Las características del Liderazgo centrado en principios o innovador son:

##### Lideramos a nosotros mismos.

Coherencia entre lo que pensamos, decimos, actuamos y pedimos a los demás. No podemos llevar a los demás a donde no estemos dispuestos a ir.

**Proactividad:** Ser capaz de generar respuestas (Respuesta- habilidad responsabilidad frente a quienes esperan la respuesta de otros. Circulo de Dependencia/círculo de preocupación.

**Objetivo.** Fin en mente. “Crear en futuro en mi mente, verlo e imaginar cómo será. Frente a la desesperanza de que seré lo que tenga que ser, será. El líder es aquella persona que es un visionario, **es capaz de trasladar su visión al equipo y hacer que las cosas sucedan**

**Fuerza de Voluntad.** De víctima a protagonista, **de ser dirigido a dirigir su vida.**

**Ganar-ganar.** Negociación. No convertirse en el dedo acusador, porque su seguridad no depende de lo que hagan los demás, sino de nosotros mismos.

### Escucha Activa y Empatía

**Creatividad, sinergias.** ¿Cómo creas? Buscar opciones juntos, sumar con el equipo. Uno más uno son mucho más que dos. No solo no competimos, sino que co-laboramos, “laboramos juntos”

**Innovación.** Una característica del liderazgo es la capacidad de buscar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas metodología, no olvidar seguir buscando recursos que hagan crecer, sumar y seguir.



Ahora te invitamos a que veas este video El leñador tenaz de Jorge Bucay Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y busca “El leñador tenaz de Jorge Bucay”

**Empoderamiento:** Interviene solo cuando hace falta, generando espacios colaborativos y co-responsabilidad, aunque eso haga que sea cuestionado “Un líder no genera seguidores, sino nuevos líderes”.

**Visión Integral;** Visión de conjunto. Imagínate que pudieras ver tu equipo de trabajo desde arriba, y verlo en su globalidad, esa es la visión que proponemos para nuestro liderazgo.

**Capacidad Ejecutiva;** Es evidente que en momentos debe tener la capacidad de tomar decisiones, y de responsabilizarse de ellas.

**Visión Estratégica:** Tener una visión que permita diseñar el camino a seguir y acompañar a su equipo en ese camino.

**Gestión de Equipos:** de la gestión de equipos hablaremos a continuación.



## Rueda del liderazgo.

De todas las competencias escoge las 5 que consideres más importantes para ejercer un buen liderazgo en tu empresa y puntúate de 0-10.

De todas ellas ¿cuál quieres mejorar? ¿A qué puntuación te gustaría llegar? ¿Qué puedes hacer para conseguir llegar? ¿A qué te comprometes?

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN ACTUAL	PUNTUACIÓN DESEADA	ACCIÓN QUE TE COMPROMETES
1			
2			
3			
4			
5			

¿Cómo afectaría eso a tu vida y a tu equipo?

---

---

---

---



Ahora te invitamos a que veas este video Video: Cada palabra cuenta.  
wmv  
Si está leyendo la guía en papel, entra en YouTube y busca “Cada palabra cuenta”

Como puedes ver, viajar junto a líderes o convertirte en uno de ellos puede ser algo fantástico en este camino. Sea como sea, lo verdaderamente importante es encontrar esa excelencia en el trayecto que hace de cada día un viaje especial.

## RECUERDA

- No todos los jefes son líderes pero sí hay muchos líderes que son jefes y ejercen como tal.
- Hay líderes que no son jefes, son los que llamados “líderes informales”, los que tiene un peso específico en las decisiones de equipo pero no ostentan ningún cargo en el organigrama de la empresa.
- El mejor liderazgo será aquel que genere una emocionalidad positiva en el equipo y desde esa emoción colectiva, el equipo se impulse hacia el objetivo empresarial.
- Es importante recalcar y subrayar la necesidad de que el liderazgo, sea el que sea, genere emociones positivas en el equipo.
- Un líder no genera seguidores, sino nuevos líderes.

## CAPÍTULO 8. *El legado, el objetivo transpersonal.*

Finalmente llegaste al final de este viaje ¡ENHORABUENA! Lo has conseguido, felicidades. Ahora, celebra tu triunfo y disfruta de ello porque te lo mereces.

El legado es finalmente la esencia que dejas cada día a aquellos que están a tu alrededor. Es la parte espiritual de tu Ser, tu mejor versión y tu excelencia.

Cuando llegas hasta aquí, todo el recorrido empieza a tomar sentido, todas las etapas del viaje empiezan a encajar como un puzzle. Solamente podemos ofrecer a los demás lo que somos en sí mismos, de ahí que hagamos este ejercicio de autoconocimiento para empezar a mejorar cada día y dar lo mejor al resto del mundo que nos rodea.

Como hemos dicho anteriormente somos seres sociales y formamos sistemas donde nos relacionamos en paz o en conflicto. Formamos grupos que, algunas veces, convertimos en equipos, equipos de trabajo.

Formar parte de una comunidad que funciona como un gran equipo nos permite avanzar más rápido, más seguros y más fuertes, cuidando unos de otros ya que los miembros del equipo podrían llegar a ser imprescindibles para su buen funcionamiento.

### 1. Del grupo al equipo.

No todo grupo es un equipo de trabajo, empezamos como en el capítulo anterior, invitándote a reflexionar sobre las características que diferencian a un grupo de un equipo;



¿Qué características tiene un grupo? ¿Qué características tiene un equipo? ¿Todos los grupos son equipos?

GRUPO	EQUIPO

¿Cómo definirías a ti y a tus compañeros de trabajo?

---

---

---

---

Todo grupo hasta que cohesionado pasa por diferentes fases, caracterizadas por los comportamientos de cada uno de los miembros que lo forman.

Estas fases se pueden dar tanto cuando se forma un equipo por primera vez como cuando alguien nuevo se incorpora al equipo. Tenemos que ser conscientes de que un equipo es una única entidad, cuando alguien sale o entra, la entidad ya no es la misma y necesita reequilibrarse nuevamente.

	<b>INCLUSIÓN</b>	<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>COOPERACIÓN</b>
Relación	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	INTERDEPENDIENTE
Dirigido a...	Ser incluido en el equipo y sin objetivos concretos	Delimitar el territorio y metas individuales	El cumplimiento de reglas y las metas comunes
Necesidad de...	Pertenencia a un grupo	Autoestima y estima del otro	Autorrealización
Qué hacer...	Formación de integrantes y establecimiento de normas (alianza)	Trabajar en las relaciones entre las personas y cumplir/revisar normas	Ejecución, desarrollo y crecimiento.

Como puedes observar el equipo estará cohesionado en la fase de Cooperación. En esta fase el equipo se dirige al cumplimiento de las reglas y metas comunes, cubriendo una necesidad de autorrealización, es decir, cubre necesidades personales de crecimiento.

Pero ¿Qué es lo primero que necesita un grupo para convertirse en un equipo?

Una meta común, un objetivo.

No es lo mismo un grupo que un equipo... ni mucho menos. Un grupo es un conjunto de cosas o seres vivos (en este caso personas) con características comunes, sin más. Un equipo es un conjunto de personas que sin tener características comunes si tienen en común un PROPÓSITO, es decir, un objetivo, una meta, un fin.

Y aquí viene el matiz que muchas personas (líderes y jefes de equipo principalmente) y empresas no entienden, el propósito tiene que ser COMÚN, esto es, no vale decir que el volumen de ventas de la empresa tiene que llegar a 10.000 Euros al mes si luego dividimos ese objetivo entre los miembros del equipo.. y resulta que cada trabajador/a tiene que vender 1.000€. Hemos individualizado el objetivo, nos hemos cargado el objetivo común, y la meta también, y el fin y el propósito.

A partir de este momento, para que veas como este simple hecho afecta al funcionamiento del “grupo”, el líder presiona individualmente a sus trabajadores para que consigan los objetivos de venta, premiará individualmente a quien venda más, y cada trabajador se sentirá responsable únicamente del porcentaje asignado y además, mirará de reojo a su compañero para que cumpla su misión porque si no perderán todos el plus por objetivos conseguidos...

Es necesario que el objetivo sea de TODOS, que todos los miembros focalicéis vuestro esfuerzo y trabajo a la consecución del propósito, si no es así, siento decirte que no vale, que no sirve. Llegareis a la meta fijada, incluso puede que la superéis, pero estaréis basándoos en la competitividad individual de cada uno de los miembros del equipo y no en la colaboración de cada uno de vosotros, y debo deciros que la colaboración es un factor multiplicador de la competitividad empresarial.

Tan importante como que el objetivo sea común es cómo se comunica dicho objetivo al equipo y como se interpreta. Ya hemos visto la importancia de la comunicación en las relaciones laborales y personales.



En el primer capítulo te invitamos a reflexionar sobre cuál es el objetivo de tu empresa, ahora volvemos a realizar esta invitación reflexionando sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el objetivo común de vuestro equipo de trabajo? Te invitamos a definirlo de la manera más concreta posible y a que realices los mismos ejercicios que realizaste en el primer capítulo con tu objetivo individual.
- Una vez que lo hayas realizado volvemos a invitarte, en caso de que no lo hayas hecho antes, a que preguntes a tus compañeros de equipo ¿cuál es el objetivo común que tenéis como equipo? Y que compares las respuestas.

---

Imaginar que uno de los objetivos encomendados como equipo es “aumentar la satisfacción del cliente” y un miembro del equipo entiende que aumentar la satisfacción del cliente significa ser más servil con él y por tanto intensifica su atención en cuanto el cliente accede al establecimiento (algo que para otro compañero en lugar de aumentar la satisfacción puede provocar agobio al cliente), mientras que para ti para aumentar la satisfacción del cliente significa poder ofrecerle la mayor variedad de productos posibles que cubran su necesidad, estarías poniendo el foco en otro lugar completamente diferente (para tu compañero anterior ese comportamiento puede liar al cliente con tanta oferta, es mejor decidir nosotros por él atendiendo a lo que nos dice).

Por tanto es necesario, lo que nosotras llamamos “clarificar” el objetivo. En este ejemplo sería ¿Qué significa para la empresa aumentar la satisfacción del cliente? e ir clarificando y definiendo el objetivo hasta que todos entendamos lo mismo y nuestros comportamientos hagan tirar del carro hacia el mismo lugar.

Para que los equipos lleguen a funcionar dando el máximo, además de contar con un propósito común, estos propósitos deben estar alineados con los objetivos y los valores personales e individuales de cada uno. Los objetivos de tu empresa deben ser COHERENTES con lo que piensas y sientes, en caso contrario se producirá una disonancia que tarde o temprano se traducirá en una bajada de rendimiento laboral e incluso de enfermedades somatizadas fruto de tener que realizar día tras día algo que va en contra de tus principios.

¿Qué piensas con respecto al objetivo laboral? ¿Qué sientes con respecto a él? y ¿tus compañeros que piensan, que sienten? Invitamos a las personas encargadas de gestionar equipos que escuche y que observe al equipo y que incluso si así lo desean les deja APORTAR ideas de cómo hacer y cómo llegar a las metas prefijadas, incluso que opinen sobre la propia meta diseñada y puedan adaptarla. De esta forma no solo se os asignará el objetivo sino que además lo ASUMIRÉIS como propio y eso os llevará al siguiente paso, imprescindible para conseguir cualquier meta, **EL COMPROMISO**. Si consiguen comprometer al equipo con el propósito a conseguir, tendrán la mitad del camino andado.

Sin este paso, se pueden asignar objetivos globales que se cumplirán bien por una férrea supervisión, por un buen sistema de incentivos o por simple suerte y a costa de un posible malestar emocional del equipo que más pronto que tarde tendrá sus consecuencias en los comportamientos y rendimientos empresariales.

Para llegar a los destinos finales en muchas ocasiones, sobre todo si están lejos, son necesarias paradas intermedias. Puntos en el camino que nos hacen ver primero que vamos por el buen camino y segundo que hemos avanzada y que cada vez estamos más cerca´.

En la gestión de equipos es bueno disponer también de esos puntos, a los que llamamos Objetivos de Rendimiento, los llamados objetivos intermedios que hay que ir consiguiendo y que además sabemos que si los conseguimos llegaremos al objetivo final.

Estos objetivos de rendimiento permiten además mantener la emocionalidad del equipo, evitando el todo o nada, es decir, o conseguimos llegar a la meta final o no hemos conseguido nada, y esto en ocasiones es muy frustrante y desalentador. El tener fijados objetivos intermedios permite a los equipos saber cuánto del objetivo final se ha conseguido, el avance y el camino por recorrer. Por todo ello es esencial tener señalados estos objetivos, que sean comunicados y clarificados con los miembros del equipo y que al igual que la meta final están alineados con los componentes del mismo.

Por último, aunque como se suele decir, no por ello menos importante, los grupos para convertirse en un equipo y para poder llegar al propósito común necesitan una ESTRATEGIA de equipo, compartida, conocida y aceptada (no tolerada .- recuerda el capítulo II diferencia entre aceptar y tolerar.-) por todos sus componentes. Sería la planificación empresarial focalizada a conseguir la meta fijada.

Imagina que todos tus compañeros conocen e interpretan de la misma manera el objetivo común a conseguir pero no se ha establecido el cómo hacerlo y cada uno realiza las tareas como considera mejor, sin coordinación ni colaboración. Es evidente que llegar al objetivo será prácticamente imposible.

Resumiendo podemos decir que lo que convierte a un grupo en un equipo es:

- **Disponer de un meta común**, un único propósito
- **Establecer objetivos intermedios** que guíen el camino
- Que los objetivos estén **alineados con los objetivos** y valores de cada miembro del equipo
- Establecer una **estrategia común**, compartida y aceptada por todos

Si todo esto llega a darse el mucho más fácil que el equipo adquiera un COMPROMISO con la consecución del objetivo.



Te invitamos a que reflexiones sobre cuál está siendo el funcionamiento de tu equipo de trabajo (si actualmente no trabajas en equipo puedes reflexionar en otros momentos de tu vida laboral en los que sí hayas trabajado en equipo)

Una vez que has identificado el objetivo común de tu equipo (ejercicio anterior);

De 0-10 ¿Cuánto de cerca te sientes de ese objetivo?

---



---



---



---



¿Qué sientes cuando piensas en trabajar para conseguir ese objetivo?

---

---

---

Si tu emoción fuese un color ¿Qué color sería y qué significado tiene para ti?

---

---

---

Sintiéndote así ¿Cuál es tu comportamiento o rendimiento laboral?

---

---

---

¿Qué tendrías que sentir para aumentar tu rendimiento?

---

---

---

¿Qué puedes hacer tú para sentirte así?

---

---

---

Si tu respuesta a la pregunta anterior es un “nada” ¿y si fuese algo, que sería? Y si tu respuesta ha sido “no lo sé” ¿y si lo supieras, qué harías?

---

---

---

De lo explicado hasta ahora ¿Qué le falta, si es que le falta algo, a tu equipo para mejorar su rendimiento?

---

---

---

¿qué puedes aportar tú? ¿qué te comprometes a realizar a partir de ahora?

---

---

---

Como trabajo de equipo proponemos que una vez establecido el propósito común, los objetivos intermedios y la estrategia se coloquen en un panel visible para el equipo en donde se vayan anotando los avances y lo que queda por hacer. Parece innecesario y quizá algo obvio y por eso este ejercicio no suele realizarse en las empresas, sin embargo el tener presente hacia dónde vais como equipo de trabajo, en qué punto estáis y lo que os queda por recorrer es un ejercicio de motivación constante.

## 2. 1+1 Mucho mas que dos.

El enunciado de este punto clarifica lo que es un equipo. El equipo no eres tú y yo, el equipo es un “nosotros”.

Vemos al equipo como un sistema, como un todo y no como la suma de las partes. Es esencial tener claro este concepto para llegar a comprender la importancia que tiene los movimientos individuales dentro de los equipos.

Cuando decimos que el equipo es un sistema, un todo, nos referimos a que es un único “ente”, es como si fuera “una única persona”.

El enfoque sistémico se diferencia del mecanicista concede importancia a las entidades, a los individuos, a las partes, frente al sistémico que concede importancia a las interacción (relaciones) entre las partes, es más proactivo, creativo y abierto al entorno.

Características que tiene esta visión:

Se pregunta al equipo y no a sus componentes de forma individual, es lo que denomina “la voz del equipo”.

Los movimientos de cualquier componente, repercuten en el equipo en su conjunto.



Te invitamos a realices, si lo deseas, el siguiente ejercicio para clarificar cómo afectan los movimientos de cada uno en el equipo:

Todos los componentes del equipo situados en círculo, uno de vosotros dispone de un ovillo de lana o una cuerda, sujeta el borde con su mano y se lo pasa a un compañero, preferentemente que se encuentre en frente, y cuando lo paso te invitamos a que manifieste lo que pide al equipo y lo que está dispuesto a aportar. El compañero que recibe el ovillo sujeta la lana con su mano y entrega el ovillo a otro compañero, que esté enfrente suyo, y comenta lo que pide y ofrece al equipo, así sucesivamente hasta que todos tengáis en vuestra mano la hebra del ovillo y se haya formado entre todos una especie de “tela de araña” que os une. Esa tela de araña es lo que representa al equipo.



Una vez unidos, te invitamos a que pidas a algún miembro del equipo que dé un paso hacia adelante o hacia atrás y observar que es lo que pasa, cómo se tensa o se afloja la cuerda.

¿Qué ha pasado cuando se ha movido el compañero? ¿Qué significado tiene relacionado con el trabajo en equipo? ¿Qué has aprendido a través de este ejercicio? ¿Qué vas a cambiar, si es que vas a cambiar algo, después de lo que has aprendido?

Cómo ese simple movimiento por parte de uno de los compañeros ha hecho que la hebra de lana pierda su consistencia y para recuperarla sea necesario un movimiento de otros compañeros, que a su vez provocaran nuevos desequilibrios que requieran ajustes.

Todos los equipos tienden a equilibrarse a través de los movimientos de sus componentes, otra cuestión es ¿qué emoción está provocando los movimientos? ¿Son aceptados o son tolerados? ¿Qué consecuencias pueden llevar estos movimientos? ¿Nos alejan o nos acercan del objetivo común? Te invitamos a que respondas estas preguntas sobre tu propia experiencia actual o pasada.



Ahora te invitamos a que veas este video “Balance”  
Si está leyendo la guía en papel, entra el youtube y escribe  
“Balance (Wolfgang y Christoph Lauenstein)”

En el vídeo anterior se muestra lo explicado respecto a los movimientos individuales, los egos de cada componente y sus consecuencias dentro de los equipos y la tendencia de los equipos a equilibrarse. Muy ilustrativo de todo lo que pretendemos trasladaros respecto al funcionamiento de los equipos.

### 3. Generar un contexto seguro.

Nos referimos a establecer “contextos psicológicamente seguros” en donde cada miembro del equipo pueda mostrarse tal y como es y mostrar sobre todo tal y como se siente en cada momento, siempre que así lo desee.

Piensa en cuantas veces nos han dicho que los “problemas personales se deben dejar en casa”, sin embargo cuando algo es “personal” va con la persona allá donde vaya, con mayor o menor intensidad, pero te acompaña porque forma parte de tu vida.

Establecer contextos seguros te permite poder expresar en momentos determinados cómo te sientes, sin necesidad de tener que contar cuál es la causa de tu emoción, es decir sin necesidad de tener que justificar tu situación emocional concreta.

En la medida que el resto del equipo sea capaz de “aceptar” (no de tolerar) las situaciones ajenas, sea capaz de “empatizar” contigo, de “escuchar” sobre todo tu silencio, de estar “presente” ante tu situación, de sostenerte en definitiva, sin juicios, hará que el nivel de compromiso con el equipo en ti crezca y tu rendimiento sea aún mayor.

Se trata de generar espacios que sirvan no solo para crecer como equipo, sino para crecer como personas, el equipo puede convertirse en el medio de crecimiento personal, de tu crecimiento personal.

Contestar a la pregunta ¿qué es lo mejor para ti y para el equipo?. Este equilibrio entre lo individual y lo colectivo es el binomio perfecto para generar verdaderos equipos.

Llegado a este punto puedes pensar que esta teoría se contrapone con la visión del equipo como sistema. Así pudiera parecer, pero no es así, el equipo funciona como un todo, pero para que eso se dé es necesario que cada uno de sus partes sienta que ese es su lugar, el lugar en el que quiere estar porque le aporta aquello que necesita y porque le permita dar aquello que desea y está dispuesto a dar.

No se trata de egos, se trata de equilibrios necesarios para que tu emocionalidad y la del equipo sean placenteras y focalizadas al objetivo común. Es un ganar-ganar. ¿Y cómo conseguimos estos contextos seguros?, con la confianza mutua, aplicando todas las habilidades descritas en la presente guía y además te proponemos el modelo de las 6Cs de José María Gasalla para la generación de confianza:

**Claridad:** Mostrar claramente dentro del equipo y con total sinceridad lo que se quiera mostrar, hablando con total claridad al equipo.

**Compromiso:** Ofrecer antes que pedir, mostrar el compromiso propio con el equipo. Te comprometes tú para que el resto se comprometa también. Empezar por uno mismo.

**Cumplimiento:** Esencia cumplir con todo lo que se acuerda, el incumplimiento rompe toda confianza.

**Coherencia:** Entre lo que se piensa, se dice y se hace. Aunque pueda parecer que no se sabe lo que piensas, lo transmites con tus actos diarios, así sé coherente para pedir coherencia.

**Consciencia:** Consciencia de uno mismo, consciencia y reconocimiento del otro, de lo que haces y de cómo afecta al otro, responsabilizarse de los propios actos.

**Consistencia:** Consistente con los valores propios y de la empresa (alineados) actuando de forma coherente a ellos.

---

Para poder llevar adelante todo esto, hace falta tres cosas más:

**Relaciones Interpersonales:** momentos para relacionarse entre los compañeros de forma más profunda, compartiendo partes personales que cada uno desee compartir y hacer partícipe a los demás.

**Momentos clave:** situaciones en donde puedes demostrar a tus compañeros que pueden confiar en ti. Si estos momentos no se dan la confianza mutua puede quedar en un “brindis al sol”

**Tiempo:** para consolidar relaciones, para poner en práctica todo lo aprendido, para generar momentos clave, para profundizar, para conocerse y re-conocerse.

## RECUERDA

- Todo grupo hasta que cohesionada pasa por diferentes fases, caracterizadas por los comportamientos de cada uno de los miembros que lo forman.
- Estas fases se puedan dar tanto cuando se forma un equipo por primera vez como cuando alguien nuevo se incorpora al equipo.
- Establecer contextos seguros te permite poder expresar en momentos determinados cómo te sientes, sin necesidad de tener que contar cuál es la causa de tu emoción, es decir sin necesidad de tener que justificar tu situación emocional concreta.

## *Tercera Parte. Diario de un Viaje*

*“No hay nada como volver a un lugar que no ha cambiado, para darte cuenta de cuanto has cambiado tú” Nelson Mandela.*

En esta última parte de la guía nos complace presentar las opiniones de personas que decidieron adentrarse en este viaje, iniciaron este camino sin saber muy bien hacia donde iban, qué iban a visitar en el trayecto, como iban a viajar... Se dejaron llevar, les fuimos acompañando en el camino y los resultados obtenidos son los que ahora compartimos contigo.

Esta guía nace con la ilusión de que pueda ser utilizada de múltiples maneras, como un viaje individual, de cada uno de vosotros, como un viaje colectivo de un grupo de trabajadores que deseen desarrollar sus competencias a través del trabajo, o bien como guía para aquellos que deseen acompañar a otros en sus viajes, darles conversación y alumbrar sus pasos.

A continuación te contamos cómo CCOO de Extremadura desarrolló esta iniciativa a través de EMPLEATE GO por si puedes, quieres o simplemente tienes oportunidad de poder ponerlo en marcha como viajero o acompañante.

## 1. FICHA TÉCNICA DEL VIAJE

- Duración: 40 horas.
- Sesiones .-Etapas del viaje-.: 10.

Sesión 1: Motivación y Actitudes

Sesión 2: Conductas

Sesión 3: Inteligencia Emocional

Sesión 4: Gestión emocional

Sesión 5: Empatía

Sesión 6: Comunicación, Asertividad y Feedback

Sesión 8: Liderazgo

Sesión 9: Gestión de Equipos

Sesión 10: Taller Final

- Duración de las Sesiones: 4 horas
- Nº participantes .-viajeros-.: 17

- Metodología utilizada:  
Coaching (talleres vivenciales)  
Coaching de Equipos  
Formación de Alto Impacto  
Aprendizaje Acelerado



Los contenidos de esta guía han sido desarrollados en 10 talleres de 4 horas de duración con un grupo de 17 participantes, organizado por CC.OO Extremadura.

Los resultados cualitativos de esta experiencia han sido recogidos pidiéndole a cada participante que escribiera, a modo de twitt, cuál era su opinión sobre el “viaje”, una opinión que reflejara lo vivido durante las 10 sesiones, sus respuestas fueron estas:

Autoevaluaciones de los participantes en 140 caracteres:

*“Me ha ayudado a engrandecerme personalmente y pasar del gris al azul”.*

*“Una ayuda para concretar objetivos, para planificar estrategias”.*

*“Como profesional de personas con discapacidad, me ha fortalecido a nivel personal y profesional para la mejora de las personas”.*

*“Me ha ayudado mucho, no solo para el trabajo, en mi vida personal también me ha servido de aplicación”.*

*“Asistir a este taller ha sido una experiencia enriquecedora, moviéndose dentro de mí mecanismos que estaban bloqueados. Ha sido un trampolín para la mejora personal y profesional. Gracias”.*

*“Este taller, dentro de nuestro ámbito de actuación, me parece necesario e imprescindible”.*



*“Taller gratificante y de gran ayuda para afrontar el día a día, tanto en el trabajo como en la vida diaria”.*

*“Una iniciativa que debería ser impartida no solo para adultos sino en los colegios como una asignatura de vida”.*

*“Con las herramientas adecuadas, la vida se hace más sencilla”.*

*“Pautas para el día a día en el trabajo y una reflexión en lo personal”.*

*“Muchas reflexiones me llevo a mi casa. Sobre emociones escondidas y una referencia para aplicarla en mi trabajo”.*

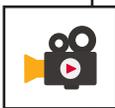
*“Taller muy útil, para la mejora personal y para las relaciones que establecemos en el día a día”.*

*“Entre lo que pienso; lo que quiero decir; lo que creo decir; lo que digo; lo que quieres oír; lo que oyes; lo que crees entender; lo que quieres entender; lo que entiendes... Existen nueve posibilidades de no entenderse”.*

*“Llevaré a la práctica en mi trabajo lo adquirido: más escucha activa y trabajo en equipo”.*



*“Taller gratificante y de gran ayuda para afrontar el día a día, tanto en el trabajo como en la vida diaria”.*



Si deseas conocer más opiniones de nuestros participantes puedes ver los vídeos con sus testimonios en las pagina [www.empleatego.com](http://www.empleatego.com) y en [www.extremadura.ccoo.es](http://www.extremadura.ccoo.es)

### 3. LA ENCUESTA DEL VIAJE

*“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora se degrada siempre.” Lord Kelvin*

Se han evaluado 21 competencias, agrupadas en 5 categorías - Logro, Gestión de equipos, Gestión de personal, Influencia y Pensamiento- con una puntuación obtenida por cada una de ellas hasta un total de 80 puntos:

Puntuaciones 0-48= Poco

Puntuaciones de 49-64= Bastante

Puntuaciones de 65-80=Mucho

La escala que hemos utilizado:

1 NADA	2 POCO	3 ALGO	4 BASTANTE	5 MUCHO

#### LOGRO

Iniciativa: ¿Reacciona ante las urgencias y/o la persona se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?. Iniciativa se refiere a:

- 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad
- 2) Llevar a cabo acciones para dar respuesta.

Predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que se debe hacer en el futuro. El marco temporal de esta escalera va desde finalizar proyectos antiguos o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.

1. El Taller Socio Emocional ha hecho plantearte la necesidad de reaccionar ante obstáculos que suponen las oportunidades o problemas presentes.

2. El Taller Socio Emocional te ha incentivado a imaginar estrategias novedosas respecto a las que tenías antes para resolver la superación de obstáculos.

Orientación al logro: ¿Se esfuerza la persona para lograr o superar los objetivos? ¿Asume riesgos calculados para obtener un beneficio concreto?

Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

1. El Taller Socio Emocional en qué grado supone un deseo de mejora en tu trabajo profesional.
2. El Taller Socio Emocional en qué grado supone un cambio actitudinal en la forma de afrontar tu trabajo profesional.
3. El Taller Socio Emocional en qué grado supone una mejora en tu trabajo profesional.

Planificación y organización: ¿Realiza una gestión eficaz de su propio trabajo y el de los demás?

Es la capacidad para priorizar y establecer líneas de actuación, optimizando recursos que garanticen el cumplimiento de los resultados esperados mediante una gestión eficaz de su propio trabajo y el de sus colaboradores.

1. ¿El Taller Socio Emocional ha influido en la Planificación y organización de tus actividades profesionales a corto, a medio o largo plazo?.
2. El Taller Socio Emocional ha mejorado tu evaluación, integrando planes, objetivos y recursos con una visión global organizativa, involucrando otras personas?.

Preocupación por el orden y la calidad: ¿Presta atención a los pequeños detalles y los organiza?

Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del entorno que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.

1. El Taller Socio Emocional ha mejorado tu percepción sobre tu espacio de trabajo, los procedimientos y el rigor en tu tarea profesional?
2. El Taller Socio Emocional ha influido en la mejora del seguimiento de datos o proyectos, detectando y cubriendo lagunas o errores mediante la búsqueda de información.

## GESTION DE EQUIPOS:

Dirección de personas: ¿Establece la persona estándares de comportamiento firmes y se los exige a los demás?

Implica la intención de hacer que los demás actúen según nuestros objetivos, utilizando adecuadamente y correctamente el poder personal o la autoridad que la posición nos confiere. Incluye el “decir lo que los demás deben hacer”. El estilo

---

varía según lo requieren las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazador. El hecho de intentar razonar, persuadir y convencer a los demás para que hagan algo es Impacto e influencia, no Dirección de personas.

1. Tras la realización del Taller Socio Emocional eres más consciente de la necesidad de dar órdenes de forma asertiva, delegar tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración y organizar el trabajo y la planificación de las tareas del equipo.

2. El Taller Socio Emocional te ha ayudado a establecer límites, rechazando con firmeza peticiones no razonables de los demás o establecer límites a su comportamiento.

Liderazgo/Empoderamiento: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficazmente?

Intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo acostumbra a estar, pero no está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” se ha de considerar en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

1. El Taller Socio Emocional ha introducido estrategias y conceptos para la mejora de la Comunicación en equipo.

2. El Taller Socio Emocional ha introducido recursos para promover la eficacia y motivación del equipo.

3. El Taller Socio Emocional ha fomentado tu confianza en el trabajo en equipo para mejorar tu rendimiento?

4. El Taller Socio Emocional ha mejorado tu percepción para liderar espacios dentro de tu desarrollo profesional?

Trabajo en equipo y cooperación: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que forma parte?

Implica la intención de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos, en comparación a trabajar individualmente o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención tiene que ser sincera. Se puede considerar siempre que el que ocupa un puesto es parte de un grupo que funciona como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

1. El Taller Socio Emocional ha facilitado tu predisposición para trabajar en equipo

2. El Taller Socio Emocional ha posibilitado que compartas la información con los miembros del equipo proactivamente?

3. El Taller Socio Emocional ha fomentado tu espíritu de equipo?.

### GESTION PERSONAL

**Autoconfianza:** ¿Aborda la persona retos arriesgados o se enfrenta a otras personas que tienen una posición superior?

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o escoger el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

1. El Taller Socio Emocional ha incrementado mayor confianza en ti mismo/a.
2. El Taller Socio Emocional ha incidido en tu toma de decisiones a pesar de otras opiniones?
3. El Taller Socio Emocional ha fomentando una mejor posición para afrontar los conflictos?

**Autogestión emocional:** ¿Tiene la persona sentimientos y evita manifestarlos?

Capacidad de gestionar las propias emociones y evitar reacciones que nos limitan ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Igualmente, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

1. El Taller Socio Emocional facilita la comprensión de tus impulsos emocionales.
2. El Taller Socio Emocional te sirve para responder a esos impulsos con una mayor gestión emocional, reformulándolo, adecuando el tono de voz?
3. El Taller Socio Emocional te ha aportado recursos y estrategias para gestionar la tensión del equipo, reconociéndola, manifestando su comprensión y promoviendo acciones para reducirla?.

**Compromiso con la organización:** ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las necesidades y los objetivos de la Organización?

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la Organización o se satisfagan sus necesidades. Puede manifestarse en anteponer la misión de la empresa a las preferencias individuales.

4. El Taller Socio Emocional ha facilitado la comprensión de tu Organización y el papel que juegas y puedes jugar en ella?
5. El Taller Socio Emocional promueve tus iniciativas para la mejora continua de tu Organización?

---

Flexibilidad y gestión del cambio: ¿Puede la persona cambiar de “chip” o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?

Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos distintos. Supone entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera. También cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la Organización o en las responsabilidades del puesto de trabajo.

1. El Taller Socio Emocional ha mejorado tu concepto de flexibilidad para adaptar los cambios del entorno, reconocer y comprender los puntos de vista de otros o cambiar las propias ideas ante nueva información?.

2. El Taller Socio Emocional ha facilitado estrategias para adaptarse a cambios (nuevos roles, tecnologías, etc) en su ámbito de actuación.?

**INFLUENCIA:**

Comunicación: ¿Sabe la persona transmitir la información de forma comprensible?

Habilidad de transmitir, de explicar algo a alguien de forma clara y comprensible. Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas, intereses, etc. La comunicación puede ser oral y/o escrita, verbal, no verbal y paraverbal y se dirige a públicos distintos.

1. El Taller Socio Emocional ha incidido en comunicar de forma clara y escuchar de forma activa para asegurar la comprensión?

2. El Taller Socio Emocional ha facilitado tu Comunicación en público eficazmente.

Empatía: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

Implica saber entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás a pesar de que éstos no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás. También puede incluir la sensibilidad intercultural.

1. El Taller Socio Emocional ha promovido tu comprensión respecto a sentimientos de una persona en un momento dado, percibir los estados de ánimo de los demás, hacer preguntas para confirmar los mensajes que te transmiten?

2. El Taller Socio Emocional te ha dado una visión completa y concreta de los puntos fuertes y áreas de mejora de ti mismo y de los demás.

Negociación: ¿Actúa la persona para promover el acuerdo?

Es la habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios

diferentes, en una situación determinada, con el objetivo de llegar a un pacto y buscar el mejor beneficio.

1. El Taller Socio Emocional te ha situado en la realidad de que todas nuestras relaciones están basada en la negociación de intereses con unos interlocutores
2. El Taller Socio Emocional te ha hecho tener en cuenta la posición de los demás.
3. El Taller Socio Emocional en qué medida te posiciona en generar negociaciones “ganar-ganar”.

**Networking:** ¿Establece y mantiene una amplia red de contactos?

Networking es la habilidad para establecer contactos con un amplio abanico de personas, que permite ayudarse mutuamente, en situaciones profesionales y personales. Se trata de un proceso con doble dirección, al dar ayuda y atención a nuestra red de contactos facilitamos que los otros nos ayuden.

1. El Taller Socio Emocional te ha motivado a establecer contactos informales con los otros, además de los contactos requeridos por el trabajo.
2. El Taller Socio Emocional te potencia utilizar las relaciones y busca nuevos colaboradores.

**Orientación al usuario:** ¿Actúa la persona en beneficio del usuario?

Orientación al usuario implica un deseo de ayudar o servirlos, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse para descubrir o satisfacer las necesidades de los usuarios.

1. El Taller Socio Emocional te ha potenciado en tu organización a mantener una comunicación fluida y realizar un seguimiento del usuario/a.
2. El Taller Socio Emocional te ha potenciado abordar las necesidades de fondo del usuario/a

## PENSAMIENTO.

**Aprendizaje y utilización de conocimientos:** ¿Actúa con curiosidad para aprender y transmitir conocimientos?

Aprendizaje y utilización de conocimientos implica la inquietud y curiosidad constante para aprender o saber más. Contempla el afán de poner en práctica y ampliar los conocimientos técnicos, profesionales o de gestión, así como también transmitir los conocimientos relacionados con el trabajo. La persona sigue desarrollándose y adquiriendo nuevos conocimientos “motu proprio”.

1. El Taller Socio Emocional te hace tomar conciencia de tu proactividad en la búsqueda y adquisición de conocimientos para estar al día de las nuevas herramientas, métodos, enfoques, materias, tecnologías, etc., propias de su ámbito

---

de trabajo. Ej.: Asiste a cursos de formación

2. El Taller Socio Emocional te motiva para ampliar y poner en práctica tus conocimientos.

3. El Taller Socio Emocional te motiva para generar y compartir información y conocimiento.

**Creatividad:** ¿Le da un enfoque innovador a su trabajo?

Capacidad que permite identificar, plantear y resolver problemas de forma relevante y divergente. Es la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.

1. El Taller Socio Emocional ha hecho cuestionarte la metodología que utilizas en el trabajo.

2. El Taller Socio Emocional te abre a nuevas perspectivas para generar un ambiente creativo dentro de su área y/o Organización.

**Orientación estratégica:** ¿Reconoce cómo afecta la estrategia y cómo ésta está afectada por la evolución del entorno?

Orientación estratégica es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y amplios conceptos en el trabajo diario. En los niveles bajos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles más altos consiste en un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en el sentido más amplio influye en las estrategias y como éstas, a su vez, determinan los diferentes acciones/escenarios.

1. El Taller Socio Emocional te facilita la Comprensión de las metas y estrategias organizativas.

2. El Taller Socio Emocional te ayuda a Planificar acciones orientadas al futuro  
**Pensamiento analítico:** ¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?

Capacidad de entender una situación, desmenuzarla en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

1. El Taller Socio Emocional te hace incidir en el desglose de los problemas  
**Pensamiento conceptual:** ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?  
¿Consigue realizar un todo de las diferentes partes? ¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

**Habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias**

o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

1. El Taller Socio Emocional te ayuda a Clarificar datos o situaciones complejas, utilizando experiencias, herramientas o conocimientos teóricos complejos.

A continuación mostramos un breve resumen de los resultados.

1. Logro .....	63.44
a. Iniciativa .....	62.00
b. Orientación al Logro.....	72.00
c. Planificación y Organización.....	61.00
d. Orden y Calidad.....	61.00
2. Gestión de Equipos.....	67.00
a. Dirección de Personas.....	69.00
b. Liderazgo y Empoderamiento.....	63.00
c. Trabajo en Equipo.....	65.00
d. Cooperación.....	69.00
3. Gestión Personal.....	63.40
a. Autoconfianza.....	67.30
b. Autogestión Emocional.....	62.00
c. Compromiso con la Organización.....	57.00
d. Flexibilidad y Gestión del Cambio.....	66.00
4. Influencia.....	65.81
a. Comunicación.....	71.00
b. Empatía.....	67.50
c. Negociación.....	65.00
d. Networking.....	60.50
e. Orientación al Usuario.....	68.00
5. Pensamiento.....	68.77
a. Aprendizaje y utilización de conocimientos.....	73.33
b. Creatividad.....	66.50
c. Orientación estratégica.....	66.00
d. Pensamiento Analítico y Conceptual.....	67.00

La puntuación media de los Talleres ha sido de 65.68 puntos, encontrándose dentro del escalón más alto de la evaluación.

Puedes comprobar como el área competencial mejor valorada es el del Pensamiento con 68.77 puntos seguido de la Gestión de Equipos con 67.00 puntos. Frente a estos encontramos la Gestión Personal y el Logro, si bien todos ellos se encuentra con puntuaciones próximas al Mucho.

De las 21 competencias evaluadas, seis quedan por debajo del valor de Bastante.

---

A continuación os desglosamos cada una de las áreas competenciales;

### **LOGRO:**

Las competencias evaluadas son: Iniciativa, Orientación al Logro, Planificación y Organización y Orden y Calidad.

La puntuación de esta área, junto con la de Gestión de Personal, es la que obtiene una puntuación más baja de las cinco categorías, aunque se sitúa en una puntuación media de 63,44 ,es decir, en torno a la puntuación de Bastante -64-.

Las puntuaciones de las competencias evaluadas se encuentran entre la más baja de 60,5 -Preocupación por el Orden y la Calidad- en su vertiente de mejora de la percepción de la misma y del seguimiento de datos.

En esta área, la Competencia con mayor puntuación es la de Orientación al Logro -72 puntos-, en lo referido al deseo de mejora de la actividad profesional obtenido gracias a la acción del Taller realizado.

De las competencias evaluadas en esta área, la media obtenida por cada una de ella es la siguiente: Orientación al Logro: 65,66 / Iniciativa: 65 / Planificación y Organización: 61,5 / Orden y Calidad: 60,5. Por tanto, las dos primeras sobrepasan el valor de Bastante.

### **GESTIÓN DE EQUIPOS:**

Las competencias evaluadas son: Dirección de Personas, Liderazgo y Empoderamiento, Trabajo en Equipo y Cooperación.

Esta área de competencias obtiene la segunda mejor puntuación de todas, con 67 puntos, y por tanto por encima del valor Bastante (64). La puntuación de la competencia mejor puntuada es la de Trabajo en Equipo -72 puntos-, en lo que respecta a fomentar dicho espíritu. Esta puntuación se sitúa en un valor entre Bastante y Mucho. La competencia con menos puntuación, aunque con una puntuación equivalente a Bastante, es el de Liderazgo y Empoderamiento, referido a liderar espacios e introducir recursos y estrategias.

De las competencias evaluadas en esta área, la media obtenida por cada una de ella es la siguiente: Trabajo en Equipo y Cooperación: 70 / Dirección de Personas: 69 / Liderazgo y Empoderamiento: 63,33 /

### **GESTIÓN DE PERSONAL:**

Las competencias evaluadas son: Autoconfianza, Autogestión Emocional, Compromiso con la Organización, Flexibilidad y Gestión del Cambio.

La puntuación de esta área, junto con la de Logro, es la que obtiene una puntuación más baja de las cinco categorías, aunque se sitúa en una puntuación media de 63,40 es decir, en torno a la puntuación de Bastante -64-.

Las puntuaciones de las competencias evaluadas van desde 57 puntos en – Compromiso con la Organización- en su vertiente de mejora de la comprensión de esta y el papel que puedes jugar dentro de ella. Dentro de la Competencia – Autoconfianza-, la puntuación más alta en esta área corresponde al incremento de Confianza personal que facilita la realización de este Taller, con una valoración de 72 puntos.

De las competencias evaluadas en esta área, la media obtenida por cada una de ella es la siguiente: Autoconfianza: 67.33 / Flexibilidad y Gestión del Cambio: 66. Las Competencias de Autogestión Emocional: 62 / Compromiso con la Organización: 57 están puntuadas por debajo del valor Bastante.

### **INFLUENCIA:**

Las competencias evaluadas son: Comunicación, Empatía, Negociación, Networking y Orientación al Usuario.

Esta área de competencias obtiene la tercera mejor puntuación de todas con 65,81 puntos, y por tanto por encima del valor Bastante (64).

Es el área que valora, junto con Pensamiento, un mayor número de competencias, señalando con el valor más bajo la competencia de Negociación, desde una posición -ganar-ganar-, con una puntuación de 59 puntos. Con la puntuación más alta, aparece la Competencia de Comunicación, con 71 puntos, en su variante de comunicar de manera clara y saber escuchar.

De las competencias evaluadas en esta área, la media obtenida por cada una de ella es la siguiente: Comunicación: 68,5 / Empatía: 67,5 / Negociación 65 / Orientación al Usuario: 68 / Networking: 60,5 .Esta última es la única competencia que no supera del valor de Bastante:

### **PENSAMIENTO:**

Las competencias evaluadas son: Aprendizaje y utilización de conocimientos, Creatividad, Orientación estratégica, Pensamiento Analítico y Conceptual.

Esta área de competencias obtiene la mejor puntuación de todas con 68,77 puntos, y por tanto por encima del valor Bastante (64). Todas las Competencias evaluadas presentan una gran homogeneidad en sus puntuaciones, apareciendo con una mejor valoración -74 puntos- la Competencia de -Aprendizaje-, en su vertiente de motivación obtenida para generar y compartir información. Es, de los cuarenta y ocho indicadores medidos el de mayor puntuación.

Es el único área en el que todas las competencias evaluadas dan puntuaciones medias por encima del valor Bastante (64): Aprendizaje: 73,33 / Pensamiento Conceptual: 68 / Creatividad: 66,5 / Orientación Estratégica y Anticipación: 66 / Pensamiento Analítico: 66 /

---

## 4. CONCLUSIONES

En una guía como esta, en la que pretendemos que cada uno saque sus propias conclusiones hemos decidido no volcar la interpretación de los datos obtenidos. Pretendemos que cada uno obtenga sus propias conclusiones teniendo presente los datos tanto cuantitativos como cualitativos extraídos así como de los testimonios que los participantes han grabado y que puedes ver en las páginas de [www.empleatego.com](http://www.empleatego.com) y [www.extremadura.ccoo.es](http://www.extremadura.ccoo.es)

### Los Viajeros Opinan

Siéntete libre de poder opinar sobre esta guía, sobre los resultados de nuestra experiencia, sus datos, dudas que te surjan, sugerencias, aportaciones. Estaremos encantadas de poder recibir con toda nuestra gratitud vuestras aportaciones que nos harán sin duda mejorar y crecer.  
[info@empleatego.com](mailto:info@empleatego.com) o [mcoque@extremadura.ccoo.es](mailto:mcoque@extremadura.ccoo.es)  
[www.empleatego.com](http://www.empleatego.com)

Si deseas más información o bien quieres poner en marcha iniciativas como ésta, en toda o en parte puedes contactar con nosotras a través de nuestra página web [www.empleatego.com](http://www.empleatego.com)

### Bibliografía

- Robert Dilts. 1998. *Cómo cambiar creencias con PNL*. 3ª edición. Editorial Sirio.
- Adele B. Lynn. *50 Actividades para desarrollar la inteligencia emocional*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Juan Carlos Arrese Aguilera. 2011. *Coaching y Sabiduría interior*. Editorial Formación Alcalá.
- Victor E. Frankl. 1991. *El hombre en busca de sentido*. Editorial Herder.
- Eckhart Tolle. *El poder del Ahora*. Traducción Margarita Matarranz.
- Stepher R. Covey. 2003. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Lecciones magistrales sobre el camino personal*. Traducción Jorge Piatigorsky. Editorial Paidós.
- Joseph O'connor y Andrea Lages. 2004. *Coaching con PNL. Programación Neurolingüística. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Editorial Urano.
- Luis López González. 2015. *Meditación para niños*. Plataforma Editorial.
- Antonio Damasio. 1995. *El error de descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano*. Editorial Planeta.
- Jerico, P. (2007). *No Miedo. Alienta*.
- Rey, A. (s.f.). *Blog de Amalio Rey*. Recuperado el 29 de Enero de 2017, de Canvas del Liderazgo Innovador: [www.amaliorey.com](http://www.amaliorey.com)
- Yuste, F. (2011). *Herramientas de Coaching Personal*. Bilbao: Serendipity.