

15 LECTURAS IMPRESCINDIBLES

JOSÉ OCHOA, PHD

# DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL



RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transcripción por ninguna forma o medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

ISBN: 978-9942-907-89-9

Derecho Autoral: 047888

© CODEU

© José Ochoa

Primera Edición en español: mayo 2016

Segunda edición en digital, corregida y mejorada 2022

Nota: en esta edición digital se han eliminado las páginas en blanco, pero se ha mantenido la numeración original.

Editorial © CODEU - [www.codeu.org.ec](http://www.codeu.org.ec)

Imprenta: Gráficas Iberia - [ediberia@gmail.com](mailto:ediberia@gmail.com)

Quito - Ecuador

Para los chamanes Shipibo y Siekopai  
de la Alta Amazonía peruana y ecuatoriana,  
que me abrieron vías insospechadas  
de autoconocimiento

## Índice

Introducción	9
1. Seligman, La verdadera felicidad . . . . .	15
2. Fernandez-Abascal, Emociones positivas . . . . .	21
3. Ridley, El optimista racional. . . . .	27
4. Setty, Beyond code. . . . .	33
5. Csikszentmihalyi, Encontrar la fluidez . . . . .	39
6. Pink, Una mente nueva . . . . .	45
7. Marina, Anatomía del miedo . . . . .	51
8. Cauvin-Caillou, Sé tú mismo. . . . .	57
9. Kinjerski, Repensar el trabajo . . . . .	73
10. Godin, ¿Eres indispensable? . . . . .	79
11. Sternberg, Inteligencia exitosa . . . . .	85
12. Kline, Tiempo para pensar . . . . .	91
13. Allen, Tener las cosas hechas. . . . .	97
14. Senge, La quinta disciplina . . . . .	103
15. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva . . . .	111
Sobre el autor	117

## Introducción

“¿Qué es la felicidad sino el desarrollo de nuestras facultades?”, se preguntaba en el siglo XVIII la escritora francesa Germaine de Staël, quien implícitamente nos estaba haciendo otra pregunta: ¿Cuáles son mis facultades y cómo puedo desarrollarlas?

Sobre ello trata esta recopilación de lecturas: el desarrollo en el ámbito personal y en la actividad profesional. Y se trata de una pregunta que tiene que hacerse cada uno, porque a este respecto la responsabilidad es individual.

Cierto es que se ha producido mucha literatura sobre las organizaciones que aprenden, el desarrollo del talento o la gestión del conocimiento. Sin embargo, hoy día se trata más de una operación cosmética de imagen de compañía que de una auténtica preocupación por el crecimiento personal de los miembros de la organización. Aunque hay excepciones notables como el clásico de Laboratorios Buckman, los recientes ejemplos de Google, o los sostenidos esfuerzos de Johnson & Johnson o Medtronic.

En algunos países incluso se ha generalizado el término ‘Gestión del Talento Humano’ para referirse al Departamento de Personal. A parte de la redundancia de la expresión, porque el talento es una propiedad exclusiva del ser humano, no deja de ser un eufemismo. La mayoría de esos departamentos se limitan a cumplir procesos administrativos de gestión de recursos humanos y, en algunos casos, a seleccionarlos.

En cambio, gestionar el talento debería significar que tenemos mecanismos para identificar qué puede aportar cada uno, qué ne-

cesita para desarrollar esa aportación y cómo se lo proporcionamos. Por ejemplo, aceptando que la capacitación se produzca en horas de trabajo y que esta actividad no sea despreciada por los gerentes operativos como una distracción de lo que importa.

De hecho, no deberíamos entender el talento como una habilidad excepcional que hay que rastrear en los pocos individuos que la tienen, para que podamos preservarla dentro de nuestra empresa, sino como aquello que hace singular a cada uno, el potencial que todos tienen para contribuir y realizarse.

Las organizaciones tienen más preocupación por controlar que por desarrollar a las personas. Aprovechan la tecnología para registrar la presencia de sus empleados con identificadores biométricos, como la huella dactilar, y desprecian las plataformas virtuales de creación colectiva de conocimiento como si se tratara de una pérdida de tiempo.

Seamos sinceros. Muy pocas organizaciones se preocupan realmente del desarrollo de las personas. En el transcurso de la vida laboral podemos considerarnos afortunados si nos encontramos con alguien que se toma nuestro desarrollo como uno de sus cometidos, que lidera a través del crecimiento de sus colegas y colaboradores (véase el primer libro de nuestra colección). Lo más probable es que se trate de una convicción personal de ese líder y no tanto de un rasgo de una cultura extendida y promovida deliberadamente como parte de la estrategia de la empresa.

Decimos esto, porque en la última década se ha ido generalizando una visión del trabajo como efecto colateral o mal necesario para la generación de rendimiento económico a corto plazo y en progresivo crecimiento. En nuestro mundo global, los profesionales pasan a ser un recurso de usar y tirar, fáciles de reemplazar, en lugar de individuos merecedores de una dignidad en tanto que personas que conviven en el entorno laboral. Lo cierto es que nadie mide el costo de un reemplazo en términos de eficiencia (curva de aprendizaje, costo social, impacto en la motivación, desagregación de equipos, repercusiones en la calidad) contra el costo asociado a saludables políticas de desarrollo.

Ideas como belleza, poesía, alegría, solidaridad, cariño y felicidad parece que han quedado excluidas del vocabulario y del ideario de las organizaciones a la hora de definir encargos de trabajo y de tomar decisiones sobre la gestión del quehacer cotidiano.

Por todo ello, el reto se vuelve más individual que antes. Si yo no me preocupo por mi desarrollo, lo más probable es que nadie lo haga. Y para comenzar podemos recurrir a la psicología positiva y dejar que Martin Seligman (p. 15) nos oriente sobre qué es la felicidad.

Con Enrique Fernández-Abascal (p. 21) profundizaremos en las emociones que van vinculadas, un patrimonio inmaterial que cada uno tiene que cuidar en un entorno cambiante que nos describe Matt Ridley (p. 27) .

Ahí está el reto, si queremos afrontarlo. Es un juego que para Rajesh Setty (p. 33) tiene lugar en dos campos, el interior y el exterior. En ambos tendremos que contar con apoyo para superar los momentos de encrucijada. Si lo vamos consiguiendo, habrá momentos en los que la armonía entre la persona y la tarea sea total. Para Mihaly Csikszentmihalyi habremos encontrado la fluidez (p. 39). No es tarea fácil, pero él nos indicará posibles rutas, que implican concentración, motivación y pasión por la tarea en sí misma.

En efecto, no se trata de algo fácil. Por eso, Daniel Pink (p. 45) nos propone abordarlo con una mente nueva, una en la que saquemos máximo partido al potencial de combinar los dos hemisferios del cerebro. Se tratará de ir más allá de las convenciones racionalistas y para explorar la capacidad de nuestra mente.

Y, si el premio es tan atractivo, ¿por qué no nos lanzamos a esa apasionante aventura de autodesarrollo? Básicamente porque es territorio no cartografiado y la incertidumbre nos detiene. El miedo nos paraliza. José Antonio Marina nos ayudará a entender qué es el miedo y cuáles sus mecanismos (p. 51). Sólo si conocemos lo que nos frena, podremos aventurarnos en el conocimiento personal.

Para entrar en ese conocimiento personal nos podría venir bien conocer algo de psicología. Todos somos diferentes, pero no tanto que no podamos identificar modos distintos de ser. Así lo entendió Carl Gustav Jung cuando planteó su teoría de los tipos psicológicos, que ha dado lugar a un conocido instrumento psicométrico llamado MBTI® (Myers Briggs Type Indicator).

Para entenderlo nos dejarnos conducir por la descripción de este modelo psicológico que hacen Pierre Cauvin y Geneviève Caillou (p. 57). Se trata de entender cómo son las personas con las que

tratamos, para que nuestras relaciones sean más armoniosas y que podamos resolver conflictos y comunicarnos de forma más eficaz. Para conseguirlo, tendremos que explorar el autoconocimiento, no para cambiar cómo somos, sino para “ser uno mismo”, ser la mejor versión de sí mismo, siendo capaces de modificar nuestras conductas.

El modelo jungiano no sólo aborda la parte de la personalidad que vive en nuestro consciente, sino también la que reside en el inconsciente. En este terreno, las culturas indígenas de la Amazonía disponen de tradición ancestral para acceder a ese plano de la personalidad. Aunque no podamos acceder fácilmente a ese conocimiento, valdría la pena intentar preservarlo del serio peligro de desaparición que sufre.

Después de haber mirado a nuestro interior, quizá tengamos que echar un vistazo a lo que nos rodea. Por ejemplo, si queremos valorar nuestro puesto de trabajo, no se tratará tanto de responder a la cuestión de qué estoy haciendo y cuánto dinero obtengo por ello, sino de dilucidar hacia dónde voy y en qué me estoy convirtiendo.

Quizá tengamos que replantearnos nuestro trabajo, repensarlo, como propone Val Kinjerski (p. 73), para encontrar un propósito, una motivación. En caso contrario, puede que hayamos causado nuestro “despido interior”, como le llama Lotfi el-Ghandouri, y hayamos convertido nuestro trabajo en una prisión.

A ese respecto, Seth Godin sube el listón y nos pregunta: ¿Eres indispensable? (p. 79). Godin nos lleva de vuelta al cambiante mundo laboral que vivimos y de nuevo tendremos que recurrir al cerebro para hallar respuestas. Su enfoque consiste en que cada uno busque la forma de ser el eje en su entorno. La pieza sobre la que pivota todo, el adhesivo que mantiene unido al grupo, la estabilidad que permite girar a la rueda. También Robert Sternberg nos habla de cómo conseguir el éxito, para lo que necesitaremos activar una inteligencia exitosa (p. 85), que no es otra cosa que la combinación de las inteligencias analítica, creativa y práctica.

Un asunto del que se ha hablado mucho es la eficiencia personal, que algunos consideran dentro del marco de un mecanicismo automatizador de la actividad humana, pero que aquí preferimos entenderlo como recursos en nuestro camino hacia el bienestar interior. ¿Quién no ha tenido la sensación de no llegar nunca a



tiempo, no haber conseguido terminar nada de lo comenzado o no avanzar en lo que quiere hacer? Esa sensación de estar desbordado, con todo abierto, permanentemente interrumpido y bloqueado en las decisiones.

Ese ritmo frenético impide las pausas que Nancy Kline considera necesarias para que dediquemos tiempo a pensar (p. 91), porque sólo tras el pensamiento se pueden hacer las cosas bien. Vamos demasiado acelerados como para escuchar a los demás, buscar las preguntas adecuadas y superar los entornos competitivos.

Una de las razones por las que nos sentimos frustrados en la actividad diaria es que llevamos en la cabeza gran cantidad de cosas pendientes, que nos abruman. Según David Allen, se puede conseguir tener las cosas hechas, introduciendo un sencillo sistema (p. 97). Básicamente consiste en inventariar lo pendiente, despachar lo que se puede hacer en unos minutos y establecer prioridades y fechas para lo demás. Para poner en práctica su sistema GTD (Getting Things Done) existen aplicaciones para dispositivos móviles y tabletas, fáciles de encontrar.

No podemos cerrar este libro sin incluir dos de los trabajos más profusamente difundidos y comentados (aunque no siempre suficientemente escuchados y seguidos). Se trata de la quinta disciplina de Peter Senge (p. 103) y los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey (p. 111).

Conseguido el reto individual, nos quedará el colectivo. Los sistemas complejos son para Senge la nueva frontera del desarrollo, donde la interdependencia y confluencia se convierten en el foco del progreso colectivo sustentado sobre el dominio personal. Por su parte, Covey también nos lanza en busca de las sinergias. Liberándonos de las dependencias, consiguiendo la independencia y, más importante, la interdependencia, a través de una serie de hábitos que nos llevan a la efectividad en el trabajo y a la satisfacción personal.

Quizá este modesto libro, que abre ventanas hacia otros quince, sea para algún lector el comienzo de un apasionante viaje interior que puede durar toda la vida.

José Ochoa, PhD  
Olimpia (Élide, Grecia)  
Enero 2016

**Seligman, M. (2005) *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.**

La **psicología positiva** es la principal aportación de Seligman en esta obra, y quedaría definida como el estudio de las bases psicológicas del bienestar y la felicidad, los rasgos que nos permiten superar con éxito situaciones vitales difíciles, o la aplicación de estrategias efectivas para potenciar cualidades positivas como el optimismo, la satisfacción vital o las emociones positivas en nuestras vidas. La verdadera **felicidad** deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos (p. 14).

Las emociones negativas (temor, tristeza, ira) son la primera línea de defensa contra amenazas externas y han sido reforzados por la selección natural (p.58). El componente sentimental de las emociones negativas es la aversión, que se inmiscuye en la conciencia e invalida todo lo que está pasando. Las personas con una dosis elevada de afectividad positiva se sienten de maravilla la mayor parte del tiempo. Las emociones positivas momentáneas: alegría, fluidez, regocijo, placer, satisfacción, serenidad, esperanza y éxtasis (p. 23), están vinculadas a la felicidad momentánea. Pero el objetivo vital es conseguir una felicidad duradera, que no surge del incremento numérico de momentos placenteros (p. 80).

La **fórmula de la felicidad** (p. 79):  $F = R + C + V$

F (nivel de felicidad duradera) = R (rango fijo) + C (circunstancias vitales) + V (control de la voluntad)

## Diferencia entre capacidades y fortalezas (p.203-204):

Capacidades	Fortalezas
No son rasgos morales, sino capacidades innatas	Son rasgos morales
Son talentos difíciles de adquirir aunque se puedan explotar	Pueden forjarse incluso a partir de cimientos frágiles
Son relativamente automáticas	Implican voluntad
Ej.: buen oído, belleza facial, correr veloz	Ej.: integridad, originalidad, amabilidad, optimismo

Consultados más de 200 tratados de virtudes de todas las culturas y religiones, se llegó a la conclusión de que había 6 virtudes comúnmente valoradas (p.200). Ser persona virtuosa es mostrar, mediante actos voluntarios, todas o al menos la mayoría de las seis virtudes ubicuas.

1. Sabiduría y conocimiento (p. 212-219)  
Desde la vía más básica desde el punto de vista evolutivo (curiosidad) a la más compleja (perspectiva).
2. Valor (p. 219-222)  
Ejercicio consciente de la voluntad hacia objetivos encomiables que no sabemos si alcanzaremos.
3. Amor y humanidad (p. 222-225)  
Se ponen de manifiesto en la interacción social positiva.
4. Justicia (p. 225-228)  
Se manifiestan en actividades cívicas.
5. Templanza (p.228-231)  
Expresión moderada de apetitos y necesidades.
6. Espiritualidad y trascendencia (p. 231-237)  
Fortalezas emocionales que van más allá de la persona y nos conectan con algo más elevado, amplio y permanente (el futuro, la evolución, lo divino...)

A cada virtud le corresponden una serie de fortalezas que podemos desarrollar:

Sabiduría y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidad e interés por el mundo</li> <li>• Amor por el conocimiento</li> <li>• Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta</li> <li>• Ingenio, originalidad, inteligencia práctica, perspicacia</li> <li>• Inteligencia social, inteligencia personal, inteligencia emocional</li> <li>• Perspectiva</li> </ul>
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor y valentía</li> <li>• Perseverancia, laboriosidad, diligencia</li> <li>• Integridad, autenticidad, honestidad</li> </ul>
Amor y humanidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bondad y generosidad</li> <li>• Amar y dejarse amar</li> </ul>
Justicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Civismo, deber, trabajo en equipo, lealtad</li> <li>• Imparcialidad, equidad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Templanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Prudencia, discreción, cautela</li> <li>• Humildad y modestia</li> </ul>
Espiritualidad y trascendencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrute de la belleza y la excelencia</li> <li>• Gratitud</li> <li>• Esperanza, optimismo, previsión</li> <li>• Espiritualidad, propósito, fe, religiosidad</li> <li>• Perdón, clemencia</li> <li>• Picardía y sentido del humor</li> <li>• Brío, pasión, entusiasmo</li> </ul>

## Guía de reflexión

### Individual

#### ¿Cómo me siento?

Piensa por término medio:

% de tiempo en que te sientes *feliz*: -----

% de tiempo en que te sientes *infeliz*: -----

% de tiempo en que te sientes *neutro*: -----

- Puedes comparar tu respuesta con una encuesta a 3.050 estadounidenses adultos, que respectivamente valoraron sus porcentajes en 54,13; 20,44; 25,43.
- Se pueden ver más estadísticas a esta y otras sencillas encuestas en [www.authentic happiness.org](http://www.authentic happiness.org), sitio web en el que se puede hacer el test para descubrir las mejores fortalezas individuales en menos de media hora.
- Con ese test sabremos cuáles son nuestras principales fortalezas y las podremos comparar con las de millones de personas por sexo, raza, edad, estudios y profesión.

### Debate

#### ¿El dinero da la felicidad?

Está demostrado que una vez que se ha conseguido un bienestar mínimo, tener más dinero añade poco o nada al bienestar subjetivo. (p. 243). Estamos pasando rápidamente de una economía monetaria a otra centrada en la satisfacción vital.

## Satisfacción en el trabajo

¿Por qué una persona cualificada escogerá un trabajo en lugar de otro? ¿Qué hará que un trabajador sea incondicionalmente fiel al empleador? ¿Qué incentivo hará que un empleado se dedique en cuerpo y alma a un desempeño de calidad?

Para incrementar la satisfacción laboral hay que poner en práctica a diario las fortalezas. Y esto vale para un administrativo, para directivos, programadores o gestores de proyecto.

### Temas complementarios

Los especialistas distinguen 3 tipos de *orientación laboral* (p. 247-249):

1. **Trabajo:** sirve para cobrar un sueldo a fin de mes. Sólo es un medio para lograr otros fines (ocio, familia...) y no se espera otra compensación.
2. **Carrera:** inversión personal en que se determinan logros a través de la retribución económica, pero también con ascensos, que representan además poder y prestigio.
3. **Vocación:** es un compromiso apasionado con el trabajo por sí mismo. Las personas con vocación consideran que su labor contribuye al bien general, a algo que trasciende por completo al individuo. El trabajo pasa a ser satisfactorio por derecho propio, independientemente de la retribución y la posición jerárquica.

Se ha demostrado que cualquier vocación se puede convertir en un trabajo y que cualquier trabajo se puede convertir en vocación.

Seligman aborda la búsqueda de la felicidad auténtica en otros ámbitos además del laboral: la vida amorosa (p. 273-304), la educación de los hijos (p. 305-358).

### *Aplicar la energía creativa*

Se consigue la fluidez (p. 259) cuando los desafíos de cualquier nivel en el desempeño profesional encajan con las habilidades de la persona. Se puede acrecentar la fluidez:

- Identificando las fortalezas características.
- Escogiendo un trabajo que permita ponerlas en práctica a diario.
- Reorientando el trabajo actual para utilizarlas en mayor medida.
- Escogiendo trabajadores cuyas fortalezas características sean coherentes con el trabajo que desempeñarán.
- Permitiendo que los trabajadores reorienten su trabajo dentro de los límites de sus objetivos.

**Fernández-Abascal, E.G. (ed.) (2000) *Emociones positivas*.  
Madrid: Pirámide.**

Las emociones positivas proveen a las personas de capacidades cognitivas especiales, proporcionando unos guiones de comportamiento más amplios y ricos que los que propician las negativas, permitiendo ser más creativos y disfrutar más de la vida. Por ser bidireccionales, son básicas para la interacción social, además de hacer a los humanos más resistentes a las adversidades de la vida y mejores conocedores de las situaciones. Por si fuera poco, crean las condiciones y capacidades para experimentar nuevas emociones positivas (p. 19ss):

- **Alegría**

Emoción que surge en respuesta a la consecución de alguna meta u objetivo deseado o cuando se experimenta una atenuación en un estado de malestar. Se produce tras la evaluación positiva de las consecuencias provocadas por un evento, en función de las metas de la persona. Es una emoción responsiva ante unos cambios en el entorno que son valorador como motivacionalmente apetitivos. La alegría facilita una buena disposición a involucrarnos en actividades sociales y hace placentera la vida, por su función tranquilizadora. Es una de las emociones que mejor se reconoce en la expresión facial, por medio de una sonrisa sincera (p. 105-116).

- **Felicidad**

No es una emoción responsiva, sino que surge de la valoración anticipada y del recuerdo de distintos aspectos de la vida en fun-



ción de las condiciones actuales. A ella van vinculadas dos características: la estabilidad emocional y la extraversión. Las relaciones sociales, el trabajo y el ocio son fuente de felicidad. Amar y ser amado, la salud, el bienestar, la confianza y el respeto a uno mismo también generan felicidad (p. 116-128).

- **Humor**

El sentido del humor denota una actitud sonriente ante la vida y sus imperfecciones, una comprensión de las incongruencias de la existencia. El humor es una disposición mental propia del emisor/receptor y la materia cómica en sí (ingenio, broma, disparate, sarcasmo, ridículo, sátira o ironía). Diversas investigaciones indican que el humor conduce al bienestar porque la risa produce cambios fisiológicos positivos, porque induce estados emocionales positivos, modera los efectos perniciosos del estrés e incrementa el nivel de apoyo social (p. 129-148).

- **Amor**

Tiene un valor extraordinario, porque es capaz de desbordar el mundo afectivo y extender sus beneficios a lo intelectual y a lo físico. Ser querido por alguien a quien se ama implica el disfrute de la gratificación sentimental más sólida que existe (p. 150-166).

- **Orgullo**

Es la única emoción autoconsciente (implica algún tipo de evaluación relativa al propio yo, como la culpa o la vergüenza) que es positiva. Constituye un tipo de placer derivado de la posesión de una cierta cualidad que uno considera valiosa y es un potente motivador. El orgullo actúa como reforzamiento de las conductas consistentes con los propios valores morales y genera una consistencia entre la cognición y la acción moral. El riesgo del orgullo es que no nos deje ser autocríticos ni revisar nuestras ideas, además de ser peligroso en el plano interpersonal (hybris) (p. 167-180).

- **Flujo**

La capacidad para disfrutar de los retos y luego dominarlos es una metahabilidad fundamental para el desarrollo individual y

para la evolución cultural. Cuando uno está completamente implicado en una actividad, tiende a encontrarla agradable e inherentemente gratificante. Para continuar experimentándolo, se deben identificar cada vez mayores retos. El flujo reduce la ansiedad y ayuda a disfrutar de la conciencia por un sistema de metas libremente elegidas (p. 181-193).

Existe una clara influencia de las relaciones positivas en la felicidad. Experiencias como la gratitud, la empatía, el altruismo o la elevación (que se produce al presenciar un acto altruista) no sólo cumplen la función de reforzar el tejido social de las relaciones, sino que además suelen ir ligadas a fuertes emociones positivas. Se puede educar para la felicidad dedicando más tiempo a la vida social, desarrollando una personalidad sociable y atractiva, y mejorando las relaciones íntimas (p. 284-287).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

- ¿Cuánto cultivo yo mis emociones positivas? (p. 286).
- Hay actividades agradables de interacción social que influyen en un estado de ánimo positivo todo el día:
  - ~ Estar con gente feliz o que muestra interés por lo que uno dice.
  - ~ Conversar de forma abierta y franca.
  - ~ Observar a los demás.
  - ~ Ser popular en una reunión.
  - ~ Que te pidan ayuda o consejo.
  - ~ Alabar a alguien.
- ¿Cuánto invierto yo en las emociones positivas de los demás?

### **Debate**

#### ***¿Se puede aprender a ser feliz?***

Claves para mejorar la felicidad (p. 22):

- Desarrolla y mantén relaciones sociales significativas y sanas.
- Mantente ocupado en aquello que te hace disfrutar.
- Persevera en la consecución de metas significativas.
- Organiza y planifica tu vida.
- Reduce las expectativas y aspiraciones.
- Ten un pensamiento optimista.
- Céntrate en el presente.
- Acéptate y valórate a ti mismo.

## Temas complementarios

### *Te lo veo en la cara*

La expresión facial de las emociones es el lenguaje más universal. La expresión emocional cumple una función comunicativa primordial en nuestra especie, que garantiza la transmisión del estado emocional al interlocutor, independientemente de la cultura. Al ser seres sociales, cuando miramos a otros inferimos en sus rostros intenciones, estados afectivos y reacciones a nuestra conducta. La expresión de la alegría cumple una función facilitadora de la interacción social. La expresión vocal de la emoción (prosodia) también transmite el estado afectivo. En ocasiones es más fácil interpretar una expresión emocional que describirla (p. 81s).

### *Virtudes y fortalezas sociales*

- **Humanidad:** virtud común a las fortalezas interpersonales; cuidar y ofrecer cariño (amor, simpatía, amabilidad, generosidad, empatía).
- **Justicia:** virtud de las fortalezas cívicas; equidad, civismo, liderazgo (promover la moral y cohesión del grupo).
- **Moderación:** virtud que nos protege de los excesos; perdón, humildad, modestia.
- **Trascendencia:** virtud que amplía la visión y da significado a la vida; espiritualidad, gratitud, sentido del humor, ver el lado positivo de las cosas (p. 288).

### *Manejo del estrés y capacidad para recuperarse*

El estrés es necesario para nuestra salud y nuestra actividad cotidiana, pero su exceso (sobrepasar el nivel óptimo) puede generar problemas de salud. Existe un estrés consecuencia de acontecimientos positivos (*eustress*) y otro consecuencia de negativos (*distress*). Y el punto óptimo no es igual para todas las personas, porque tienen distinta tolerancia al estrés (p. 35).

La **resiliencia** es la capacidad de recuperación después de sufrir una situación compleja, estresante, adaptándose de manera po-

sitiva y creativa a las adversidades, superándolas y, en general, sintiéndose regenerada, fortalecida y transformada para mejor. Esta capacidad de recuperación extiende a características biológicas como los niveles de cortisol, adrenalina, calcio y la hormona tiroidea (p. 372s).

**Ridley, M. (2011) *El optimista racional. ¿Tiene límites la capacidad de progreso de la especie humana?* Madrid: Taurus.**

En algún punto hace más de 100.000 años la cultura comenzó a evolucionar de un modo que jamás había ocurrido para ninguna otra especie, algo similar a lo que los genes habían estado haciendo por millones de años. Como la selección natural construyó un ojo pieza por pieza y de forma acumulativa, la evolución cultural en los seres humanos pudo construir de forma acumulativa una cultura o una cámara de fotos. Hubo un punto en la prehistoria humana en que las personas con cerebros grandes, cultura y capacidad de aprendizaje comenzaron por primera vez a intercambiar cosas entre ellas. Una vez que lo hicieron, la cultura súbitamente se tornó en acumulativa, precipitando el comienzo de ese gran experimento humano: el “progreso” económico (p. 17s).

El optimismo racional sostiene que el mundo saldrá de la crisis actual gracias a la forma en que los mercados de bienes, servicios e ideas permiten a los seres humanos intercambiar y especializarse honestamente, para el beneficio de todos. El proceso mercantil de intercambio y especialización es más viejo y justo de lo que muchos piensan. Es cierto que los mercados de capitales son tan automáticamente propensos a burbujas y colapsos que es difícil diseñarlos de tal modo que puedan funcionar. La especulación, la exuberancia gregaria, el optimismo irracional, la ganancia a toda costa y la tentación del fraude llevan a los mercados de capital a dispararse y desplomarse, razón por la cual requieres de una cuidadosa reglamentación. La crisis tiene por lo menos tantas causas políticas como económicas (p. 20s).

Hay varias teorías antropológicas para la aparición de la cultura (cambio en el clima, razón genética, explicación arqueológica). Sin embargo, para el optimista racional, la creación de una nueva inteligencia se produjo porque los humanos empezaron a intercambiar cosas aunque no tuvieran relaciones de parentesco. La especialización llevó a más trueque y así surgió el progreso (p. 65).

Ese intercambio requiere de confianza. La cooperación y la especialización en el seno de un grupo familiar son rutinarios en el reino animal. La colaboración entre extraños sin lazos familiares parece ser un logro único del ser humano. Dar el primer paso para ofrecer cooperación a un enemigo homicida debe de haber sido memorable y extremadamente difícil. Tener que lidiar con extraños nos enseña a ser corteses; un costoso castigo al egoísmo puede ser necesario para que dicha generosidad pueda surgir (p. 95).

### **Las corporaciones**

Está ya caduca la visión de Milton Friedman de que “las corporaciones financieras en general no son defensoras de la libre empresa y son una de las principales fuentes de peligro”, por ser adictas al bienestar corporativo, y encantarles las reglas que crean barreras a la entrada de competidores más pequeños.

Hoy, las grandes corporaciones son más vulnerables que nunca a competidores pequeños ágiles (o lo serían de no recibir privilegios del Estado). La mayoría se están debilitando, son más frágiles y tienen miedo de la prensa, de los grupos de presión, de sus clientes, del gobierno. La mitad de las más grandes compañías estadounidenses de 1980 han desaparecido por absorción o bancarrota; y la mitad de las más grandes actuales no existían en 1980. Son menos duraderas que las agencias gubernamentales. No obstante, las corporaciones empresariales pueden hacer un enorme bien cuando son jóvenes y están creciendo.

La economía de mercado está evolucionando. Los empleados altamente autónomos del mañana, que entrarán a trabajar en línea para diferentes clientes cuando y donde mejor les parezca, seguramente sonreirán entretenidos al recordar los días de jefes y capataces, juntas y evaluaciones, hojas de asistencia y sindicatos. Las compañías son agrupaciones temporales de personas que ayudan a producir de tal manera que se ayude a otros a consumir

(p. 117ss).

### **Predicción**

En 2100 se producirá la expansión de *catalaxia* (el orden espontáneo creado por el intercambio y la especialización), la inteligencia se hará cada vez más colectiva; la innovación y el orden se moverán cada vez más de abajo hacia arriba; el trabajo será cada vez más especializado, el tiempo libre cada vez más diversificado. Las grandes corporaciones, los partidos políticos y las burocracias gubernamentales se desmoronarán y fragmentarán. Las personas tendrán cada vez más libertad para encontrar formas de intercambiar su producción especializada por un consumo diversificado. La catalaxia no ocurrirá sin problemas o resistencia. Seguirán ocurriendo desastres naturales y no naturales (p. 342-344).



## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

- ¿Cómo creo que será el futuro?
- ¿Cómo será el entorno laboral cuando me queden menos de diez años para la jubilación?
- ¿De qué me puede servir mi especialización en los próximos años? ¿Cómo la puedo hacer evolucionar en un mundo que cambia a tan gran velocidad?

### **Debate**

#### ***Progreso y voluntad de cambio***

Si la capacidad de la humanidad para el progreso se ha producido sin límite y, a pesar de los efectos adversos, el balance siempre es positivo, ¿no correremos el riesgo de conformarnos con lo que vaya ocurriendo y renunciemos a querer cambiar las cosas que pueden perjudicarnos, a luchar contra las consecuencias negativas del progreso, contra las desigualdades e injusticias?

#### ***Especialización y visión global***

La especialización nos ha llevado al progreso. No obstante, ¿correremos el riesgo de ir profundizando tanto en especialización que lleguemos a carecer de la capacidad de ver la imagen global? Está claro que esto nos lleva a colaborar necesariamente, pero ¿podemos perder la capacidad de ver las consecuencias complejas de nuestras decisiones tomadas desde la especialización? (ver las obras y teorías de Edgard Morin).

## Temas complementarios

### ***El hombre de hielo, Ötzi***

En 1991 se encontró en los Alpes el cadáver momificado de un hombre que vivió hace unos 5.300 años. Llevaba herramientas de cobre, pedernal, hueso y seis tipos de madera, usaba ropas de hierba tejida, corteza de árbol, tendones y cuero de oso, ciervo, cabra y becerro; portaba dos tipos de hongo, una docena de plantas y piritas para hacer chispas y encender fuego. Era una enciclopedia ambulante de conocimiento acumulado, llevaba consigo invenciones de decenas o miles de personas que lo rodearon. Estaba consumiendo el trabajo de muchas otras personas y dando el suyo a cambio. La posibilidad de almacenar el trabajo de otros para usarlo en el futuro libera tiempo para dedicarlo a las necesidades propias inmediatas y para invertirlo en algo nuevo que traerá una recompensa aún mayor (p. 125ss).

### ***Los dos grandes pesimismos de la actualidad***

- África: parece condenada a una atrofia económica, pero hay políticas que pueden cambiar eso: abolición de los subsidios agrícolas de EEUU y la UE, las cuotas y las tarifas de importación, formalización de las leyes de comercio, quitar poder a los tiranos y favorecer el crecimiento de ciudades de libre comercio (como Hong Kong).
- El clima: hay una probabilidad baja de un cambio rápido y severo, de que no haya adaptación, de que no surjan nuevas tecnologías de bajas emisiones (p. 303-336).

### ***La evolución de la cultura***

- Mientras se permita en algún lugar que florezcan el intercambio y la especialización humanos, la cultura evoluciona independientemente de la ayuda o los obstáculos de los líderes, y el resultado es que la prosperidad se expande, la tecnología progresa, la pobreza declina, la enfermedad se reduce, la fecundidad cae, la felicidad se eleva, la violencia se atrofia, la libertad crece, el conocimiento florece, el medio ambiente mejora y la naturaleza se extiende.

- La naturaleza humana no cambiará. Estarán en juego los mismo dramas de agresión y adicción, encaprichamiento y adoctrinamiento, encanto y prejuicio, pero en un mundo cada vez más próspero.
- El género humano seguirá expandiendo y enriqueciendo su cultura, a pesar de los obstáculos y de que no haya cambios en la evolución de las personas a nivel individual. El siglo XXI será una época maravillosa para estar vivo (p. 346).

**Setty, R. (2005) *Beyond code*. Nueva York: Select Books.**

Con frecuencia nos encontramos en encrucijadas con dos opciones: el camino cómodo del *status quo* y el afán de conseguir algo más. Y creemos que podemos, pero debemos ser conscientes de que el juego se desarrolla en dos planos (p. 1-3). Ambos son importantes, dominar uno no significa que nos sepamos manejar en el otro, no hay uno más fácil, y la calidad del juego dependerá de la calidad de nuestras reglas.

### **El juego interior**

Lo jugamos con nosotros mismos. Como dice Covey: “Todo se crea dos veces, una en tu mente y la otra en el mundo real”. En el interior tenemos más control, por eso los ganadores de este juego atienden a lo más importante, mirando la vida y trabajando de forma diferente a los demás.

- **Learn:** como consultor seguramente dedicas mucho tiempo a los proyectos y aprender nuevas habilidades para el futuro, pero quienes tienen éxito han invertido tiempo también desarrollarse a sí mismos en aspectos clave como aprender a construir relaciones a largo plazo, ser congruente, desarrollar sus fortalezas, mantener un cuadro de mando de su aprendizaje.
- **Laugh:** todos cometemos errores, pero hay que aprender a manejarlos. No tomarse demasiado en serio a uno mismo y saber reírse de uno mismo muestra la persona que hay detrás del consultor.
- **Look:** puedes marcar la diferencia mirando más allá de donde se espera.

- **Lasting impression:** cada compromiso te ofrece la oportunidad de dejar huella. Así que, toma decisiones para añadir un valor significativo, un impacto notable, una impresión que sea duradera. Cada vez que practiques esta disciplina descubrirás cuántas recompensas lleva asociado.
- **Love:** ¿Amas tu trabajo? Muchos contestan a esta pregunta con un: “Sí, pero...” No importa cómo decidas contestar, hay muchas razones para apoyar tu decisión. Si decides algo, tu mente se enfoca en buscar apoyo para esa decisión. Tu decisión afecta a cómo verás a tus colegas y a cómo percibirás todo lo que tiene que ver con tu puesto de trabajo.

### El juego exterior

Lo jugamos en el mundo exterior. Nadie es una isla. Nuestra relación con lo exterior desempeña un papel importante en nuestro éxito. Es un deporte de contacto y para ganarlo hay que involucrar a otros y dominar el arte de las relaciones.

- **Leverage:** nadie en tu empresa es tan listo como todos juntos. Esto sólo tiene validez si cada uno potencia las fortalezas del grupo. Pregúntate si usas todo el potencial que se tienes hoy a tu disposición.
- **Likeability:** no estamos hablando de tu carácter o tus competencias. Las personas que cultivan su simpatía y son agradables consiguen que los demás hagan esfuerzos por ellas.
- **Listen:** todos sabemos lo importante que es escuchar y pocos lo practicamos. Para empezar a tener éxito tienes que dejar de escuchar de forma selectiva lo que refrenda tus ideas.
- **Lead:** el liderazgo no tiene que ver con la posición en una jerarquía. Si quieres liderar, busca huecos en tu organización y empieza a rellenarlos. El liderazgo puede ser tan sencillo como llenar espacios vacíos. Si estás preparado, puedes aprovechar los momentos en los que se te ofrece la posibilidad de emerger como líder.

**Lecciones aprendidas** por R. Setty durante su vida (p. 66-71):

- Hazte las preguntas correctas: es tan importante o más que dar con las respuestas.

- Grandes expectativas dan mayores resultados: si esperas mucho de tus colaboradores, por lo general superarán los estándares previstos.
- Tienes más capacidades de lo que imaginas: colócate por encima de las circunstancias.
- Paga el precio de ganar el premio: la persistencia acaba dando resultados.
- O tienes éxito o aprendes: puedes aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.
- Pon el foco en el largo plazo: objetivos a corto plazo pueden incrementar el retorno si tienes suerte, pero para tener resultados importantes de forma continuada es mejor centrarse en ser coherente con tus objetivos a lo largo del tiempo.

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### ***¡Deja tu legado!***

Piensa en una iniciativa que puedas poner en marcha el próximo mes y que impresione y asombre a las personas que te rodean. Y pon fecha al resultado. Luego intenta encontrar a alguien que se responsabilice contigo en esta determinación. ¡Esto es importante! No trates de hacerlo solo. El proceso funciona mejor cuando alguien te ayuda a sentirte responsable. Por último, trata de exceder las expectativas. Comparte esto con más de una persona en tu vida.

Al final, tu amigo tiene que estar de acuerdo en que has conseguido el objetivo. (p. 57)

- ¿Qué me propongo?
- ¿Cuál será el resultado?
- ¿Cuál es la fecha?
- ¿Qué amigo lo va a validar?

#### ***Aprende liderazgo***

Piensa en dos líderes que conozcas y admires (dentro o fuera de tu organización). Intenta reunirte con ellos para hablar de qué les hizo ser como son. Cómo adquirieron su habilidad de liderazgo, en qué momento de su vida desarrollaron esa capacidad. Luego reflexiona sobre cómo puedes aplicar lo aprendido con ellos.

Utiliza la misma técnica de seguimiento de tu tarea que hemos dicho antes (busca un amigo que revise y valide la consecución del reto que te has planteado).

## **Debate**

- ¿Cuáles son las fuentes de información que te sirven de palanca para tu desarrollo? ¡Compártelo con tus colegas! (p. 81-83):
  - ~ Blogs
  - ~ sitios web
  - ~ vídeos de youtube.
- ¿Cómo usamos las redes sociales? ¿Cómo podríamos usarlas para desarrollar mejor nuestras habilidades del juego interior y apoyarnos en la red social para el juego exterior?
- El autor dispone de un boletín electrónico al que se puede uno suscribir en la página [www.lifebeyoncode.com](http://www.lifebeyoncode.com)

## **Temas complementarios**

Es más fácil medir el progreso de tu aprendizaje del juego interior y del exterior si dispones de un cuadro de mando.

Tu cuadro de mando del aprendizaje está compuesto por indicadores clave de rendimiento (KPI) que sean cuantitativos, medibles y tengan sentido. Por ejemplo: número de libros leídos, de contactos hechos, de white papers escritos, de problemas resueltos en el grupo, de correos recibidos con agradecimiento por apoyo, de mensajes aportados a los foros de conocimiento, de referencias compartidas con otros, de veces que te has ofrecido a ayudar con tu sabe hacer (p. 24-27).



**Csikszentmihályi, M. (1977) *Finding flow. The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Nueva York: Basic Books.**

“Fluir” es el estado mental que se tiene durante una actividad en la que una persona está totalmente inmersa, en la que actúa con el sentimiento de foco lleno de energía, totalmente involucrado, percibiendo la sensación de éxito en la tarea.

Este concepto, propuesto por Csikszentmihályi, pertenece a la psicología positiva, e indica la motivación completamente centrada en algo. Cuando fluyes, tus emociones no sólo están contenidas y encauzadas, sino que son positivas, llenas de energía y sintonizadas con la tarea en cuestión. El estado opuesto es el desánimo, la ansiedad y la depresión. Fluir es sentir una alegría espontánea mientras estamos sumergidos en una actividad.

El autor identifica **nueve factores** que acompañan la experiencia de fluir (aunque no tienen que estar todos presentes, son elementos que se pueden encontrar en esa sensación):

1. Objetivos claros, expectativas y reglas de juego claras
2. Concentración
3. Olvidarse de uno mismo (la fusión de la acción y la conciencia de uno)
4. Alteración de la percepción del tiempo
5. Reacción inmediata a la secuencia éxito y fracaso a lo largo

de la actividad

6. Equilibrio entre el nivel de habilidad y el reto
7. Un sentido de control sobre la actividad o la situación
8. La acción no se percibe como esfuerzo, sino que recompensa de forma intrínseca
9. A uno le absorbe la actividad.

Esto se puede producir en la práctica de un deporte, leyendo un libro, cantando en un coro, editando fotos, afrontando un reto en el trabajo, hablando con un amigo o en otras interacciones sociales. Es un sentimiento intenso de la vida, que no hay que confundir con la felicidad que puede producirse por factores externos al sujeto. Fluir está directamente relacionado con lo que haces más que con lo que te pasa.

Ocurre cuando las habilidades de una persona se despliegan totalmente en la consecución de un reto, que funciona como un imán: si el reto es pequeño, lo incrementamos; si es muy grande, aumentamos nuestro afán de aprendizaje para superarlo (p.17-34).

Uno de los ámbitos en los que podemos sentir que fluimos es en el trabajo. Con frecuencia buscamos el mínimo esfuerzo, el atajo para simplemente cumplir. Si la energía que dedicamos a esto la volcáramos en intentar conseguir algo más, probablemente disfrutaríamos más de nuestro trabajo y tendríamos más éxito. Para mejorar nuestro trabajo, tenemos que considerar el contexto global. Esto nos permite entender mejor nuestra aportación al conjunto y valorar más nuestro rol. Para fluir en el trabajo tenemos que intentar clarificar los objetivos, opinar sin ambigüedad, reducir las distracciones y afrontar retos que estén a nuestro alcance, para poder elevando paulatinamente el listón.

Es especialmente importante prestar atención no sólo a tu fluir, sino a que lo puedan conseguir los que te rodean. Construir esa armonía entre los objetivos de los compartimos espacio y trabajo ayuda al equilibrio que da sentido y aumenta recompensa obtenida por el trabajo.

El autor recomienda revisar tu actividad cotidiana, identificar lo que te hace fluir y hacer lo posible por incrementar ese tipo de actividad, aplicando a las demás una actitud de juego.

Otro consejo es ‘interesarse de forma desinteresada’. Es decir, centrarse en la actividad más que en la recompensa, en el proceso más que en el resultado (reduciremos ansiedad y fluiremos, aportando más) (p. 97-115).

Csíkszentmihályi aboga por una **personalidad autotélica**. Una actividad autotélica es la que hacemos con el principal objetivo de vivir la experiencia. Si juego al ajedrez por disfrute no es lo mismo que si lo hago por dinero (sería una actividad exotélica). Autotélico es alguien que generalmente hace las cosas por sí mismas no por conseguir un objetivo externo; necesita pocas posesiones materiales, poco entretenimiento, confort, poder o fama porque lo que hace es lo que le recompensa (p. 116-130).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### ***¿Te has sentido “fluir”?***

Piensa si en algún momento te has sentido tan involucrado en algo que parece que nada más importe y pierdes la noción del tiempo.

#### ***¿Por qué no sentirlo más frecuentemente?***

Pregúntate:

- ¿Qué me impide fluir?
- ¿Cuánto más productivo sería si en el trabajo sintiera que fluí yo?
- ¿Me planteo los encargos que recibo como retos interesantes?

## Debate

¿Qué diferencia en el *fluir* hay entre el entretenimiento pasivo (tipo televisivo) y el activo en el que nos implicamos en lo que hacemos?

## Temas complementarios

### *Un ejemplo de la dimensión social del *fluir**

Incluso en los dominios privados de las artes, las habilidades de interacción son esenciales. La escultora Nina Holton describe el papel de la sociabilidad en su trabajo: “Realmente no puedes trabajar totalmente sola en tu taller. Necesitas que un colega artista venga y te hable de tus cosas: ‘¿Cómo te impacta esto?’. Tienes que tener algún tipo de opinión. No puedes estar ahí sentado contigo mismo... Y al final, sabes, cuando empiezas a enseñar cosas, necesitas tener una red completa. Tienes que conseguir conocer a la gente de las galerías, a gente comprometida con la actividad que tú haces. Y puedes querer descubrir si quieres formar parte de ello o no, pero no puedes evitar formar parte de una comunidad, ¿sabes?” (p.95-96).

### *Estadísticas*

Nuestras actividades diarias tienen impacto distinto en nuestros sentimientos.

En los estudios de campo del autor entre 1985 y 1996 (adultos y adolescentes estadounidenses) se aprecian los resultados de la siguiente tabla según actividad (p. 37).

La tabla se lee con la siguiente clave:

- muy negativo
- negativo
- = medio o neutro
- + positivo
- ++ muy positivo

Actividad	Felicidad	Motivación	Concentración	Fluir
Trabajo o estudio	-	--	++	+
Tareas domésticas	-	-	=	-
Comer	++	++	=	-
Aseo	=	=	=	=
Conducir, trasladarse	=	=	+	+
Lectura y televisión	=	++	-	-
Aficiones y deportes	+	++	+	++
Socialización, sexo	++	++	=	+
Estar ocioso, descansar	=	+	-	--

**Pink, D. (2006) *A whole new mind. Why right-brainers will rule the future.* Nueva York: Riverhead Books.**

### **La era conceptual**

Después de unas cuantas generaciones de la Era de la Información, necesitamos recuperar nuestra capacidad de combinar las habilidades de los hemisferios izquierdo (secuencial, literal, funcional, textual y analítico) y derecho (simultáneo, metafórica, estética, contextual y sintética) del cerebro, para sacar todo el potencial a como realmente trabaja y para atender a las nuevas demandas de nuestra sociedad en la Era Conceptual.

Para ello el autor propone seis sentidos que expandan nuestra forma de usar la capacidad del cerebro (p. 25-27 y 65-67) y para cada uno, hace sugerencias de acción para ejercitarnos en habilidades olvidadas.

### **Diseño y no sólo *función***

Capacidades	Acciones
Hoy vivimos y trabajamos en nuevo hábitat, en el que el diseño se ha democratizado, lo que ha alterado la lógica del negocio. Se solía competir por precio, por calidad o por ambos. Ahora el juego del negocio incluye el diseño como elemento distintivo. Es difícil de externalizar o automatizar. Tenemos que cultivar una sensibilidad de diseño. El diseño es un agente del cambio (p. 68-81).	Lleva un cuaderno de diseño y anota las cosas cuyo diseño te llame la atención por excelente o porque se puede mejorar (haz fotos de esos objetos); lee revistas de diseño y visita museos sobre diseño, arquitectura, urbanismo.

**Narración** y no sólo *argumento*

Capacidades	Acciones
Las historias son más fáciles de recordar que los conceptos, porque son la forma como recordamos. Nuestras capacidades racionales dependen de nuestra capacidad narrativa. En la Era Conceptual han cobrado especial importancia las habilidades de encapsular, contextualizar y emocionar. Nosotros somos nuestras historias, individuales y colectivas (p. 100-115).	lleva un cuaderno de diseño y anota las cosas cuyo diseño te llame la atención por excelente o porque se puede mejorar (haz fotos de esos objetos); lee revistas de diseño y visita museos sobre diseño, arquitectura, urbanismo.

**Sinfonía** y no sólo *enfoque*

Capacidades	Acciones
Hoy vivimos y trabajamos en nuevo hábitat, en el que el diseño de ha democratizado, lo que ha alterado la lógica del negocio. Se solía competir por precio, por calidad o por ambos. Ahora el juego del negocio incluye el diseño como elemento distintivo. Es difícil de externalizar o automatizar. Tenemos que cultivar una sensibilidad de diseño. El diseño es un agente del cambio (p. 68-81)	Escucha sinfonías de Mozart, Beethoven, Tchaikovski o Brahms. Aprende a dibujar, se trata de ver las relaciones e integrarlas en un todo.

**Empatía** y no sólo *lógica*

Capacidades	Acciones
El liderazgo trata de empatía, de la habilidad para relacionar y conectar con la gente con el propósito de inspirarles y dar poder a sus vidas. Tenemos que aprender el lenguaje no verbal, porque las emociones rara vez se expresan con palabras. (p. 158-174).	Sonríe y aprende distinguir las sonrisas sinceras de las postizas; realiza algún trabajo como voluntario.

**Juego y no sólo *seriedad***

Capacidades	Acciones
El <i>homo ludens</i> es tan efectivo como el <i>homo sapiens</i> . El juego como forma de aprendizaje, el humor como pieza clave de la comprensión y las relaciones, la alegría y la risa como vía de autorrealización y de mayor productividad (p. 185-205).	juega en red, juega con tus invenciones, inventa juegos; disecciona chistes y aprende de su “lógica” y la esencia de su humor

**Significado y no sólo *acumulación***

Capacidades	Acciones
Expertos y científicos de muchas disciplinas son cada vez más conscientes de que la espiritualidad (no necesariamente la religión, sino una preocupación respecto del propósito de la vida) es parte fundamental de la condición humana. Nuestra capacidad de fe (no religiosa per se, sino la creencia en algo mayor que nosotros mismos) puede estar conectada en nuestros cerebros. El hombre tiene necesidad de trascendencia (p. 216-231).	Di gracias con frecuencia, muestra gratitud. Tómate en serio la felicidad. Aprende a meditar y practícalo



## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### ***¿Estás preparado para la Era Conceptual?***

- ¿Puede alguien en Asia hacer lo que yo hago más barato?
- ¿Puede hacerlo un ordenador de forma más rápida?
- ¿Estoy ofreciendo algo que satisfaga deseos no materiales, trascendentes?

Si has contestado “Sí” a las dos primeras y “No” a la tercera, ¡ejercita toda tu mente! (p. 245ss).

#### ***Test del 20-10***

Si tuvieras 20 millones de dólares en el banco, ¿harías lo mismo que haces hoy?

Si te quedaran un máximo de 10 años de vida, ¿te dedicarías a lo que te dedicas hoy?

Si la respuesta es “No”, indica que tienes que pensar sobre lo que haces, una reflexión que te puede llevar muy lejos en tu realización personal (p. 237).

***Puedes convertirte en un diseñador en tu propio trabajo***

1. No te especialices
2. Antes de producir algo físico, piensa en la originalidad y el valor real que tiene
3. Aprende sobre la historia de tu profesión y no lo tengas en cuenta cuando diseñes
4. Nunca digas “podría haber hecho”, porque no pudiste
5. Consume experiencias, no cosas
6. Normal no es bueno.
7. Hay tres tipos de personas (los que crean cultura, los que la compran y a los que no les importa la cultura). Muévete entre las dos primeras.
8. Piensa de forma extensiva, no intensiva
9. La experiencia es lo más importante de la vida, intercambiar ideas y el contacto humano es en lo que consiste la vida. Las cosas puede incrementar las experiencias o desviarnos de ellas.
10. Aquí y ahora es lo único que tenemos

(son algunas de las recomendaciones de Karim Rashid, un prolífico y versátil diseñador: [www.karimrashid.com](http://www.karimrashid.com)) (p. 92).

**Debate*****StoryCorps***

El proyecto [www.storycorps.net](http://www.storycorps.net), que data de los años 30 en EEUU, ha demostrado que el proceso de entrevistar a un amigo, vecino, familiar, puede tener un gran impacto en el entrevistado y en el entrevistador (p. 121).

¿Por qué no iniciar un proceso de recuperación de la narrativa dentro de la compañía? ¿Por qué no compartir historias profesionales y personales en los foros de encuentro presenciales y virtuales?

## **Temas complementarios**

### ***Leer el rostro***

Paul Ekman lleva desde 1965 investigando en los significados de los gestos. Sus conclusiones se han usado en la serie de televisión “Míenteme”. Aunque narrado como ficción, hay elementos importantes de la interpretación de las emociones en los códigos automáticos de nuestro cerebro que lo controla la mente consciente. Los gestos son el lenguaje de las emociones y clave en la empatía (p. 162 ss).

### ***Viktor Frankl***

El psicólogo austriaco que sufrió en los campos de Auschwitz (donde murió toda su familia) y Dachau (de donde fue liberado en 1945), dio forma a las teorías que desarrollaba antes de la guerra sobre el bienestar psicológico, perfiladas en su experiencia en los campos de exterminio: “La preocupación del hombre no es conseguir placer o evitar sufrimiento, sino verle un sentido a su vida” (p. 217).

**Marina, J.A. (2006) *Anatomía del miedo. Un tratado sobre la valentía*. Madrid: Anagrama.**

El miedo es un **sentimiento** y, como tal, un balance consciente de nuestra situación, el modo en que nuestros deseos o expectativas se comportan al chocar con la realidad. Al percibir peligro lo vivimos con miedo, en experiencias cifradas: una cosa es lo que se siente y otra interpretar ese sentimiento. Es un fenómeno transaccional, una causalidad circular difícil de comprender con nuestro pensamiento lineal de causa y efecto. El elemento común en el miedo es un desencadenante que provoca un sentimiento desagradable: alerta, inquietud, tensión... que suscitan deseos de evitación o huida (p. 14-18).

**Neurología del miedo** (p. 81-83): La emoción es un acontecimiento fisiológico que produce unos efectos que pueden ser conscientes o no. La información se transmite por dos canales: uno cognitivo y otro afectivo. Somos seres racionales con un cerebro emocional antiquísimo, que rige las emociones. Hay dos sistemas que entran en funcionamiento en la detección y evaluación del peligro: la evaluación urgente la hace con rapidez la amígdala, a continuación la corteza cerebral se encarga de la evaluación más lenta y precisa.

**Aprendizaje del miedo** (p. 100-105): La vida es ciegamente optimista, el instinto de supervivencia nos da un impulso o ímpetu inevitable hacia el futuro. Pero el ánimo puede quebrarse. El dolor es un estímulo incondicionado del miedo: lo que se relacione con dolor real o simbólico suscita temor, así los miedos se aprenden por condicionamiento. Un suceso traumático, sucesos penosos re-

petitivos, imitación de modelos, asimilación de una educación o comunicación reiterativa de peligros o mensajes alarmantes.

**Peligro: el miedo objetivo** (p. 109-120): Todo lo que consideramos que puede causarnos algún daño puede convertirse en un peligro. Pero no solo tememos a lo evidentemente dañino. Ampliamos el campo de la percepción con el del simbolismo, cuyo poder sobre las emociones es evidente: Un himno puede emocionar, un insulto enfurecer y una narración asustar. Temer no estar a la altura y vivir permanentemente en la duda, temer el cambio de reglas o normas vigentes, temer al conflicto con otros.

Lo más cercano a una teoría psicológica del **valor** podría ser el *coping* (enfrentamiento del problema o el estrés). Pero no es lo mismo afrontar el estrés que actuar con valentía. Valiente es quien, a pesar del esfuerzo la dificultad, emprende algo justo o valioso sin abandonar a mitad de camino. Actúa guiando su acción con la justicia, que es criterio último de la valentía (p. 189-212).

### Un modelo para dar sentido a nuestra acción y esfuerzo

¿Dónde está el proyecto que nos libraré de la insignificancia? Desde el punto de vista de la **ética** podemos partir de ensayos de la humanidad, aprendiendo de sus éxitos y sus fracasos. Equilibrar nuestro mundo afectivo no consiste en eliminar sentimientos, sino en evitar que nos dominen. La compasión nos impulsa a ayudar a quien sufre, el respeto nos lleva a querer proteger lo bueno. Son sentimientos adecuados a la dignidad humana (p. 244).

Los hábitos se fundan en la **acción**. Al enfrentarse al miedo se ha de insistir en el comportamiento y no en el análisis. La iniciativa (una fuga de la comodidad) es lo único que está en nuestro poder: ejecutar una acción, proceder como si no estuviésemos asustados hasta que el fingimiento se torne realidad y el individuo se convierta en intrépido.

Desintoxicarse de la comodidad apoyándonos en nuestro otro deseo: ampliar nuestras posibilidades, sentirnos capaces y experimentar la alegría de nuestros triunfos. Para la fortaleza, las claves son la paciencia y la resistencia. La autoestima, que no es una buena idea de uno mismo, sino la conciencia en la propia capacidad de acción. Poner la atención fuera en lugar de dentro para concentrarse en el proyecto y en su realización.

El miedo al fracaso puede frenarnos. Habrá que actuar con humildad, aceptando las limitaciones, y perseverar; ser duro y alcanzar la resistencia con el entrenamiento (244-251).

Si todo lo demás falla (motivación, razonamiento, premios, castigos, ánimos...), se puede recurrir al **deber**. Es el mecanismo psicológico necesario para organizar el comportamiento libre, la ligazón entre la afectividad del sujeto y la norma de acción. Es un reflejo condicionado aprendido que fuerza a hacer automáticamente lo que la inteligencia le dice que es lo mejor. Este mecanismo reflejo es poderoso. La inteligencia crítica tiene que dar contenido a los deberes y proporcionar el objetivo justo. Puede ser deber de coacción (funciona mediante la amenaza), de compromiso (fidelidad) o responder a los requisitos para **realizar un proyecto**.

Los deberes de la valentía tienen que ver con el proyecto de vivir con dignidad, libre y justamente. Quien no acepte este proyecto no está obligado a nada, pero sabe que eso lleva a la vuelta a la lucha feroz por la supervivencia, la violencia ejercida por el más fuerte y a la soledad. La fidelidad a un proyecto permite perseverar en él a pesar de todos los pesares. Transfigurar las cualidades naturales en facultades éticas, la fiereza en valor, la razón egoísta en la compartida. Y estos saltos de fase son difíciles (p. 251-255).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### ***¿Qué idea tengo sobre la valentía?***

¡Cuidado con los falsos corajes! (p. 212):

- Una cosa es el valor y otra **no tener miedo**: lo peculiar de la valentía es sobreponerse a una dificultad 'a pesar de'. Nietzsche diría: "tiene valor quien conoce el temor pero lo domina".
- Una cosa es el valor y otra la **bravura**, no somos bestias y la violencia, la agresividad y la actitud pendenciera no son valor. Tampoco lo es la temeridad. Podría decirse que está entre la cobardía y la temeridad.
- Una cosa es el valor y otra la furia, la cual puede llevar a la agresividad. La furia además suele ser inconstante, y la valentía no.
- La valentía no es la **sumisión** a un miedo mayor, por ejemplo acometer una acción por el miedo al qué dirán si no se hace.
- No es valentía la **ebriedad**. Para la primera hace falta lucidez.

### **Debate**

Las pasiones proceden de nuestro interior. Los mecanismos cognitivos (con los que interpretamos el entorno y actuamos en consecuencia) van a ser impulsados por la ebullición de los afectos (nuestras emociones). La inteligencia ejecutiva deberá someter a control alguno de los movimientos del afecto para no ser dominados por él. No nacemos neutrales, esperamos recibir estímulos del

entorno hacia el que vivimos, pero antes de conocer las cosas ya nos hallamos en un estado de ánimo (disposición afectiva).

La llamada **afectividad negativa** busca estímulos negativos y los interpreta de forma pesimista, suele estrechar la atención y fijarla sobre el propio sujeto. Recuerda con precisión hechos negativos y lanza a la conciencia pensamientos intrusivos. Todo lo citado se manifestará como angustia o depresión. Nuestras ocurrencias afectivas que el aprendizaje va a aprovechar, prolongar, alterar, frenar o combinar acabará conformando la estructura de la personalidad, que tiene tres estratos:

- La *recibida*: Matriz personal genéticamente condicionada, con rasgos heredados.
- La *aprendida*: El carácter, los hábitos afectivos (llamada la segunda naturaleza).
- La *elegida*: Cómo se elige enfrentarse o aceptar el carácter. Esto incluye el proyecto vital personal.

La predisposición biológica se va convirtiendo en carácter mediante hábitos aprendidos. Este proceso va definiendo el temperamento y es probablemente aquí donde la vulnerabilidad elige el camino de las respuestas angustiosas o de la depresión.

## Temas complementarios

### ***Miedos colectivos***

El miedo es una emoción individual pero contagiosa, social. La psicología de las multitudes apunta a lo influenciables que son las masas, con rapidez de contagio emocional. El carácter absoluto de sus juicios y el debilitamiento o desaparición del sentido de responsabilidad personal coincide con frecuencia con la subestimación o exageración de la fuerza del adversario.

Existen miedos sociales (comunes en una sociedad), como el miedo a la mujer (demonizada previamente y convertida en la mitad subversiva de la humanidad), el miedo al fracaso, a que la sociedad en que vivimos se desplome, a la pérdida de la identidad nacional o religiosa. Todos estos son temores incrementados ahora por la globalización. Esto ha fomentado que mucha gente vuelva a refugiarse obsesivamente a sus creencias tradicionales (p. 21).



### ***El valor ético***

La ética no es el resultado de una razón individual (porque puede justificar racionalmente el egoísmo), sino la obra de una razón colectiva (debatida, criticada y contrastada por la experiencia). En la naturaleza no hay dignidad, solo lucha por la supervivencia. Los humanos nos estamos construyendo como seres nuevos y sólo podemos descubrir nuestra esencia haciéndonos nuevos (p. 244).

### ***El triple estrechamiento de la conciencia por el miedo***

- *Corporal:* Vivencia opresiva se manifiesta como angustia o congoja, lo que lleva al angostamiento y la imposibilidad de respirar con amplitud.
- *Psicológica:* El mundo se ve como un lugar de amenazas. Se produce una visión en túnel con la cual estímulos neutros pasan a ser negativos (parecido en la depresión).
- *Conductual:* Toda energía se concentra en permanecer en un estado de alerta máxima.

Luchar contra el miedo pasará por ampliar estas tres visiones en túnel (p. 23-25).

**Cauvin, R. y Caillou, G. (1997) *Sé tú mismo. De la tipología de Jung al MBTI*. Bilbao: Ediciones Mensajero.**

Según las teorías de Carl Gustav Jung, las variaciones de conducta que podemos observar de unas personas a otras no son casuales. Son consecuencia de las preferencias espontáneas respecto a cuatro dimensiones fundamentales de la personalidad, cada una de las cuales está definida por dos polos opuestos (p. 13-16):

**Eje E-I** / Actitud: Cuál es la orientación de mi energía

Indica nuestra preferencia para dirigir y obtener energía, vitalidad. Con la **extraversión** el sujeto se orienta hacia las personas, los acontecimientos, las cosas. De allí extrae su energía y allí deja marca con su acción. La **introversión** es la orientación hacia adentro, el mundo de los pensamientos y la reflexión, para expresarse y para 'recargarse' de energía (p. 17-22).

**Eje S-N** / Función: Cómo obtengo la información

Marca el modo preferido de percepción. Con la **sensación** captamos la realidad a través de los sentidos. Es un estilo factual, sensorial, secuencial. Con la **intuición** obtenemos una visión global, el significado general en lugar de los datos, las posibilidades (p. 23-31).

**Eje T-F** / Función: Cómo tomo decisiones

La información recopilada la usamos para adoptar decisiones. Es la función de juicio, que puede expresarse con un **pensamiento**

(*thinking*) lógico, de causa-efecto, con criterios objetivos; mientras que el tipo **sentimiento** (*feeling*) puede llegar a la misma conclusión, pero lo hará con criterios subjetivos, atendiendo a los valores más que la argumentación (p. 33-41).

### **Eje J-P** / Actitud: Cómo me relaciono con el exterior

Se trata de nuestro estilo de vida, la forma en que nos situamos ante el mundo y nos organizamos para esa interacción. El tipo **percepción** es flexible y reacciona ante lo que se presenta. Quien prefiere la decisión, el tipo **juicio**, es proactivo y ejerce más control sobre su modo de vida. El primero deja abiertas las opciones cuanto puede, el otro elige y organiza (p. 43-49).

De la combinación de estos cuatro pares dicotómicos salen 16 tipos psicológicos que se definen por las iniciales de sus nombres y que se pueden agrupar en **temperamentos**, que serían 4 grupos de familias, útiles para comprender un buen número de diferencias en las conductas.

Estos grupos se denominan a partir de figuras de la mitología griega como epimetéicos (SJ), dionisiacos (SP), apolíneos (NF) y prometéicos (NT) (p. 51-53).

### **Epimetéicos**

Su concepto clave es **el deber**. La responsabilidad, estabilidad, pertenencia. Son guardianes de los valores sociales. Son eficaces, administradores precisos y rigurosos.

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

### **ISTJ**

Son personas muy ordenadas, serias y tradicionales. Trabajan a conciencia y de forma detallista. Son altamente responsables y, por eso, se puede confiar en ellos. No buscan notoriedad. Tienen un gran sentido práctico, por lo que afrontan las situaciones con lógica y realismo. Una vez que se han fijado un objetivo, trabajan sin descanso hasta conseguirlo. Su carácter ordenado se extiende a todas las áreas de su vida: la personal, la familiar y la laboral. Son leales con los demás y también aprecian la lealtad en ellos (p. 147-150).

**Puntos fuertes ISTJ**

- Son lógicos y analíticos.
- Muy observadores de todo su entorno.
- Realistas, prácticos y sistemáticos.
- Tranquilos y reservados.
- Son muy metódicos y organizados.
- Terminan lo que empiezan y respetan los plazos.
- Altamente responsables.

**Líneas de desarrollo**

- Ser más flexibles en su conducta, si se interesan por los criterios y valores personales de los demás.
- Buscar sus auténticos valores personales, independientes de las normas sociales que le importan tanto.
- Llegar a ser capaces de hablar de su búsqueda interior con los demás y expresar sus sentimientos.
- Aprender a explorar otras posibilidades, dejando a su intuición expresarse libremente.

***ISFJ***

Son personas amistosas y cumplidoras. Encaran sus obligaciones con responsabilidad, detalle y precisión, sin que les interese destacar o hacerse notar. Siempre tienen en cuenta los sentimientos de los otros y se preocupan por detalles que les pueden hacer felices. Por esta razón les gusta rodearse de un ambiente en el que reina la armonía y el orden, tanto en su vida personal como en la laboral. La lealtad es otra de sus grandes virtudes (p. 151-154).

**Puntos fuertes ISFJ**

- Realistas y con sentido práctico.
- Atentos y comprometidos con los demás.
- Cumplidores con sus obligaciones.
- Afectuosos y simpáticos.
- Tranquilos y muy trabajadores.
- De opiniones firmes.
- Muy observadores.
- Perseverantes.

**Líneas de desarrollo**

- Establecer prioridades y evitar dejarse atrapar tanto por las exigencias de los otros.
- Considerar las consecuencias lógicas de sus acciones y elaborar argumentos apoyándose en la experiencia.
- Imaginar posibilidades y proyectarse en el futuro.

- Realizar actividades creativas (dibujo, escultura...), para desarrollar plenamente su imaginación.
- Escuchar al inconsciente.

### ***ESTJ***

Son personas prácticas y decididas, que ejecutan sus planes con energía. Se centran en la consecución eficiente de resultados y disfrutan creando proyectos y organizando a las personas que participarán en ellos. Afrontan las cosas con rapidez, realismo y desapasionamiento. Se preocupan por los detalles cotidianos y no les gusta que nadie se aparte de la estructura lógica por la que creen que se rigen las actividades en las que participan (p. 195-198).

#### **Puntos fuertes ESTJ**

- Lógicos, sistemáticos y organizadores del mundo visible.
- Claros y firmes.
- Prácticos y realistas.
- Muy seguros de sí mismos.
- Tienen la eficacia como criterio.
- Desapasionados y críticos objetivos.
- Concienzudos y fiables.
- De gran sentido de la responsabilidad y el deber.

#### **Líneas de desarrollo**

- Cultivar la imaginación en aspectos concretos y de aplicación inmediata.
- Crear objetos, que aunque no tengan utilidad directa, sino por su valor estético e innovador.
- Dejar más margen a lo imprevisto para ser menos controladores y aprovechar las oportunidades.
- Permitir a los demás expresar sus sentimientos.
- Escuchar sus propios sentimientos y dar tanta importancia a lo que deben hacer, sino a lo que les gustaría hacer.

### ***ESFJ***

Son personas a las que les gusta colaborar con los demás. En el trabajo cooperan con sus compañeros para finalizar las tareas a tiempo y con rigor. Son afectuosos y persiguen con afán la armonía de su entorno. Si se fijan un objetivo, por pequeño que sea, lo persiguen hasta el final. Son meticulosos y fieles. Están atentos a lo que los demás necesitan para proporcionárselo. Se sienten felices

ces ayudando y les gusta que se lo reconozcan (p. 199-202).

**Puntos fuertes ESFJ**

- Sociables, entusiastas.
- Cordiales y comprensivos.
- Agradables y serviciales.
- Llenos de energía y decisión.
- Cuidan de que no haya conflictos en su entorno.
- Gozan de buen humor y les gustan las buenas relaciones con las personas.
- Son realistas y prácticos.
- Sensibles a las necesidades de los que tienen a su alrededor y les gusta cuidar de ellos.

**Líneas de desarrollo**

- Abrirse a nuevas posibilidades y buscar otras formas de pensar y actuar.
- Considerar todas las consecuencias de sus acciones e imaginar todos los escenarios posibles, tanto negativos como positivos.
- Anotar sus pensamientos negativos, para entrar en contacto con ellos e ir descartándolos.
- Desarrollar una filosofía de vida personal y aplicar su propia lógica meditada, en lugar de recurrir a profesores y elementos exteriores. Gracias a su propio pensamiento exteriorizar su sentimiento y dedicarse más tiempo a sí mismos y a sus propias necesidades.

***Dionisiacos***

Su concepto clave es **la libertad**. El cambio, placer, pragmatismo. Prácticos y realistas, se adaptan a las circunstancias. Saben de táctica y les gusta el entorno competitivo.

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

***ISTP***

Son personas apacibles, tranquilas y observadoras. Su mente es lógica y analítica. Se preocupan por las causas y los efectos de las cosas. Manejan todos los datos posibles hasta dar con el origen de los problemas y buscan rápidamente las soluciones más adecuadas. Son flexibles, tolerantes y eficientes. Analizan y resuelven sin precipitación (p. 163-166).

### **Puntos fuertes ISTP**

- Analíticos y lógicos.
- Pragmáticos, se basan en los hechos.
- Realistas.
- Solucionan los problemas con el menor esfuerzo.
- Interiorizan su pensamiento para analizar los hechos
- Rápidos a la hora de actuar.
- Muy . Acumulan gran cantidad de información.
- Orientados más bien a la acción.
- Creativos en problemas inmediatos.
- Buenos en tareas prácticas.

### **Líneas de desarrollo**

- Aprender a situar sus acciones inmediatas y espontáneas más a largo plazo para considerar las consecuencias de sus decisiones.
- Poner en práctica su intuición imaginando posibilidades para el futuro.
- Crear algo que no tenga eficacia inmediata. para aprender otras perspectivas de la vida y comprender cómo actúan los demás.
- Aprender a recurrir a sus valores personales subjetivos, después de reconocerlos y aceptarlos como tales.
- Ampliar posibilidades para matizar sus juicios. Aprender a expresar sus sentimientos. De esta forma escucharán progresivamente a su inconsciente.

### ***ISFP***

Son personas amables y tranquilas, que evitan a toda costa los desacuerdos. No imponen a los demás sus ideas o principios, pues no les gustan los conflictos. Se centran en el presente y procuran disfrutarlo. Delimitan un entorno propio en el que se sienten a gusto y establecen su propio ritmo de trabajo. Son sensibles, fieles a sus convicciones y leales con las personas que les preocupan (p. 167-170).

### **Puntos fuertes ISFP**

- De firmes valores internos.
- Dignos de confianza y bondadosos.
- Sensibles.
- Observadores y parcos en palabras.
- Tranquilos y apacibles
- Realistas y prácticos.
- Sensibles ante las personas y la naturaleza.
- Buscan el bienestar de los demás.

### **Líneas de desarrollo**

- Desarrollar su intuición introvertida y en eso es muy útil la visualización creativa para imaginar un proyecto personal proyectado en el futuro, así como tener una visión global y coherente de sí mismos, para dar sentido a sus actividades diarias.
- Entrenar el escepticismo y la crítica, no contra sí mismos ni contra los demás, sino para establecer una distancia con las personas de su entorno o con principios incuestionados.
- Valorarse más y colocarse en su sitio en relación con las exigencias de los otros.
- Tener en cuenta sus propias necesidades sin sentirse culpables.

### ***ESTP***

Son personas flexibles, de gran energía y actividad. Se orientan más a los hechos que a las teorías. Como buenos pragmáticos, su actividad se centra en la consecución de resultados inmediatos. Se sienten más cómodos actuando que pensando. Su vida se centra en disfrutar del momento y en rodearse de comodidades y cosas hermosas. Son tolerantes con los demás y derrochan su energía con ellos (p. 179-182).

### **Puntos fuertes ESTP**

- Creativos y llenos de energía.
- Flexibles y adaptables.
- Inventivos e ingeniosos.
- Prácticos y realistas
- Activos, observadores.
- Analíticos y lógicos.
- Reaccionan rápidamente, son directos y firmes.
- Sociables.

### **Líneas de desarrollo**

- Tener en cuenta los sentimientos y los valores de los que les rodean.
- Expresar sus propios sentimientos y valores personales a la vez que comprenden el punto de vista de los demás.
- Abordar sus actividades con un marco más a largo plazo y con prioridades.
- Usar cualquier forma de expresión artística, de forma libre y sin insistir en sus aspectos técnicos.
- El trabajo en soledad es una buena forma de introspección, que les puede llevar con el tiempo a adquirir más gusto por lo teórico.



**ESFP**

Son personas muy vitales y sociables. Aman la vida y sus comodidades. Les gusta rodearse de gente y disfrutan trabajando con los demás para conseguir un objetivo. No les cuesta entrar en contacto con nuevas personas y ambientes, pues son flexibles y tolerantes. Resuelven las cosas con realismo y sentido común. Colaboran con los demás experimentando nuevas técnicas (p. 183-186).

**Puntos fuertes ESFP**

- Observadores.
- Optimistas, prácticos y realistas.
- Comprensivos y entrañables.
- Activos.
- Con gran capacidad de observación.
- Amantes de la vida y de la gente.
- Diplomáticos y buenos trabajadores en equipo.
- Les gusta que las cosas les resulten entretenidas.
- Se interesan por nuevas personas y experiencias.
- Alegres y capaces de adaptarse.

**Líneas de desarrollo**

- Evitar quedar atrapados en su excesiva interacción con el momento presente, lo que no les permite proyectarse en el futuro.
- Trabajar su exceso de enfoque en los datos sensoriales disponibles en el momento.
- Poner orden en su exceso de actividades y de relaciones sociales, para valorar las consecuencias lógicas y el impacto de sus acciones con prioridades y planes de actuación.
- Planificar sus actividades, les irá ayudando a proyectarse en el futuro.
- Ponerse en contacto con su “guía interior”, que les facilitará la visión de conjunto de sus valores y sus actividades.

**Apolíneos**

Su concepto clave es **llegar a ser**. La armonía, autenticidad, congruencia. Van busca de identidad, sentido de la vida, realización de sí mismos, integridad y desarrollo.

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

***INFJ***

Son personas concienzudas y de firmes valores. Les gusta entender el porqué de los actos de los demás y son intuitivos en relación con ellos. Tratan de comprender el significado y la interrelación de las cosas, las ideas y las personas. Les preocupa su contribución al bien común y se organizan para servirlo (p. 155-158).

**Puntos fuertes INFJ**

- De gran comprensión empática e incluso visionaria en lo que a las relaciones humanas se refiere.
- Creativos, conceptuales y simbólicos.
- Sensibles y compasivos.
- Dan gran importancia a sus valores.
- Expresan de modo abierto sus emociones.
- Organizados y metódicos.

**Líneas de desarrollo**

- Aplicar la razón lógica e impersonal para establecer una barrera entre sus propios sentimientos y los de los demás, y no dejarse invadir.
- Contrastar sus ideas con la experiencia, que es algo que no hacen espontáneamente.
- Ejercer la lógica y recurrir a la demostración.
- En un ambiente tranquilo serán más capaces de reflexionar sobre todo esto.
- Aprender con regularidad una habilidad concreta, que implique también unas formas concretas de aplicación. Puede ser manual o algo que pueda poner en juego la sensación en el mundo exterior.
- Adquirir más confianza en sí mismos y un contacto más concreto con el mundo.

***INFP***

Son personas con valores muy sólidos, a los que conceden gran importancia y que procuran seguir en todos los terrenos de su vida. Tienen una mente rápida, que no se conforma con lo que aparece a primera vista, sino que analiza todas las posibilidades. Les satisface poner en práctica ideas, ya sean suyas o de otros. Son idealistas y flexibles, siempre y cuando no se pongan en riesgo sus valores. Con los demás son leales y comprensivos, y siempre tratan de ayudarlos (p. 171-174).

**Puntos fuertes INFP**

- Idealistas y creativos.

- Sensibles y preocupados por los demás.
- Tienen visión de futuro.
- Originales.
- De ideales caballerescos.
- Son introvertidos y no se dejan conocer con facilidad.
- De espíritu abierto y flexible.

### **Líneas de desarrollo**

- Escuchar sus propias necesidades y sus sensaciones interiores para advertir cuándo han sobrepasado sus propios límites y saber decir que no.
- Estar atentos a las necesidades de su propio cuerpo y cuidar su alimentación y sus hábitos.
- Expresar su creatividad artística, que es muy grande, como fuente de descanso y ánimo.
- Practicar la lógica formal y las facultades de razonamiento abstracto y teórico, por ejemplo con la informática.

### ***ENFP***

Son personas espontáneas y entusiastas, que apoyan sin dudarlos a los demás. Su imaginación les lleva a interrelacionar con rapidez los hechos, a detectar los modelos que subyacen y a seguirlos como válidos. Contemplan todo el abanico de posibilidades que ofrece la vida, ante la que reaccionan con flexibilidad. Tienen el don de la palabra y de la improvisación, a la que recurren en muchas situaciones. Necesitan el reconocimiento de los demás y son agradecidos (p. 187-190).

### **Puntos fuertes ENFP**

- De gran imaginación y creatividad.
- Curiosos, entusiastas y de gran energía.
- Sociables y amistosos.
- La autorrealización es su ideal.
- Les gusta la cooperación.
- Son cordiales y animan a los demás a la participación.
- Son innovadores y les gusta emprender varios proyectos a la vez.

### **Líneas de desarrollo**

- Establecer prioridades y de emplear su tiempo con eficacia activando planes de acción.
- Fijar por escrito una lista de puntos concretos antes de enfrentarse a un proyecto para fijarse en las prioridades y tomar las decisiones adecuadas en el momento adecuado.
- Atender a las sensaciones interiores y entrar en relación con su cuer-

- po, para cuidar de su salud y detectar señales de sobreesfuerzo.
- Realizar actividades en las que se enfrenten solos a su inconsciente o a sus sentidos, por ejemplo con meditación.

### ***ENFJ***

Son personas sociables que se definen por su empatía y sensibilidad hacia los demás. Se preocupan por lo que los demás sienten y necesitan y son cordiales con ellos. Son capaces de encontrar en todas las personas su valía y les ayudan, tanto individualmente como en grupo, a desarrollar plenamente su potencial. Son fieles y les afectan tanto las alabanzas como las críticas. Su gran valía se demuestra sobre todo en los grupos, en los que adoptan enseguida una postura de liderazgo, facilitando las cosas a los demás (p. 203-206).

#### **Puntos fuertes ENFJ**

- Son personas de gran carisma, muy sociables y leales.
- Poseen un talante innato de líderes.
- Son compasivos y se ofrecen a ayudar a los demás.
- Aprecian mucho los valores personales.
- Priorizan los sentimientos.
- Poseen gran imaginación y creatividad.
- Les gustan los retos.
- Poseen gran interés por las ciencias sociales y humanas.

#### **Líneas de desarrollo**

- Ir a lo concreto, remontarse al verdadero origen de los problemas para poder buscarles las soluciones más eficaces.
- Valorar más los placeres comunes y a fijarse más en la carga de estrés que van acumulando.
- Ser más lógicos y críticos con sus propios valores, para encajar mejor las críticas que se les hagan y escuchar mejor a su inconsciente.
- Contemplar todas las posibilidades exteriores antes de fijarse sólo en sus propios valores y tomar decisiones rápidas.

### ***Prometeicos***

Su concepto clave es el **saber**. El conocimiento, competencia, calidad. Su objetivo es el dominio intelectual del mundo. Buscan desafíos intelectuales e indagan todo.

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

**INTJ**

Son personas de mente ágil e innovadora. Perciben rápidamente el devenir de los acontecimientos y son capaces de analizarlos con una gran visión de futuro. Tienen ideas originales y una gran energía para llevarlas a cabo. Son constantes y entregados con sus compromisos, tanto los personales como los que contraen con los demás. No se dejan influir por las ideas de los otros, son escépticos y tremendamente competentes (p. 159-162).

**Puntos fuertes INTJ**

- Son creativos y sintéticos.
- Tienen un pensamiento de gran alcance.
- Lógicos en sus decisiones.
- Claros, razonables.
- Críticos objetivos e imparciales.
- Independientes.
- Les gusta el orden y la eficacia.

**Líneas de desarrollo**

- Preocuparse más por las reacciones de los demás. Así se beneficiarán de nuevas ideas e implicarán a las personas.
- Escuchar a los demás, para entrar mejor en contacto con sus propios sentimientos y valores subjetivos y dar un sentido personal a su acción, haciéndola menos teórica.
- Exteriorizar sus sentimientos.
- Aprender regularmente una habilidad con formas concretas de ejecución. Puede ser manual (bricolaje, pintura, un instrumento musical) o cualquier cosa que pueda conectarles con la sensación en el mundo exterior. Esforzarse por no abandonar esta actividad una vez que hayan dominado su funcionamiento.

**INTP**

Son personas de mente teórica, a las que les gusta el mundo de las ideas y lo abstracto más que el mundo de las relaciones sociales. Buscan la lógica en aquello que desarrollan y emprenden. Tienen una gran capacidad de concentración cuando abordan un problema que capta su atención. Son apacibles, reservados, analíticos, y también escépticos y críticos (p. 175-178).

**Puntos fuertes INTP**

- Buenos solucionadores de problemas.
- Independientes.

- Lógicos y analíticos.
- Muy curiosos.
- Les atrae el funcionamiento de las cosas.
- Buscan constantemente nuevas formas de pensar y de actuar.
- Les gusta cuestionarse todo.

### **Líneas de desarrollo**

- Atender a los detalles concretos, que podrían apoyar o desechar sus teorías.
- Prestarse más atención a sí mismos y a sus sensaciones internas. Realizar actividades físicas para ponerse en contacto con su cuerpo.
- Trabajar con sus sensaciones les hará explorar el sentimiento. Considerar más sus emociones y las de los demás, y también tener más en cuenta los valores de los otros.
- Evitar teorizar sobre valores y sentimientos, sin eludir el contacto con las reacciones de los que les rodean ni con sus propias emociones, para poder profundizar en sus relaciones interpersonales y comunicar mejor sus ideas.

### ***ENTP***

Son personas que aborrecen la rutina y que experimentan nuevas formas de hacer las cosas. Son rápidas y suele gustarles saltar de un proyecto a otro y buscar nuevos intereses. Su talante ingenioso y despierto les lleva a abrir nuevas posibilidades y a analizarlas de forma estratégica. Resultan estimulantes para los que les rodean y tienen un sexto sentido en el análisis y la interpretación de las personas. También son francos y sinceros (p. 191-194).

### **Puntos fuertes ENTP**

- Son personas imaginativas e inteligentes.
- Desbordan energía y creatividad.
- Firmes, inquisitivos y sinceros.
- Curiosos e imaginativos.
- Buscadores incansables de oportunidades y posibilidades.
- Alegres, animosos y entusiastas.
- Independientes y autónomos.
- Son más bien teóricos y conceptuales.
- Son emprendedores y activos.
- Son originales en sus enfoques.
- Les gusta explorar nuevas posibilidades y nuevos enfoques en vez de repetir lo ya conocido.
- Captan enseguida lo que los demás están pensando y procuran motivarlos.

### **Líneas de desarrollo**

- Tener en cuenta los sentimientos, las opiniones y los valores de los demás.
- Comprender que sus planes se llevarán mejor a cabo si los demás están de acuerdo.
- Evitar que su potente lógica les lleve a la manipulación.
- Evitar caer en la condescendencia hacia los que no piensan igual.
- Abandonar sus certezas para entrar mejor en la forma de funcionar de los que les rodean y reconocer su valor real.
- Atender a cosas que no les lleguen a través de su intuición lógica, y hacer caso a lo que les llegue a través de sus sensaciones concretas.
- Establecer plazos en la ejecución de tareas y prever con antelación momentos de control.

### **ENTJ**

Son personas decididas y rápidas, a las que les gusta manejar objetivos y planes a largo plazo. Suelen adoptar una posición de liderazgo y exponen sus ideas con energía. Son ágiles detectando las formas irracionales e ineficaces de actuación o de planificación. Resuelven con rapidez los problemas de organización planeando y poniendo en práctica sistemas razonables. Tienen un gran bagaje de conocimientos y nunca se cansan de ampliarlos y transmitirlos (p. 207-210).

### **Puntos fuertes ENTJ**

- Son líderes y jefes natos en cualquier contexto.
- Son decididos, claros y autoritarios.
- Tienden a crear organización.
- Les resulta fácil conceptualizar y especular.
- Tienden al pensamiento global.
- Son analíticos, lógicos y críticos con objetividad.
- Convierten posibilidades en planes con objetivos.
- Consideran tanto el corto como el largo plazo.
- Tienen visión estratégica e innovadora.
- Les preocupa que todo funcione bien.
- Les gusta concentrarse en solucionar problemas.
- Planifican las necesidades futuras de quien está bajo su responsabilidad.

### **Líneas de desarrollo**

- Desarrollar la capacidad por atender a los detalles prácticos.
- Hacer una lista de los recursos que necesitan para sus proyectos.
- Llevar la contabilidad puede ser otro ejercicio adecuado para ellos.
- Dedicarse a actividades de utilidad menos evidente y a la práctica de

- disciplinas artesanales o a la expresión artística.
- Prestar especial atención al factor humano, apreciando las características particulares de las personas que formen parte de la iniciativa.
  - Sensibilizarse sobre el hecho de cada uno actúa en función de valores y sentimientos.
  - Escuchar sus propios sentimientos, clarificar sus valores, distinguiendo entre su afán de organizar y sus convicciones verdaderas.
  - Desarrollar más su vida interior y orientarla menos a la acción y más a la escucha de su inconsciente.

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### ***¿Cómo soy?***

- ¿A qué temperamento creo que pertenezco?
- ¿Cuál de los cuatro tipos de ese temperamento creo que me describe mejor?
- ¿Cuál es mi preferencia en los extremos de los cuatro ejes:  
E-I / S-N / T-F / J-P ?

El libro de Cauvin y Caillou no contiene el cuestionario oficial MBTI®, pero ofrece una serie de ejercicios para orientar sobre el posible tipo al que cada uno pertenece (p. 226-238).

### **Debate**

#### ***¿Creemos que nos conocemos?***

- ¿Qué creo que sé de los demás?
- ¿Cómo esperan los demás que me comunique con ellos? (estilo, contenido, forma)
- ¿Cómo puedo influir en alguien del que creo que sé su función dominante?



## Temas complementarios

### *La función dominante*

De las cuatro letras de cada tipo, las dos del centro son funciones (sensación/intuición, pensamiento/sentimiento). Todos los tipos tienen una de ellas como función dominante, la que actúa como eje en torno a la cual se organiza el pensamiento consciente.

Es aquella a la que recurrimos con mayor frecuencia y de la forma más inmediata. Es el primer reflejo ante un acontecimiento. Al utilizarla con preferencia, es más frecuente y desarrollamos en ella mayor habilidad (p. 69-70).

La función dominante es la más consciente de todas. Es la organizadora del «yo», es decir, el centro del campo de la conciencia. Es también objeto de nuestro conocimiento, y cada uno es lúcido respecto a ese modo de funcionamiento.

<b>ISTJ (S)</b>	<b>ISFJ (S)</b>	<b>INFJ (N)</b>	<b>INTJ (N)</b>
<b>ISTP (T)</b>	<b>ISFP (F)</b>	<b>INFP (F)</b>	<b>INTP (T)</b>
<b>ESTP (S)</b>	<b>ESFP (S)</b>	<b>ENFP (N)</b>	<b>ENTP (N)</b>
<b>ESTJ (T)</b>	<b>ESFJ (F)</b>	<b>ENFJ (F)</b>	<b>ENTJ (T)</b>

### *La función inferior*

Es la función que no se refleja en nuestro tipo de cuatro letras, pero que corresponde con el polo opuesto a la dominante. Está directamente asociada a nuestro inconsciente. Es lenta, por lo que las acciones hechas bajo su influencia necesitan más tiempo de lo normal, y surge en momentos de estrés, debilidad, enfermedad o bajo los efectos de sustancias que hacen que el consciente baje la guardia.

Suele suscitar fuertes reacciones, porque resulta penoso saberse criticado en un terreno en el que se sabe, a la vez, que la crítica está justificada y la mejoría resulta difícil (p. 74-77).

La función inferior tiene una cara negativa porque es el terreno privilegiado de nuestros errores y de nuestras debilidades; pero también la tiene positiva, porque es el lugar de inspiración y de renovación.

<b>ISTJ (N)</b>	<b>ISFJ (N)</b>	<b>INFJ (S)</b>	<b>INTJ (S)</b>
<b>ISTP (F)</b>	<b>ISFP (T)</b>	<b>INFP (T)</b>	<b>INTP (F)</b>
<b>ESTP (N)</b>	<b>ESFP (N)</b>	<b>ENFP (S)</b>	<b>ENTP (S)</b>
<b>ESTJ (F)</b>	<b>ESFJ (T)</b>	<b>ENFJ (T)</b>	<b>ENTJ (F)</b>

**Kinjerski, V. (2009) *Rethinking your work. Getting to the Heart of What Matters*. Chesapeake: Kaizen Publishing.**

El **espíritu en el trabajo** lo constituyen un trabajo atractivo (creer que el trabajo tiene sentido y encaja con nuestros valores personales), un sentimiento de comunidad (compartir con los demás un propósito y conectar con sentimientos como la confianza, el respeto y el amor), conexión espiritual (estar conectado con algo superior a uno mismo tiene un efecto positivo en el puesto de trabajo) y experiencia mística (cuando nos sentimos vitales con energía, sintiendo alegría y felicidad), (p.46).

### **¿Qué senda sigues?**

Identificarla te permitirá ver dónde necesitas poner la atención.

- *Siempre allí*: sientes el espíritu en el trabajo de forma continua. Sabes que tu trabajo te llevará a una experiencia más profunda.
- *Vamos juntos*: sólo experimentas el espíritu en el trabajo cuando tus habilidades, experiencia y pasión van juntos. Entonces nuestra exploración requerirá que nos llevemos todo lo que nos importa.
- *Eventos de transformación*: cuando sufrimos un punto de inflexión en el plano personal (salud, pareja, hijos) o profesional (pérdida del trabajo, reducción de personal), nuestra respuesta a la crisis es importante, porque la podemos convertir en un reto, un descubrimiento.

- *Sensible al contexto*: cuando el liderazgo, la cultura, las relaciones con los colegas impactan cómo sentimos el trabajo, nuestra elección de empresa y de puesto de trabajo se convierte en crítica (p. 53-64).

## Mostrar aprecio

Es un componente fundamental del espíritu en el trabajo. Significa identificar y reconocer la calidad, valor, importancia o magnitud de las personas, empezando por uno mismo. En el trabajo es decelerar lo suficiente para darse cuenta y valorar los que nos hace únicos a nosotros y a los demás, las fortalezas y las contribuciones (p.71). Mostrar aprecio es un arte que se puede cultivar:

- Di “gracias”, muestra gratitud, verbalízalo, traslada las felicitaciones de los clientes, de los colegas, de los jefes.
- Practica la escucha activa: tienes que estar disponible, prestar toda tu atención cuando hablas con alguien, comprobar las suposiciones (especialmente si son negativas).
- Muestra compasión: ten en cuenta la situación de los demás, dales libertad de acción, ayuda sin que te lo pidan.
- Sé inclusivo: cuenta con todos los miembros del equipo, invita a que aporten ideas, comparte actividades sociales, ve a comer con la gente.
- Se amable: muestra interés por los demás, haz favores sin esperar nada a cambio.
- Celebra los grandes acontecimientos y las pequeñas cosas (p. 78-79).

## La intención consciente

Para fortalecer nuestro espíritu en el trabajo tenemos que disponer de una intención consciente: darse cuenta de nuestro propósito, a sabiendas de las elecciones que hacemos y atentos al significado y consecuencias de nuestra acción (p. 91). Una excelente herramienta es hacer una declaración de propósito: qué es importante y por qué hacemos lo que estamos haciendo. Para ello será útil preguntarnos por nuestros sistemas de valores y creencias, y

saber cómo vemos el mundo, cómo gastamos nuestro tiempo y con quién... (p. 97).

### **Diez pasos para vivir de forma consciente y con propósito**

1. Sé consciente: haz una pausa y presta atención.
2. Averigua qué importa: encuentra tu pasión.
3. Busca alineamiento: asegúrate que encaja lo que importa y lo que haces.
4. Mira tu trabajo como algo para un bien mayor.
5. Sé auténtico: pon toda tu persona en tu trabajo.
6. Sé intencional: vive con un propósito.
7. Elige pensamientos positivos.
8. Haz elecciones conscientes.
9. Comprométete con acciones que transforman.
10. Sé diez veces más audaz (p.127).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### **Recomendaciones para renovar tu entusiasmo en el trabajo**

- Ten un propósito
- Mira tu trabajo como un acto de servicio
- Sé consciente del momento
- No subestimes el poder del pensamiento
- Da las gracias cada día
- Apréciate a ti mismo
- Rellena tu copa (tiene 4 elementos: cuerpo, emoción, mente y espíritu)

Ahora ordena esta lista en función de tus prioridades.

Luego ordénalas en función de cuánto encaja con tus actitudes actuales. Y compáralas.

#### **Haz tu declaración de propósito**

Ha de tener 4 componentes:

- El **cómo**: tus acciones (facilitar, apoyar, construir, recoger, liderar, promover, servir, enseñar)
- El **qué**: valores, principios, propósito o causa con la que te comprometes (paz, conservación, salud, comunicación, espiritualidad, seguridad, bienestar, educación).
- **Para quién** o **por qué** causa: los destinatarios o implicados (niños, salud, ambiente, naturaleza, negocio).
- Con qué **propósito**: resultado (p. 102)

## Debate

### **Cómo cultivar una vida espiritual y basada en valores**

- Busca la poesía en la vida cotidiana
- Busca significado en los que parece insignificante
- Opta por el optimismo
- Expresa gratitud, da las gracias
- Escribe una carta de agradecimiento
- Allana el camino hacia la paz con el perdón
- Actúa con tu valeroso corazón
- Aprovecha cualquier oportunidad para plantar semillas
- Confía en la intuición
- Conecta con tu fuente de guía (p. 155).

## Temas complementarios

### **Cómo ser un catalizador del cambio**

- Apréciate a ti mismo. Afirma tu valía, tus fortalezas y tus ganas de éxito.
- Cree en tu capacidad de cambio. Vigila cualquier signo de autosabotaje. Sustituye el pensamiento limitante por nuevas posibilidades.
- Sé positivo. Céntrate en lo bueno.
- Haz un plan. Escríbelo. Compártelo con otros.
- Conecta con personas afines y busca su apoyo.
- Sé benévolo contigo. Si flaqueas y vuelves a los viejos hábitos, recuerda tu objetivo y emprende acciones para retomarlo.
- Celebra cada éxito, por pequeño que sea.
- Muestra gratitud, porque esto forma un puente entre tú y cualquier canal posible de bien en tu vida (p. 182).

**Godin, S. (2010). *Linchpin. Are you indispensable?* Nueva York: Portfolio**

El mundo ha cambiado (una vez más) y nos jugamos más que nunca. En un mundo hiper-competitivo que implica por igual arte, dones y miedos, tienes la posibilidad de hacer una contribución indispensable a algo de lo que te preocupa. Si todavía no eres indispensable es porque no has hecho esa elección. Porque ya no eres una pieza del engranaje capitalista, porque puedes elegir el camino menos transitado, pero mejor: ser un “*linchpin*”, el eje del mecanismo, en lugar de una parte de la rueda dentada (p. vii).

**Ser un “*linchpin*”**

Es una modesta pieza de ferretería, barata, sin glamour, pero esencial, porque sujeta la rueda a la carreta. En todas las organizaciones hay al menos uno (a veces cientos). Personas que son el elemento esencial que mantiene unida la operación. Probablemente no es indispensable, pero es difícil de reemplazar. Puede dar miedo depender de un empleado en concreto, pero en la economía posindustrial no hay elección. Y si decides convertirte en un eje, verás que el esfuerzo merece la pena (p. 49).

Un *linchpin* es la combinación de ‘encanto’ + ‘talento’ + ‘perseverancia’ (p. 43). La única forma de tener éxito es salir de la media, ser singular y notable, hacer cosas que den que hablar, ejercer un trabajo emocional, producir interacciones por las que la gente y las organizaciones se interesan de verdad (p.27).

En los altos niveles de pasión y discernimiento está el *linchpin* (p. 181):

	Pasivo	Apasionado
Discernimiento	burócrata	<b><i>Linchpin</i></b>
Apego	quejicoso	Fundamentalista

Para el fundamentalista, el cambio, la curiosidad, la competencia son amenazas, y no puede ver el mundo como es, sino como lo imagina. El burócrata es un seguidor de reglas sin entusiasmo, indiferente a los eventos externos. Al quejicoso le gustaría que las cosas fueran mejor, pero se enfoca en que se queden como están, y todo le parece injusto. El *linchpin* ve las cosas como son y lleva pasión a su trabajo, sabe que el esfuerzo adecuado en el momento justo puede cambiar el resultado. Y se reserva la energía para hacer justo eso.

### Qué te hace indispensable

La intersección entre [cumplimiento + conformidad + obediencia] = derrotado

El cruce entre [dignidad + humanidad + generosidad] = indispensable (p. 230).

Tu trabajo es una transacción típica (dar y recibir). El jefe te hace un encargo, tú haces el trabajo y a cambio te pagan. Pero aquí falta un componente: el regalo. Si tú entregas arte, visión, iniciativa o conexión, tu jefe dejará de ir buscando cómo reemplazar la mercancía que tu le ofreces, porque tú no entregas una commodity, sino un entusiasmo que va más allá del dinero, separado de la descripción del rol. Y ese esfuerzo beneficia a todos (p. 196). ¿Cómo?:

1. Proporcionando una interfaz única entre miembros de la organización
2. Proporcionando una creatividad única
3. Manejando una situación o una organización de gran complejidad
4. Liderando a los clientes
5. Inspirando al personal



6. Proporcionando un conocimiento profundo en un campo
7. Poseyendo un talento único (p. 218ss).

### **La resistencia**

La intersección entre [podría + hubiera + debería] = se queda sin hacer (p. 101ss).

En la mente, esa cosa que te vuelve loco y te hace especial, hay dos secciones: el 'demon' y la resistencia. El primero (concepto griego traducido por los romanos como 'genius') es la fuente de grandes ideas, visiones innovadoras, generosidad, amor, conexión y bondad. La segunda dedica todo el tiempo a insultar el mundo del 'demon', y vive en el sistema límbico, nuestro cerebro reptiliano, el que se ocupa de saciar el hambre, garantizar la seguridad (asustándonos o enfadándonos) y excitarnos.

La resistencia está en todas partes y en todo momento. Su objetivo es tu seguridad, lo que significa que seas invisible (si se te ve la gente se puede burlar de ti o atacarte) y nada cambie (para que no te muevas de lo conocido a lo desconocido).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### ***¿Tengo síntomas de que mi cerebro reptiliano está actuando?***

- No entregar a tiempo (tarde es el primer paso hacia nunca).
- Procrastinar (reclamar que necesitas ser perfecto).
- Entregar demasiado pronto (ofrecer ideas inmaduras, con defectos, con la esperanza de que sean rechazadas).
- Poner excusas que implican falta de fondos.
- Cultivar relaciones para estar rodeado de personas como tú que te apoyen.
- Demostrar falta de deseo de obtener nuevas habilidades.
- Dedicar horas y horas recolectando datos.
- Mostrarse irascible y cínico.
- Poner en marcha comités en lugar de ponerse manos a la obra.
- Sumarse a comités en lugar de liderarlos.
- Criticar en exceso el trabajo de los colegas (y por tanto elevar artificialmente de forma no realista el nivel de tu trabajo).
- Producir resultados extravagantes que nadie pueda hacer suyos.
- Entregar a posta productos mediocres que encajan, sin duda, pero son ignorados.
- No hacer preguntas o hacer demasiadas.

- Criticar a todo el que hace algo distinto (porque si tienen éxito tú también tendrás que hacer algo diferente).
- Creer que se trata de dones y talentos, en lugar de habilidades.
- Empezar una búsqueda sin fin de la próxima gran novedad, abandonando como viejo lo que teníamos ayer encima de la mesa.
- Ser aburrido.
- Centrarse en vengarse (o darle una lección a alguien) en lugar de hacer el trabajo.
- Construir ansiedad porque los demás vayan a robarte las ideas.
- Esperar a mañana (p. 127s).

## Debate

### *Así habla el cerebro reptiliano*

- “No sé qué hacer”: Ya. Eso nos pasa a todos. Para retar a la resistencia hay que hacer algo de lo que estemos seguros.
- “No se me ocurren buenas ideas”: En realidad, malas tampoco. Si tuvieras suficientes malas ideas, las buenas se abrirían camino. Las ideas no son lo complicado. Entregar resultados lo es.
- “Yo no estudié en MIT”: Eso podía ser excusa antes. Ahora el acceso al conocimiento ya no es un problema.
- “Mi jefe no me dejaría”: Claro que no. ¿Por qué debería hacerlo? Si dices: “voy a hacer una locura y, si no sale, quiero que te hagas cargo; y si sale, que me reconozcas el mérito”. No necesitas tener el jefe perfecto para ser indispensable. Si lo llegas a ser, seguro que consigues un jefe mejor (p. 129).

## Temas complementarios

### *Shenpa*

Palabra tibetana que significa “rascarse la comezón”. Se trata de la interacción entre nuestro mundo racional y los miedos viscerales (p. 138ss).

- Tu jefe te critica. Nada importante, un comentario. Pero te sientes obligado a defenderte. Para tu desgracia tu jefe siente lo mismo, le molesta que no aceptes su opinión y ambos os veis encerrados en un desagradable círculo.
- Queremos logro, conexión, armonía, pero en las conexiones sociales se dispara la ansiedad. Para salir del shenpa podemos hacer dos cosas:
  - ~ Evitar, salir huyendo (si no puedes manejar una situación, no la afrontes)
  - ~ Quedarse (si merece la pena, haz frente a la resistencia, pero no re dediques a huir y volver, huir y volver...)
- En la época industrial te dedicabas a las neurosis en casa y mantenías tu empleo. Pero ahora el shenpa es la principal barrera entre tú y tus objetivos.

**Sternberg, R. J. (1997). *Inteligencia exitosa. Cómo una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida.* Barcelona: Paidós Ediciones.**

El fracaso en los test de cociente intelectual puede proceder de muchas causas, pero siempre desencadenan una profecía autocumplida. Las expectativas sobre alguien imbécil son muy bajas y acaban convirtiéndolo en un perdedor. Los test de cociente intelectual miden las habilidades académicas (razonamiento verbal, cuantitativo, figurativo/abstracto, y la memoria a corto plazo) y verifican manejo de vocabulario, la comprensión, las relaciones verbales, la identificación de absurdos, el análisis y copia de patrones, las matrices, etc. (p. 61-69). La mayoría de las escuelas psicológicas definen la inteligencia como la capacidad para aprender de la experiencia y para adaptarse al medio. Pero para eso hay que estar dispuesto a cometer errores y aprender de ellos. No obstante, los test no se inspiran en este espíritu, sino que miden la inteligencia inerte (p. 93s).

Las personas con inteligencia exitosa desafían las expectativas negativas, aun cuando estas se basen en bajos rendimientos en ese tipo de test. Encuentran su camino y lo siguen. Son personas autoeficientes. Confían en sus posibilidades. Buscan activamente modelos, sin seguir ninguno servilmente. Observan a la gente que fracasa y por qué lo hace, y luego se aseguran de obrar de otra forma (p.21-23).

La inteligencia exitosa es más efectiva cuando equilibra el aspecto analítico, el creativo y el práctico. Es más importante saber cuándo y cómo usar esos aspectos de la inteligencia exitosa que simple-

mente tenerlos (p.132). Las personas con inteligencia exitosa son flexibles para adaptarse a los papeles que tienen que cumplir y usan las tres habilidades clave:

### Clave 1

#### **Encontrar buenas soluciones con la inteligencia analítica**

La resolución de problemas es un ciclo:

1. No esperar a que los problemas te asalten, sino reconocer su existencia antes de que se escapen de las manos.
2. Definir correctamente el problema, decidir cuál vale la pena resolver y hacerlo. /
3. Formular cuidadosamente las estrategias de resolución, planificando a largo plazo en lugar de apresurarse. /
4. Representar la información cuidadosamente y usarla con efectividad.
5. Pensar en la asignación de recursos, ponderar riesgos y recompensas, y elegir lo que maximiza la compensación.
6. Controlar y evaluar las decisiones, corrigiendo errores.

Hay que reconocer los límites de la racionalidad y saber aplicar soluciones intuitivas, razonadas o la combinación de ambas, evitando los errores de juicio (p. 161-194).

### Clave 2

#### **El hallazgo de buenos problemas con la inteligencia creativa**

Buscar activamente modelos y luego convertirse en modelo creativo. Cuestionar los supuestos y estimular a otros a hacerlo. Permitirse cometer errores y permitírselo a los demás. Asumir riesgos sensatos e impulsar a hacerlo. Buscar tareas que permitan creatividad. Definir y redefinir activamente los problemas. Buscar y conceder recompensas por la creatividad. Permitirse tiempo para pensar de forma creativa. Tolerar la ambigüedad y alentar la tolerancia a ella. Comprender los obstáculos que el creativo tiene que afrontar y superar. Estar dispuesto a crecer. Reconocer la importancia de adaptarse al medio personal (p. 195-227).

### Clave 3

#### **La inteligencia práctica en la producción de soluciones**

Hay una gran diferencia entre la inteligencia académica y la práctica. Las tareas académicas se presentan en bandeja de plata, mientras que en el mundo real hay que imaginar no sólo cómo resolver el problema, sino también qué es lo que va mal. Los problemas académicos suelen interesarnos poco o nada. En la vida real importan las preguntas y las respuestas, porque afectan a aspectos capitales.

Los problemas académicos están descarnados de la experiencia ordinaria de la gente; en la vida se valoran los resultados concretos y por la contribución a la organización en el toma y daca de las relaciones interpersonales. Los problemas académicos suelen tener una respuesta “correcta”, en los problemas reales suele haber ausencia de la información exacta necesaria para la solución y la experiencia cotidiana es muy pertinente.

El conocimiento tácito procede de la experiencia y nos ayuda a adaptarnos a los medios, a aprender cómo funciona el sistema y a hacerlo funcionar para nosotros. Y si el entorno no es el adecuado, las personas con inteligencia exitosa saben marcharse. O moldean el entorno, o se adaptan o seleccionan otro medio (p. 229-259).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### ***¿Cultivo mi inteligencia exitosa?***

Consiste básicamente en hallar las virtudes que uno tiene y sacarles todo el provecho posible.

- ¿Reflexiono sobre mis fortalezas?
- ¿Busco conscientemente la forma de aprovecharlas al máximo?

### **Debate**

El éxito tiene un componente cultural:

- ¿Qué es el éxito?
- ¿Cómo está definido el éxito en mi entorno?
- ¿He definido yo qué es éxito para mí?
- ¿Cómo se promueve o limita la inteligencia exitosa en mi entorno laboral?

### **Temas complementarios**

#### ***Cociente intelectual y oso pardo (anécdota)***

Dos compañeros caminando por el bosque ven un oso pardo amenazador. El niño más inteligente calcula que les quedan menos de 20 segundos para que los alcance, mientras que el niño con menor rendimiento en los test se está cambiando las botas por zapati-



llas de deporte. El primero pregunta: “¿No te das cuenta que no correremos lo suficientemente deprisa para huir del oso?”. El otro responde: “Yo sólo necesito correr más deprisa que tú” (p. 28).

### ***Excelencia***

Las personas con inteligencia exitosa tratan de comportarse de tal manera que no sólo resulten competentes, sino que se destaquen de los sujetos que obtienen resultados normales. Se dan cuenta de que la diferencia entre competencia y excelencia puede ser pequeña, pero la segunda proporciona compensaciones inmensas, tanto internas como externas (p. 28).

### **Atributos para la autoactivación**

Independientemente de cómo definamos el éxito hay unas características o atributos en las personas que les pueden llevar al fracaso, por el autosabotaje, o al éxito (p. 264ss).

Las personas con inteligencia exitosa:

1. Se automotivan.
2. Aprenden a controlar sus impulsos.
3. Saben cuándo perseverar.
4. Saben cómo sacar el máximo partido a sus habilidades.
5. Traducen el pensamiento en acción.
6. Se orientan hacia el producto.
7. Completan las tareas y llegan al final.
8. Tienen iniciativa.
9. No tienen miedo de arriesgarse al fracaso.
10. No posterga (no procrastina).
11. Aceptan el reproche justo.
12. Rehúsan la autocompasión.
13. Son independientes.
14. Tratan de superar las dificultades personales.
15. Se centran y se concentran en alcanzar sus objetivos.
16. No tratan de hacer demasiadas cosas a la vez ni demasiado pocas.

17. Tienen capacidad para aplazar la gratificación.
18. Son capaces de ver al mismo tiempo y el bosque y los árboles.
19. Tienen un nivel razonable de autoconfianza y creen en su capacidad para alcanzar sus objetivos.
20. Equilibran el pensamiento analítico, creativo y práctico.

**Kline, N. (1999) *Time to think. Listening to ignite the human mind*. Londres: Cassel.**

La calidad de todo lo que hacemos depende del pensamiento que le precede y nuestro pensamiento depende de la calidad de la atención que nos prestamos unos a otros. Pero pensar no es un acto frío del cerebro, sino que también se hace con el corazón.

Un entorno que anima al pensamiento está formado por diez condiciones bajo las cuales los seres humanos pueden pensar por sí mismos, con rigor, imaginación, valentía. Si es así, se produce la ignición de la mente. Este tipo de entornos son algo natural, pero infrecuente, porque han sido erosionados por formas inferiores del tratamiento que nos damos unos a otros (p. 12-13).

### **Los diez componentes de un entorno de pensamiento**

1. Atención: Escuchar con respeto, interés y fascinación.
2. Preguntas incisivas: Eliminar suposiciones que limitan las ideas.
3. Equidad: Tratarse unos a otros como iguales pensantes, dando igualdad de turno y atención, manteniendo acuerdos y fronteras.
4. Aprecio: Usar el ratio de 5 aprecio por 1 crítica.
5. Comodidad: Ofrecer libertad, lejos de prisas y urgencias.
6. Dar ánimo: Ir más allá de la competitividad.
7. Sentimientos: Permitir suficiente liberación emocional para

restablecer el pensamiento.

8. Información: Proporcionar una imagen precisa y completa de la realidad.
9. Espacio: Crear un entorno físico que haga pensar al otro “mi opinión cuenta”.
10. Diversidad: Agregar calidad a partir de aportaciones desde la diferencia (p. 35 ss).

Convertir el mundo en un entorno de pensamiento supone un gran esfuerzo por nuestra parte, pero merece la pena porque:

- Funciona. Todo depende de ello y te dotas de una herramienta muy útil para la vida.
- Nuestros días y noches son “duros”. El cambio permanente nos supera y el miedo constriñe nuestra visión. En un mundo sin control, necesitamos gente que piense.
- Tendemos a decir que estamos demasiado ocupados para poder pensar, pero en realidad pensar nos permite ganar tiempo para vivir.
- Se enriquece el entorno corporativo (mejores ideas en menos tiempo con mejores resultados de negocio), familiar y personal (los niños que crecen en un entorno de pensamiento tratan mejor a los demás y viven de forma responsable).
- Mejora la motivación y el compromiso de las personas en su trabajo.
- No sólo contribuimos a aprovechar el potencial humano para nosotros, sino que creamos un legado que transmitir con orgullo (p. 21).

Los **líderes** tienen que ser agentes creadores del entorno de pensamiento. Para ello, un líder tiene:

- Escuchar como si de ello dependiera su liderazgo (de hecho depende de ello).
- Cuando se equivoques, atender a los efectos que produce. Pedir disculpas y corregirlo.
- Dejar de competir con sus colegas. Animar su excelencia y confiar en que la suya como líder será evidente.

- Convertir cada reunión y presentación en un entorno de pensamiento (p. 134).

La **competitividad** es la fuerza motriz del capitalismo, el deporte y el desarrollo tecnológico. Pero pensémoslo de otra forma. La competencia entre personas sólo asegura una cosa: si ganas sólo consigues ser mejor que la otra persona. Eso no quiere decir que hayas hecho un buen trabajo, sino sólo mejor que el otro y eso no asegura la excelencia, sólo el éxito comparativo. Y lo peor es que nos desvía de la reflexión sobre cuán buenos podríamos llegar a ser.

La competencia entre pensadores fractura tu fortaleza para hacer preguntas que nadie quiere contestar. Mantiene tu atención en el rival, no en lo que piensas. En un entorno de pensamiento hay una búsqueda de buenas ideas sin nada amenazante y, para que alguien piense, necesita frescura y recibir ánimo del interlocutor, sin envidia ni competencia (p. 71s).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### **Un líder que se cuestiona a sí mismo**

Todo líder debería ser capaz de preguntarse con frecuencia:

- ¿Qué suposiciones hago sobre mi mismo la mayor parte del tiempo y que limitan mi liderazgo? ¿Qué cambiaría si mis suposiciones no fueran tan rígidas?
- Si no tuviera miedo, ¿qué arriesgaría?
- Si en mi liderazgo me permitiera ser “yo mismo”, ¿qué haría de forma diferente?
- ¿A qué persona con menos experiencia o responsabilidad voy a invitar hoy a charlar conmigo?
- ¿Cómo puedo liberar cada día un rato para mi entorno de pensamiento? (p. 135).

### **Debate**

#### **Un líder que hace preguntas incisivas**

Es la forma más directa para crear un entorno de pensamiento. Prueba con estas:

- ¿Qué piensas realmente?
- Si estuvieras en mi lugar ¿qué harías que yo no estoy haciendo?
- ¿Qué damos por hecho en esta organización y por ello limitamos todo lo que hacemos? Si cambiáramos a suposiciones más libres, ¿qué cambiaría?
- ¿Qué es lo que te gustaría destacar como logros conseguidos

- en esta organización, una vez que dejes de pertenecer a ella?
- ¿Qué necesita esta organización que cambiemos y todavía no hemos reparado en ello?
  - ¿Qué tenemos delante de nuestras narices y no vemos?
  - ¿Qué tendría que cambiar en tu trabajo para que se ajustara totalmente a ti?
  - ¿Qué sabemos ya hoy que vayamos a descubrir dentro de un año? (p. 134).

La cuestión es si me han hecho alguna vez este tipo de preguntas o las ha lanzado yo a mi equipo.

### *Temas complementarios*

#### ***Entorno de pensamiento sin competitividad***

- Animar a los demás tiene efectos mágicos.
- Si estás escuchando al que piensa mientras sientes la necesidad de competir con él, no puedes comunicar este nivel de ánimo y aliento.
- Si compites con él no le dejas ser brillante: le alejas de las buenas ideas haciendo que se centre en otras cosas.
- Puedes caer en los celos por el potencial de su pensamiento y dejar de escucharle realmente.
- Si el otro es el que compite, intentará ser más creativo o listo que tú, y no será capaz de centrarse en la consecución de sus propias ideas de forma completa y honesta. O puede descartar una buena idea porque piensa que no te va a impresionar. Dejará de pensar por sí mismo.
- El ‘escuchante’ competitivo es un inhibidor del pensamiento. (p. 72-73).

**Allen, D. (2001) *Getting Things Done. The Art of Stress-Free Productivity*. Nueva York, Londres: Penguin.**

La idea del autor es que se puede estar desbordado de cosas que hacer y aún así funcionar de manera productiva, con la mente clara y un sentido positivo de control relajado (p. 3).

Allen enfoca su planteamiento como un flujo en el que hay una faceta de “procesado” (cajas grises) y otra de “organización” (cajas blancas) (p. 120 y 139).

**Cinco pasos para dominar tu flujo de trabajo**

1. **Recolectar** todo aquello que reclama tu atención, las “cosas”. (p. 25-31).

Coleccionar todo lo que consideres incompleto, todo lo que lleve anexo un “debería”, “tendría que”, “necesito...” hay que capturarlos en una especie de bandeja de entrada (física o virtual, listados, notas escritas o grabadas con voz). Tienes que reducir el número de estos contenedores y tienes que vaciarlos periódicamente. Este inventario deja de rondar tu cabeza para estar en un repositorio específico.

2. **Procesar** lo que significan y lo que puedes hacer al respecto. (p. 31-35).

El error más común es pretender organizar conjuntos incompletos de cosas por hacer. La única forma de controlar tu tiempo es



proceder a la recolección completa y luego analizar las cosas una por una, decidiendo si puedo actuar o no al respecto. Y, si puedo hacer algo, hay que ver si es inmediato o requiere una planificación en múltiples pasos.

### 3. **Organizar** los resultados del procesado. (p. 35-45).

Para aquello sobre lo que no puedes actuar, hay tres vías: la papera, herramientas de incubación y almacenes de referencia. Para aquello en lo que puedes intervenir, necesitarás: listas de proyectos, documentos de planificación de tus proyectos, un calendario, una lista de recordatorios de próximas acciones y una lista de las cosas que estás esperando.

### 4. **Revisar** con la intención de decidir qué hacer (p. 45-47).

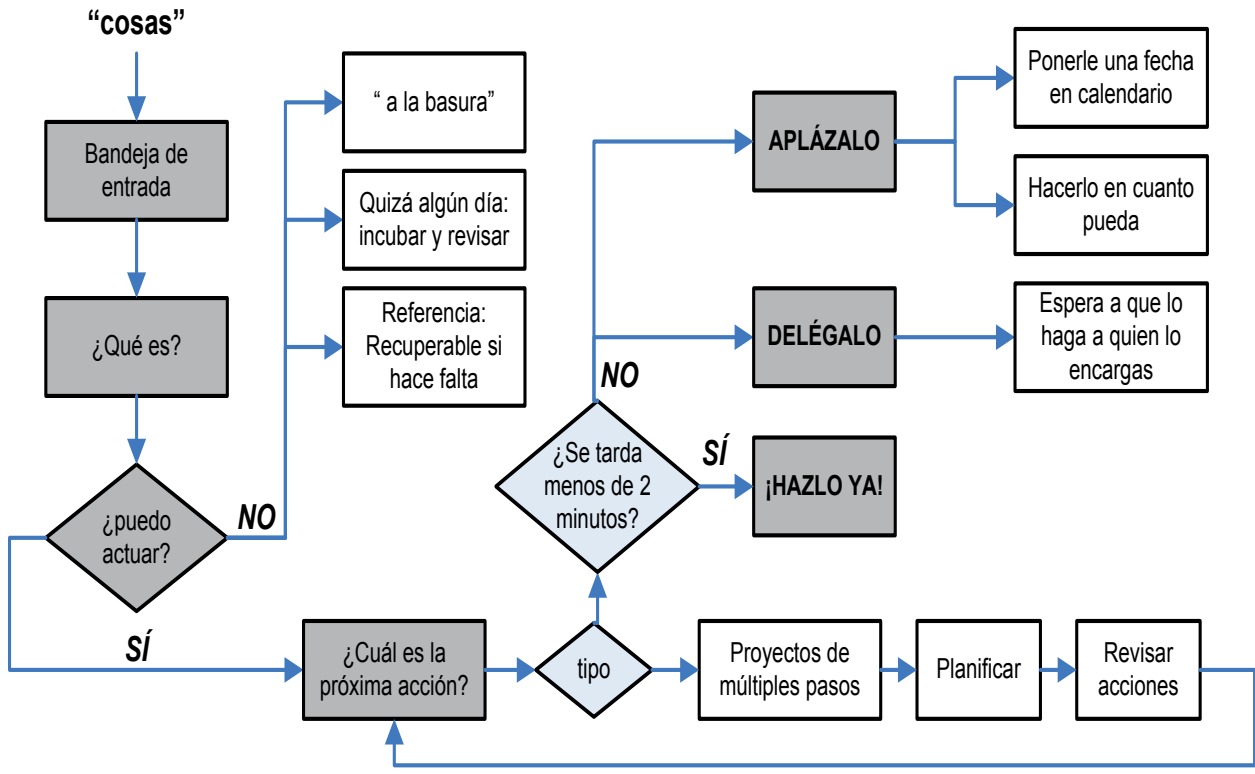
Una cosa es anotar que tienes que hablar sobre un tema con alguien y otra muy distinta es acordarte de ello cuando lo tienes al teléfono. Revisar las listas con frecuencia, te quita los temas de la cabeza, para atenderlos sólo cuando es necesario y no estar haciendo el esfuerzo de acordarte y recordártelos. Un factor crítico de éxito es hacer una revisión semanal, para hacer limpieza, completar la recolección, actualizar las listas.

### 5. **Hacer** (p. 48-53).

Este es el objetivo de todo el flujo. Si eres capaz de transformar tu esperanza en tus acciones en verdadera confianza en ellas, aumentarás tu efectividad. Seguramente tienes más cosas por hacer que las que puedes hacer; sólo necesitas sentirte bien con tus decisiones.

Hay cuatro criterios para decidir sobre la próxima acción:

1. Contexto
2. Tiempo disponible
3. Energía disponible
4. Prioridad



## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

#### **Preguntas para evaluar tu gestión del tiempo**

- ¿Cuáles son los modos de recolección de “cosas” que hacer?
- Listas, notas, anotaciones en agenda electrónica, calendario de actividades...
- ¿Cómo puedo encontrar el momento “semanal” para capturar esas “cosas”?
- ¿Cuáles son mis criterios de prioridad?
- ¿Cuánto soy capaz de delegar?

### **Debate**

- Los que peor uso hacen de su tiempo son los primeros en quejarse de su escasez.
- Una visión sin acción no es más que un sueño, una acción sin visión es un trabajo penoso, una visión y una acción son la esperanza del mundo.
- Hablar no cuece el arroz (proverbio chino).
- No importa lo grande y duro que sea el problema, líbrate de la confusión dando el primer paso hacia la solución. Haz algo.

### **Temas complementarios**

#### ***¿Por qué funciona la regla de “los dos minutos”?***

Si la próxima acción se puede hacer en dos minutos, hazla. Si tienes que responder a un correo con un “sí” o un “no”, hazlo. Si

puedes ojear el artículo o el catálogo para decidir si te interesa o lo tiras, hazlo. Si se trata de dejar a alguien un mensaje de voz, hazlo ahora. Muchas personas han conseguido un importante incremento de productividad siguiendo la regla de los dos minutos.

La razón es que ese es el tiempo que se tarda en almacenar o despachar algo la primera vez que cae en tus manos y, si utilizas ese tiempo en hacerlo, ya no tienes que introducirlo en ninguna lista. Dos minutos dan para mucho (mucho más de lo que normalmente creemos), pero se trata de un número genérico. Puede que algunas de esas cosas cuesten cinco o diez minutos, o treinta segundos. Pero hacerlas directamente elimina la necesidad de estar pendiente de ellas ni anotarlas ni hacerles un seguimiento.

Si la actividad emprendida requiere más tiempo o cambia el curso de la acción (vamos a hacer una copia de un archivo en un cd y nos damos cuenta de que no nos queda ninguno virgen), entonces hay que decidir si hacer, delegar o aplazar (p.131-133).

### ***Tres tipos de acción***

- Hacer trabajo predefinido: equivale a ejecutar las listas de “próximas acciones”.
- Hacer trabajo conforme llega: sorpresas, cosas no planificadas, para las que necesitarás reservar algo de tiempo y energía. Y si te dedicas a ellas, estás considerándolas más importantes que ninguna otra cosa.
- Definir trabajo: se trata de limpiar la bandeja de entrada del correo, la pila de cosas pendientes, las notas de reuniones, la definición de tareas de un proyecto. La clave está en el elegir bien qué cosas han de hacerse en el momento y cuáles en otro momento.

### ***Seis niveles de revisión de tu trabajo (analogía aeroespacial)***

Se trata de seis perspectivas diferentes para evaluar la prioridad de una actividad.

- A la altura del suelo: las acciones en curso
- A 3.000 metros: los proyectos en marcha
- A 6.000 metros: las áreas de responsabilidad
- A 9.000 metros: los objetivos a uno o dos años

- A 12.000 metros: la visión a tres o cinco años
- A 15.000 metros: la vida.

No se trata de un referente preciso, sino que son un marco útil para no olvidar que nuestro trabajo tiene naturaleza multinivel (p. 50-53).

**Senge, P. (1992) *La quinta disciplina*. Barcelona: Gránica.**

Las organizaciones capaces de ser efectivas en la práctica tienen definido un enfoque y un modelo, y la energía que son capaces de poner en acción se fundamenta en 5 disciplinas que le sirven para crear capacidad de aprendizaje colectivo en todos los planos de la organización.

La quinta disciplina es el pensamiento sistémico. Tendemos a ver interrelaciones concatenadas, líneas de causa-efecto, fotos instantáneas, en lugar de procesos dinámicos sistémicos (p. 97).

Cuando alguien siente que forma parte de un gran equipo, se siente parte de algo mayor que sí mismo, tiene la sensación de estar conectado, de ser generativo. Algunas personas pasan el resto de sus vidas buscando maneras de recobrar ese espíritu, que podríamos denominar como *metanoia*, usando un término de filosofía griega que hace referencia a un desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra. Literalmente es “la trascendencia de la mente”, es el significado más profundo del aprendizaje que va más allá de la absorción de información.

Tenemos que cambiar el enfoque y entender los procesos compensadores de estabilidad y resistencia, el equilibrio entre la realimentación y las demoras, los procesos reforzadores. Todos ellos son los ladrillos con los que se construye el pensamiento sistémico. (p. 91-121).

**Plano: Aspiración**

Disciplina	<b>1. DOMINIO PERSONAL</b>
<b>Descripción</b>	Aprender a gestionar las tensiones entre visión y realidad puede ampliar la capacidad del individuo para tomar mejores decisiones y obtener los resultados esperados. Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear el resultado que deseamos. (p.179-221)
<b>Ejemplo</b>	<p>Disponer de visión y propósito (la primera es concreta y responde a la dirección que marca la segunda). Propósito de mejorar la capacidad del hombre para explorar el espacio; visión: llegar a la Luna en la década de los sesenta. (p. 191)</p> <p>Desarrollar el dominio subconsciente, automático: cuando aprendemos a tocar un instrumento se pasa de tocar escalas a melodías simples y luego partituras complejas, perdiendo atención a lo mecánico ya incorporado. (p. 209)</p>

Disciplina	<b>2. MODELOS MENTALES</b>
<b>Descripción</b>	Tomar conciencia de las actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento, la acción y la interacción. Reflexionando coninualmente sobre estas representaciones interiores del mundo, hablando de ellas y reconsiderándolas se puede adquirir mayor capacidad para gestionar las acciones y las decisiones de uno. (p. 222-259)
<b>Ejemplo</b>	<p>Los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas sobre cómo funcionan las cosas. Pueden impedir el aprendizaje o potenciarlo.</p> <p>En la empresa Hanover se desarrolló un enfoque de modelos mentales a partir de los valores 'apertura' y 'mérito'. Cuando arraigaron, generaron una creencia profunda en que los procesos de decisión se podían transformar si la gente era capaz de exponer y comentar sus formas de ver las cosas. (p.232)</p>

**Plano: Conversación reflexiva**

Disciplina	<b>3. VISIÓN COMPARTIDA</b>
<b>Descripción</b>	Saber establecer un foco de propósito común. La capacidad de orientar, individual y colectivamente, hacia la creación de lo que las personas realmente desean, en lugar de reaccionar simplemente a las circunstancias. (p. 260-292)
<b>Ejemplo</b>	Son imágenes que llevan las personas de una organización y que despiertan el compromiso porque reflejan la visión personal de cada uno. Kazuo Inamori de Kyocera exhorta a sus empleados a ‘mirar hacia adentro’, descubrir sus pautas internas. Si una empresa procura ser número uno, puede apuntar a ser la mejor en su campo o mejor que sus competidoras, pero la visión de Kyocera es apuntar a la “perfección”, no a ser la “mejor”. Lo importante no es lo que la visión es, sino lo que logra. (p.263)

Disciplina	<b>4. APRENDIZAJE EN EQUIPO</b>
<b>Descripción</b>	Saber interactuar en equipo. Por medio del diálogo y la discusión, los equipos transforman su pensamiento colectivo y aprenden a movilizar sus energías y acciones, a fin de alcanzar metas comunes. Desarrollar una capacidad mayor que la equivalente a la suma de los talentos individuales. (p. 293-340)
<b>Ejemplo</b>	<p>El diálogo sirve si todos los participantes ‘suspenden’ sus supuestos, se ven unos a otros como colegas, y hay un árbitro que mantiene el contexto del diálogo. (p. 305)</p> <p>Cuando el diálogo no cumple sus reglas el conflicto impide la comprensión (aunque hay un nivel de tensión conflictiva necesaria en todo equipo eficaz) o la rutina defensiva se hace hueco. (p.317) Lo importante es la práctica de estas reglas en las reuniones que tenemos todos los días.</p>



## Plano: Comprensión de la complejidad

Disciplina	5. PENSAMIENTO SISTÉMICO
Descripción	<p>Aprender a entender mejor la interdependencia y el cambio, y por lo tanto a entender más eficientemente las fuerzas que guían las consecuencias de las acciones. La retroinformación y la complejidad (las tendencias de un sistema que le llevan al crecimiento y estabilidad) hay que analizarlas, estudiarlas.</p> <p>Esta disciplina proporciona la capacidad de ver patrones de interdependencia en los problemas y distinguir las consecuencias de la acción a corto y largo plazo.</p> <p>Se trata de un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas.</p> <p>Atribuir causalidad en cualquier sistema complejo no es nunca tarea sencilla.</p>

### Las once leyes de la quinta disciplina

1. Los problemas de hoy proceden de las soluciones de ayer, porque muchas sólo desplazan el problema a otra parte del sistema.
2. Realimentación compensadora: cuanto más esfuerzo se realiza, más esfuerzo hace falta.
3. Las intervenciones de bajo apalancamiento dan resultados a corto plazo, pero los efectos a largo plazo en el sistema son muy difíciles de ver porque hay una demora en el tiempo en que se manifiestan.
4. Insistimos en soluciones típicas ateniéndonos a lo conocido, mientras los problemas fundamentales persisten o empeoran (pensamiento asistémico).
5. El desplazamiento de la carga. Mejoras a corto plazo que conducen a una dependencia de largo plazo. El remedio puede ser peor que la enfermedad.
6. Lo más rápido es lo más lento. La tasa óptima de crecimiento es muy inferior al crecimiento más rápido posible. Cuando se vuelve excesivo el sistema procura compensarlo reduciendo

- la marcha y, a veces, poniendo en riesgo a todo el sistema.
7. Suponemos que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio, pero el sistema no funciona así. Si los vendedores no logran sus objetivos, pensamos nuevos incentivos de venta o promociones, y el impacto inmediato buscado puede ser el contrario, porque no hemos visto el impacto a largo plazo de las medidas.
  8. El principio de la palanca: los actos pequeños y bien enfocados producen a veces mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio adecuado. Pero las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema. Tenemos que aprender a ver estructuras subyacentes en lugar de hechos.
  9. Difíciles dilemas pueden dejar de serlo si se consideran de forma sistémica y se pueden llegar a conseguir a la vez metas que parecían contradictorias.
  10. Principio del límite del sistema: las interacciones que debemos examinar son las más relevantes para la cuestión, al margen de los límites organizativos locales. Cada uno ve con claridad los problemas de la empresa, pero nadie entiende la interacción de las políticas de su departamento con las de otros. Tendemos a una visión parcial del conjunto.
  11. No hay un culpable de nuestros problemas, porque no hay nada externo al sistema: nosotros y el problema formamos parte del mismo sistema (competidores, reguladores, clientes, empleados, medios de comunicación...) (p. 77-90).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

- ¿Tiendo a pensar en términos de causa-efecto o miro con cierta perspectiva las cosas?
- ¿Busco culpables cuando analizo un problema o veo todo dentro del sistema que requiere comprensión y actuación?
- ¿Cómo son las reuniones y el diálogo de nuestro círculo cercano de trabajo? ¿Están compuestos de posturas defensivas e irreductibles, nos escuchamos realmente y nos dirigimos a la búsqueda de soluciones?

### **Debate**

- **Visión real / visiones negativas:** solemos tener poco sentido de una visión real. Tenemos metas y objetivos, pero no son visiones. Muchos tendemos a definir visiones en términos poco positivos: queremos un trabajo mejor, es decir, librarnos del trabajo aburrido que tenemos. A la pregunta de qué deseas, solemos contestar a otra pregunta que nadie ha hecho: de qué te quieres librar (p. 189).
- Empresas que han trasladado visiones a modelos mentales para que fueran compartidos por todos: Avis (“Nosotros lo intentamos más” -porque son los segundos del mercado detrás de Herzt—es una visión extrínseca), Apple (el espíritu del Macintosh Building).

- ¿Podemos pensar en otros ejemplos de potentes visiones corporativas como la de Kyocera?
- Posibles **actitudes** ante una visión compartida (p. 278):
  - ~ **Compromiso**: contribuimos a crear las estructuras necesarias para lograrla.
  - ~ **Alistamiento**: queremos la visión y haremos lo que podamos dentro de las estructuras existentes para conseguir el espíritu de la visión.
  - ~ **Acatamiento genuino**: el 'buen soldado' que entiende los beneficios de la visión y hará todo lo que se le encargue e incluso más. Es cumplidor.
  - ~ **Acatamiento formal**: entendiendo los beneficios, haremos lo que se nos encargue y nada más.
  - ~ **Acatamiento a regañadientes**: hacemos casi todo lo que se nos encarga, pero sin ver los beneficios ni sentirnos parte de la visión.
  - ~ **Desobediencia**: no vemos los beneficios y no cumplimos con lo que se espera de nosotros.
  - ~ **Apatía**: ni a favor ni en contra de la visión, no ponemos interés ni energía.
- Y de ahí surgen algunas preguntas más:
  - ~ ¿Qué actitud es más común en nuestra organización?
  - ~ ¿En qué porcentaje estaría cada actitud dentro de nuestro círculo más cercano?
  - ~ Y yo, ¿en cuál estoy?

### Temas complementarios

#### **Reuniones**

La práctica de reuniones que fomentan el diálogo y nos permiten aprender juntos:

- Se deben reunir todos los miembros del equipo, es decir, aquellos que se complementan en el contexto de la actuación necesaria.
- Hay que explicar las reglas del diálogo (los participantes 'suspenden' sus supuestos, se ven unos a otros como colegas, y

hay un árbitro que mantiene el contexto).

- Se imponen esas reglas y, si alguien no 'suspende' sus supuestos, el equipo se dará cuenta de que está discutiendo, no dialogando.
- Hay que alentar al equipo a que plantee problemas difíciles, sutiles y conflictivos que sean esenciales para el cometido del equipo (p. 325).

**Covey, S.R. (1977) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.* Barcelona: Paidós.**

Un **hábito** es la intersección de conocimiento (qué hacer y por qué), capacidad (cómo hacer) y deseo (querer hacer). Para crear un hábito hay que trabajar en esas tres dimensiones (p.59).

La **efectividad** reside en el equilibrio entre la producción de los resultados deseados (P) y la capacidad de producción (CP), la aptitud o el medio en el que se producen tres tipos de bienes: físicos, económicos y humanos (p. 67).

Los siete hábitos se trabajan en un continuum de madurez en la que uno tiene que ir superando paradigmas. Lo más adecuado es seguir esta secuencia:

Las tres primeras etapas consisten en ***superar la dependencia*** ('paradigma del tú', tú cuidas de mí, tú haces o dejas de hacer por mí...): se trata de una "victoria privada": saber hacer y mantener una promesa.

### **1. Sea proactivo**

Frente a la respuesta provocada por un estímulo, la autoconciencia es un privilegio humano. La libertad de elegir incluye varios privilegios humanos: la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente.

La proactividad no es sólo tomar la iniciativa, sino hacernos responsables de nuestras vidas. Nuestra conducta es una función de

nuestras decisiones, no de nuestras condiciones, es producto de la propia elección consciente, se basa en valores y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento. Examinemos en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía; cuáles son nuestras preocupaciones. Si somos proactivos, nuestro arco de influencia sobre lo que nos preocupa será mayor. Distingamos entre nuestros “tener” y nuestros “ser”. Nuestro círculo de preocupación está lleno de “tener”. (p. 80-109).

## 2. Empiece con un fin en mente

Una clara comprensión de su destino. Saber adónde se está yendo nos permite saber mejor dónde estamos y dar los pasos en la dirección correcta. Todo se crea dos veces: en nuestra mente y en la realidad. Dediquemos tiempo a la primera vez. Una buena forma de hacerlo es enunciar nuestra misión personal: lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y los valores o principios que dan fundamentos a ambos. La administración se centra en cómo hacer las cosas mejor, el liderazgo en saber qué cosas quiero hacer. Seamos nuestro propio líder (p. 111-164).

## 3. Primero lo primero

Se trata de la segunda creación, la puesta en práctica incesante, momento a momento, el ejercicio de la voluntad independiente centrada en principios. La autoadministración efectiva pasa por una buena gestión del tiempo, analizando una matriz que cruza lo urgente y lo importante, y decidiendo centrar la atención en lo importante, no urgente (prevención, desarrollo de capacidad, construcción de relaciones, reconocimiento de oportunidades, planificación). El resultado es visión, perspectiva, equilibrio, disciplina, control, reducción de las crisis (p. 165-206).

Después, hay que *conseguir la independencia* (‘paradigma del yo’, yo puedo, yo me basto, yo soy responsable y elijo). En nuestro desarrollo, gradualmente nos independizamos física, mental, emocional y económicamente, hasta que nos podemos hacer cargo de nuestra persona de forma autodirectiva y autosuficiente (p. 61). Sobre las independencias podemos construir la interdependencia.

A partir de ahí se trata de *llegar a la interdependencia* (‘paradigma del nosotros’, nosotros podemos cooperar, combinar talentos...) para conseguir una “victoria pública”: implicar a otros y

juntos hallar la solución.

Para ello hay que desarrollar los siguientes hábitos.

#### **4. Piense en ganar/ganar**

Podemos pensar en términos de ‘gano/pierdes’, ‘pierdo/ganas’, ‘ambos perdemos’, ‘yo gano’ (independientemente de si tu ganas o no) o en términos de ‘ganar/ganar’, que no es una técnica sino una filosofía de interacción humana. Implica que el éxito de una persona no se logra a expensas de los otros. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor de una camino superior.

De hecho, en las realidades interdependientes es la única alternativa real. Una expresión superior de este paradigma es ‘ganar/ganar o no hay trato’. Es decir, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, de antemano acordamos que no haya trato. No se crea ninguna expectativa y no habrá desilusión; y tal vez en otra oportunidad podamos llegar a un trato (p. 230-265).

#### **5. Procure primero comprender... y después ser comprendido**

Este sí que es un cambio de paradigma profundo. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino de contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Leen su autobiografía en las vidas de los demás. Constantemente proyectan su propia película sobre la conducta de los otros. Además de saber comprender hay que saber ser comprendido, igualmente importante para llegar a soluciones ‘ganar/ ganar’ (p. 266-293).

#### **6. Sinergice**

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. El todo es más que las partes; la relación de las partes entre sí es una parte en sí misma (la más potente, unificadora y estimulante). Pero el proceso creador es además la parte más terrible, porque no se sabe qué pasará. La sinergia se produce cuando se supera en nivel de comunicación respetuoso y se llega al máximo de confianza y de cooperación. (p. 295-319).

#### **7. Afile la sierra**

Tan afanados estamos por serrar sin parar, que no nos tomamos el tiempo de afilar la sierra para ser más efectivos. ¡No nos queda



tiempo! Tenemos que preservar y realzar el mayor bien que poseemos: uno mismo (en la dimensión física, mental, social/emocional, y espiritual), (p. 323-79).

## ***Guía de reflexión***

### **Individual**

- ¿Lo aplico?
  - ~ Aprender y no hacer no es realmente aprender.
  - ~ Saber y no hacer no es realmente saber (p.15).
- Grandeza: Muchas personas con grandeza secundaria (reconocimiento social de sus talentos) carecen de grandeza primaria o bondad de carácter (p. 31).
- ¿Vivo yo según unos principios?

### **Debate**

#### ***El valor (limitado) de la independencia***

- Si soy independiente puedo desenvolverme por mis medios, puedo pensar pasando de un nivel de abstracción a otro, de forma creativa o analítica; emocionalmente, mi interior me proporciona pautas. La independencia es un logro en sí misma.
- Pero no es infalible. El paradigma social actual entroniza la independencia, como reacción a la dependencia, como si la

comunicación, el trabajo en equipo y la cooperación fueran valores inferiores.

- La vida, por naturaleza, es interdependiente. Si soy intelectualmente interdependiente, obtengo la misma sensación interior de valía, y además reconozco mi necesidad de dar y recibir amor, pensamientos, recursos (p. 62-63).
- El falso encanto de la ética de la personalidad consiste en pretender alcanzar la calidad de vida de una forma rápida y sencilla, sin pasar por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la haga posible (p. 46).

### Temas complementarios

#### *Un mundo complejo*

Vivimos un mundo complejo que ha impactado en el contenido del libro desde su primera edición, lo que no cambia su validez, sino que la fortalece. El autor subraya:

1. Hay muchas personas atezadas por la inseguridad y el miedo. Tienen miedo al futuro y se sienten vulnerables. Tendemos a fomentar la independencia, descuidando la interdependencia.
2. “Lo quiero ahora”. Lo quiero todo y lo merezco. Hemos relegado el equilibrio entre la necesidad de afrontar las exigencias de hoy e invertir en las capacidades para el éxito de mañana.
3. Culpa y victimismo se están convirtiendo en norma. Hay que ser lo suficientemente humilde para aceptar y asumir la responsabilidad de nuestras circunstancias.
4. El cinismo y la desesperanza son los hijos de la culpa. Recordemos que somos la fuerza creativa de nuestra propia vida.
5. Una vida compleja, estresante y agotadora, obsesionada por controlar el tiempo, nos aleja del equilibrio y paz existenciales.
6. Concebimos la vida como una carrera, una competición en la que hay que quedar victorioso. Y debemos cultivar el arte del “nosotros”, trabajando con respeto mutuo y para el beneficio mutuo.

7. Reclamamos y exigimos comprensión e influencia, pero el principio de influencia está regido por la comprensión mutua, que nace del compromiso de escucharse (p. 10ss).

***Si vivimos con un paradigma basado en principios***

- Nuestra seguridad se basa en principios que no cambian por condiciones o circunstancias externas, que funcionan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza.
- Nos guiamos por una brújula que nos permite ver adónde queremos ir y cómo llegar.
- Las decisiones y acciones reflejan implicaciones a corto y largo plazo, con decisiones practicables y significativas.
- Nuestro juicio refleja un equilibrio sabio y una convicción serena.
- Vemos el mundo en los términos de lo que podemos hacer por él y su gente.
- Somos autoconscientes, inteligentes, proactivos, libres respecto de las actitudes, conductas o acciones de los otros (p. 141).

## **Sobre el autor**

José Ochoa, Doctor en Filología por la Universidad Complutense, Magíster en Gestión de Proyectos por la George Washington University, documentalista y diseñador de aprendizaje, ha desarrollado su actividad de investigación y docencia en universidades y organizaciones empresariales en países de Europa y América.

Está certificado en herramientas de tipo psicológico (MBTI®, Step I and II), de motivación (SDI®) y de conducta (Human Synergistics®). Estos instrumentos psicométricos los utiliza en procesos de desarrollo de equipos y de la capacidad de liderazgo.

Los procesos de conocimiento y los artefactos cognitivos a lo largo de la historia y en culturas diversas han sido y siguen siendo su objeto de estudio e interés.

En sus intervenciones didácticas utiliza metodologías de aprendizaje activo por medio de juegos y simulaciones, ya sea producidos por otros o de diseño propio.

Como consultor apoya a organizaciones en la orientación estratégica, la implantación metodológica y el desarrollo de conocimiento, usando metodología de proyectos, en la que se certificó en 2007 como Project Management Professional (PMP®) por el PMI®.

Sobre su producción puede informarse en [www.joseochoa.com](http://www.joseochoa.com) y en [www.conversation.com](http://www.conversation.com)