



2ª Edición

2ª Edición

«José María Acosta aporta mucho más que formación. Aporta vida».

José Hermida

Experto en comunicación y asesor de la revista Emprendedores

«Es un privilegio para cualquier directivo compartir con José María tantas y tantas vivencias empresariales y tantos y tantos conocimientos. No sólo te abre la puerta al conocimiento sino que te ayuda a traspasarla».

Fernando A. Fernández

Consejero y director general de UBS España, S.A.

«José María Acosta no es un especialista, ni un profesor. Es sencillamente un maestro que transmite, además de los conocimientos de la disciplina, los enfoques, las experiencias y los valores que ella sugiere».

Agustín del Pino

Jefe de formación de Dragados, Obras y Proyectos

Quien sabe vender su imagen tiene mucho ganado en lo profesional y en lo personal.

En nuestro éxito profesional cuenta tanto nuestra capacidad personal como nuestra habilidad para mostrarla. Para conocerse, para elegir un camino profesional, para seguirlo con éxito y para cambiar en el momento oportuno, esta obra le será de gran utilidad. Recoge y sintetiza, de modo claro y ameno, lo más nuevo en eficacia directiva.

El objetivo de este libro es facilitarle su carrera profesional señalándole los factores de su éxito personal.

MARKETING PERSONAL

”

Este libro te ayudará a ser el «mejor tú» del mundo y a que los demás se enteren de ello

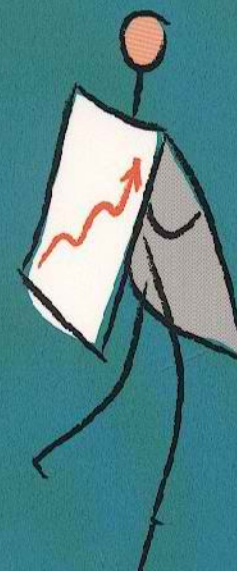
José Hermida

Experto en comunicación y asesor técnico de la revista Emprendedores

“

Marketing personal

José María Acosta Vera





José María Acosta Vera

Doctor ingeniero industrial. Ha seguido su formación en diversos centros europeos y americanos. Es Certified Trainer por el TMC de Michigan.

Durante su carrera profesional, ha desarrollado labores de dirección en organización y recursos humanos en empresas de ámbito nacional, lo que le ha proporcionado una amplia experiencia en selección y gestión de personas. Y ha asumido, también, la dirección general de empresas de cierta importancia.

Actualmente dirige Acción Training, empresa dedicada a la formación y la consultoría.

A sus seminarios han asistido más de veinte mil personas en cursos específicos para directivos o mandos, en las propias empresas, en universidades, en centros superiores de formación y en escuelas de negocios.

Además de la segunda edición de este libro, ha publicado en ESIC Editorial: *El tiempo y el éxito*. Y en otras editoriales: *Habilidades directivas*; *Uso eficaz del tiempo*; *¿Que es el time management?*; el capítulo *Time management* del manual internacional *International systems science handbook*; *El estrés ¿amigo o enemigo?* y *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*.

Es autor de numerosos artículos sobre temas profesionales o generales, aparecidos en revistas y prensa nacional.

Madrid 2006

Marketing personal

El camino al éxito

José María Acosta

2ª Edición



BUSINESS&MARKETING SCHOOL



Marketing
personal
El camino al éxito

© ESIC Editorial Madrid

Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica:
Anormi, S.L.

Impreso en España

A Marisa, mi mujer, que siempre es
mi orientación y mi apoyo permanente.

Índice

PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	17
Capítulo 1. INICIO DE LA CARRERA	21
1. Conocerse	21
2. Los factores orientadores	22
– ¿Qué sabes hacer? ¿Para qué sirves?	22
– Los conocimientos	24
– Anclas de la carrera	25
– Haldane y el descubrimiento de las aptitudes personales... ..	29
– Inventario de aptitudes del <i>Boston College School of Management</i>	31
– Los valores	32
– El CI y el éxito profesional	33
– La inteligencia emocional	34
– Las capacidades de la inteligencia emocional	37
– Competencias personales	37
– Competencias sociales	42
– El cerebro, nuestro gran desconocido	45
– La lateralización del cerebro	46
– El papel de las neuronas	61
– No existen límites para nuestro “ordenador” personal .	62

– El papel de la información	63
3. Los factores desorientadores	64
– Las opiniones ajenas	64
– La falta de autoestima	65
– La experiencia	67
– Consideraciones económicas	68
4. El Plan Personal	70
Capítulo 2. EL ESTUDIO DE MERCADO	75
1. Análisis del entorno	75
– La tendencia	75
– El puesto fijo de trabajo, especie en vías de extinción	77
2. Las opciones	80
– Las fuentes de información	81
– Ámbito	82
– Trabajar para una empresa privada	82
– Trabajar para una administración	84
– Autoempleo	85
ANEXO	98
Capítulo 3. LA OFERTA	101
1. La búsqueda	101
– Ámbito	102
– Contactos	102
– Prácticas/Becas	104
– Lectura de anuncios e información pertinente	104
– Tomar la iniciativa	105
2. La presentación	106
– El currículum vitae	106
– El currículum vitae de base	106
– Modelo	107
– El currículum vitae adaptado	113
– La carta	115
– El envío	117
– El proceso	117
3. La entrevista	118
– Objetivos probables del entrevistador	119
– La preparación	120

– La lectura de la comunicación corporal	121
– La aportación de Mehrabian	122
– La aportación de Birdwhistell	123
– El lenguaje corporal	123
– La congruencia de los distintos mensajes	125
– El atuendo	126
– Llega la entrevista	127
– Recuperación de un estado de recurso	128
– Anclaje	130
– La entrada	133
– ¿De tú o de usted?	133
– La venta. Prepara tus respuestas	133
– Documentación a aportar	136
– Los primeros minutos	137
– La actitud	138
– La postura	140
– El acompañamiento	140
– La compra	141
– Al final, el resumen	141
– El seguimiento	141
– La selección final	142
4. El inicio profesional	143
– Periodo de prueba	144

Capítulo 4. CONSOLIDACIÓN DE LA CARRERA	147
1. Tipo de habilidades que precisa el profesional	147
– Comprender el comportamiento de los demás	149
– La motivación en la organización	151
2. Necesidades básicas humanas	152
– La pirámide de necesidades de Maslow	152
– Teoría X-Y de McGregor	154
– Teoría de McClelland	157
– Teoría bifactorial de Herzberg	160
– Modos de influir sobre la conducta	161
– El dinero como factor de motivación	162
3. Cómo tratar con cada tipo de persona	164
– Conocernos y conocer a los demás	164
– Aportación de la Programación Neurolingüística	166

– El mapa no es el territorio, sino su representación	166
– Procesamos la información a través de los sentidos	168
– Sistemas representacionales.....	168
– Cómo estructuramos nuestras experiencias	177
– Observar y calibrar cómo funciona el otro	178
– <i>Rapport</i> o Sintonía	182
– La técnica del acompasamiento	183
– Comunicación y liderazgo.....	186
4. Cómo gestionar un equipo de trabajo	186
– Cómo funciona el grupo	187
– Qué se espera de ti como jefe.....	188
– ¿Qué hacer con tu jefe?	189
5. Habilidades personales	191
– Las ilimitadas posibilidades de mejora	191
– Los recursos personales	192
– El enfoque hacia la excelencia	192
– Nuestras falsas limitaciones	192
– Qué es ser creativo	195
– Cómo introducir cambios	207
– Aprende a gestionar tu tiempo	216
– Las leyes del tiempo	219
6. Habilidades sociales.....	221
– La actitud	221
– ¿Eres asertivo?	221
– La orientación a los objetivos	225
– La mejora de los modelos que ya funcionan bien	225
– Negociamos a diario	225
– Cómo manejarse en las reuniones.....	230
– La delegación.....	233
Capítulo 5. REORIENTACIÓN DE LA CARRERA	241
1. Buscar un segundo trabajo	241
2. Desarrollo personal.....	243
– Las capacidades personales y la carrera profesional	244
3. El sentimiento de realización.....	244
4. La formación permanente.....	245
5. Tu plan personal.....	252
LECTURAS RECOMENDADAS.....	255

Prólogo

Confieso que la petición de José María Acosta de prologar su último trabajo me produjo una mezcla de satisfacción y desconcierto. Lo primero por motivos obvios; y lo segundo porque en las estanterías de las bibliotecas de las personas que, como quien escribe estas líneas, tienen una formación económica, libros como el que el lector tiene entre sus manos no suelen abundar.

Los economistas de corte ortodoxo pensamos que, salvo en situaciones concretas en las que la intervención pública es deseable, en la mayoría de las ocasiones la asignación de recursos técnicamente eficiente se alcanza por medio del libre juego de los mecanismos de mercado. En estos casos, los consumidores, por una parte, intentan hacer lo que más les gusta constreñidos por la restricción presupuestaria que emana de sus rentas del trabajo. Las empresas, por otro lado, se esfuerzan en ganar la mayor cantidad de dinero posible, es decir, producen bienes y servicios y fijan precios en función de su objetivo de maximización de beneficios. Y la combinación de las decisiones “descentralizadas” que adoptan los consumidores y las empresas desemboca, desde una perspectiva agregada, en el mejor resultado posible.

Los sofisticados desarrollos académicos que han concluido lo anterior nos han proporcionado una razonable perspectiva global sobre la naturaleza de los movimientos económicos y nos han permitido mejorar de manera notable el diseño de políticas públicas encaminadas a impulsar el crecimiento económico. Sin embargo, persisten importantes lagunas en el saber económico en el camino que separa la macroeconomía de realidades económicas concretas, como pueden ser el funcionamiento interno de una organización, la interacción entre los trabajadores que la componen o los determinantes de las trayectorias profesionales de estos últimos.

Claro que no sería justo menospreciar los avances de la investigación microeconómica desde mediados del siglo XX, entre los que cabe destacar la constatación de la importancia del nivel educativo en el proceso de búsqueda de empleo y su influencia positiva en la retribución, la descripción de los conflictos de interés que existen entre los propietarios de una empresa y sus gestores o el análisis del impacto de las organizaciones sindicales en los procesos de fijación de salarios. Y por supuesto, también, que la disciplina conocida como "Economía de la empresa" ha arrojado luz sobre los factores que configuran el entorno competitivo de una compañía y ha apuntado algunas claves de una dirección eficaz. Pero, con todo, es, en mi opinión, evidente que los economistas hemos, hasta la fecha, sido incapaces de construir un "zoom" que nos proporcione pistas sólidas sobre la realidad que el libro de José María Acosta analiza. Ello, con seguridad, obedece a que los supuestos sobre los que la macro y la microeconomía se construyen (racionalidad de los agentes en la toma de decisiones y búsqueda del interés individual, esencialmente) son cuestionables en el plano individual, aunque sean razonablemente válidos en términos agregados

por el efecto de la ley de los grandes números. En el microcosmos de los individuos, donde la casuística es mucho más amplia y los matices cobran importancia el aparatoso instrumental matemático que sustenta los modelos del análisis económico no es de demasiada utilidad.

El presente libro, concretamente, propone distintos esquemas de apoyo para responder a dos preguntas que millones de personas se han planteado —o deberían haberse planteado— en algún momento de su vida: la primera, y más importante, ¿cuál es la mejor forma de orientar una carrera profesional?; la segunda, que corresponde a una fase de mayor madurez en la trayectoria de algunos trabajadores, es ¿cómo se gestiona un grupo de personas o una organización? Habida cuenta de que las respuestas a estas preguntas no pueden ser cerradas, Acosta, con buen juicio, se concentra en describir los factores que determinan nuestras habilidades personales y profesionales, así como aquéllos que dibujan el perfil de las dinámicas de grupo, con el fin de que sea el lector quien, con la ayuda de las herramientas y las pistas que el autor le facilita, encuentre sus propias soluciones.

En este aconsejable ejercicio de introspección profesional, resulta fascinante comprobar la influencia que nuestros rasgos atávicos (los que no adquirimos a lo largo de nuestra vida) tienen en la conformación de nuestras capacidades personales y profesionales. Por esta razón es tan importante identificarlos adecuadamente, identificación que además es imprescindible para acertar en la elección de otras características que nos interesa adquirir por su complementariedad con los rasgos innatos, siempre con la vista puesta en el cumplimiento de los objetivos que nos hemos marcado —o deberíamos haber marcado— a largo plazo.

Por otra parte, en lo que se refiere a la comunicación entre las personas que pertenecen a una organización, cuya

“calidad” es en gran medida responsable del éxito o fracaso de una empresa, uno se asombra al descubrir cómo elementos a los que apenas se suele prestar atención (el lenguaje corporal, la empatía, las distintas maneras con las que se puede expresar un mismo concepto, etc.) pueden ser decisivos a la hora de transmitir con precisión la información que deseamos que nuestro interlocutor reciba. Por último, los profesionales que tienen la responsabilidad de gestionar equipos más o menos numerosos encontrarán en las páginas que siguen reflexiones y consejos muy útiles para delegar, motivar a sus subordinados y aprovechar mejor un recurso tan escaso como el tiempo.

Tras la lectura de este libro, en suma, uno se reprocha no haber dedicado una parte de su tiempo a planificar con mayor atención su trayectoria profesional, buscando un equilibrio entre lo que nos gusta hacer y lo que estamos preparados para hacer. El diseño de este plan incrementará la probabilidad de que, a lo largo de la vida laboral, desempeñemos tareas que nos satisfagan y minimizará el número de elecciones equivocadas.

MAURICI LUCENA BETRIU

Director General del CDTI

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Introducción

El objetivo de este libro es proponer lo que cabe calificar como un plan de marketing personal para gente sanamente ambiciosa que quiere lograr un puesto de trabajo; desempeñarlo bien; reorientar su carrera cuando lo estime oportuno; y alcanzar, o al menos perseguir, la excelencia dando un servicio a la sociedad y siendo feliz con ello.

Es un plan de marketing porque trata de una venta, de la más importante: la de ti mismo. Venta, por cierto, que no termina nunca. Me temo que ni siquiera cuando te jubilas. Lo he vivido en mí mismo y en miles de personas de cuya contratación he sido responsable en las empresas que he dirigido o en las que he tenido la responsabilidad de los recursos humanos.

Siempre estamos vendiendo algo, dentro y fuera de nuestro ámbito profesional, a los que nos rodean. En asuntos como la dirección, ya no se trata de mandar —palabra casi prohibida en el *Management* moderno— sino de vender ideas. Incluso en el entorno familiar, a los propios hijos no se puede hacer más que venderles, de forma ineficaz las más de las veces, unos valores, un proyecto de futuro, un estilo de vida.

No será, pues, ocioso que aprendas a hacerlo un poco mejor para cubrir tus necesidades de todo lo que precisas: amor, respeto, aceptación por parte de los demás, trabajo, dinero, éxito...

Para gente sanamente ambiciosa porque, sólo si tienes la ambición de un desarrollo permanente de toda la inmensa calidad potencial que llevas dentro, estarás dispuesto al esfuerzo continuo que exige el mejorarte cada día. Esta ambición puede ser sana y generosa, porque sólo el que crece por dentro puede dar lo mejor de sí a los que lo rodean.

Cuando hablamos de venderse a sí mismo, lo estamos haciendo en la más noble de las formas. Vender tiene a veces mala prensa. Venderse puede adoptar, a veces, modos de actuación de ética discutible. Sucede así cuando uno fuerza o disimula la realidad y disfraza su producto —o a sí mismo— no tanto de lo que es, como de lo que el otro quiere comprar, aunque esté muy alejado de sus necesidades. No estoy en esa línea, que puede ser útil para ganar alguna batalla a corto plazo, pero no la guerra.

A largo plazo sólo funciona, afortunadamente, ser uno mismo. Como iremos viendo a lo largo de estas páginas, vestirse con plumas falsas o, simplemente, buscar el éxito rápido apoyado en parámetros ajenos no suele dar resultados duraderos.

Más eficaz —y, sobre todo, mucho más gratificante— resulta apoyar el éxito en los puntos fuertes propios y cubrir las propias necesidades profundas. Por encima de todo, el éxito de cada persona debe estar regido por su jerarquía de valores, y orientado a satisfacerla.

El éxito consiste sólo —y nada menos— en alcanzar lo que uno desea, no lo que los demás consideran apetecible. El éxito de cada uno es distinto, porque cada uno es diferente.

Y si parece que el dinero es el factor común que lo suele acompañar es sólo porque ese recurso, medio universal de intercambio, es únicamente un medio y una consecuencia habitual del propio éxito, pero nunca un fin en sí mismo.

Lo malo, sobre todo al principio de la vida profesional, es que la primera necesidad humana es sobrevivir. Ello puede hacer tortuoso y aparentemente sin sentido el camino de una persona. Así, un pintor o escritor vocacionales pueden verse obligados a aceptar un puesto en una oficina si no tienen otra fuente de ingresos.

La libertad de elección no te la proporcionará sino la capacidad de cubrir previamente las necesidades de supervivencia de tu persona y de tu familia. Pero una visión a largo plazo te permitirá ver —o visualizar— la luz al final del túnel y establecer la estrategia y los planes adecuados para alcanzarla; para lograr ese triunfo personal que consiste, sobre todo, en llegar a ser tú mismo.

Capítulo 1

Inicio de la carrera

1. CONOCERSE

Como bien sabe cualquier profesional de la venta, lo primero que se necesita para poder vender algo con éxito es conocer bien el producto, que en este caso eres tú mismo, y tu capacidad profesional. Esto suele parecernos algo elemental, pero lo cierto es que no nos conocemos tan bien como pudiera pensarse. Y la consecuencia es que puedes abordar la consecución de un puesto de trabajo con más inseguridad de la que te conviene.

Vale la pena que traces un perfil realista de ti mismo. Y que intentes hacerlo desde un punto de vista lo más objetivo posible, intentando verte y evaluarte, desde fuera, como lo van a hacer los otros. Sólo eso te permitirá situarte en condiciones de destacar tus puntos fuertes –que, posiblemente, no valoras lo suficiente– y minimizar los débiles –que, quizá, te han hecho sentirte más débil de la cuenta. Y conste que no hablo de ocultarlos; pero tampoco hay que pregonarlos a los cuatro vientos.

Es probable que tu peor enemigo sea la educación que has recibido, si ha sido un tanto represora y centrada en corregir tus defectos y hacerte modesto y humilde. Nada hay de malo en ello... una vez que se te conoce. Pero la humildad sería, a la hora de venderte, tan poco recomendable como la soberbia o la arrogancia.

Conviene, pues, utilizar todas las posibilidades a tu alcance para examinar, con criterios objetivos, los factores que te van a orientar, en ese proceso de marketing personal, a tomar las decisiones o elegir las opciones más adecuadas.

En ese proceso que has de comenzar por el conocimiento personal te encontrarás con factores que te van a servir de orientación, y con otros más bien desorientadores, que te pueden inducir a caminos equivocados. Conviene que conozcas unos y otros.

2. LOS FACTORES ORIENTADORES

Existen miles de formas de alcanzar el éxito y multitud de habilidades diferentes que pueden ayudarnos a conseguirlo.

HOWARD GARDNER
Psicopedagogo de Harvard

~~¿QUÉ SABES HACER?~~ ¿PARA QUÉ SIRVES?

No pienses que el tachado del título es una errata.

En cierta ocasión alguien preguntó a Joseph Campbell¹ qué orientación debía dar a su vida. La respuesta que recibió

¹ Autor de *The hero with a thousand faces* (El poder del mito).

fue: "Joven, haz aquello que te conduzca a la felicidad suprema." La sabiduría del consejo tropieza con una dificultad: saber cuál es nuestra "felicidad suprema".

Pero hay una feliz coincidencia, nada casual: aquello que nos gusta hacer es aquello para lo que servimos; aquello que nos va a propiciar más posibilidades de felicidad en la ejecución y de triunfo por lo hecho; aquello que puede orientarse a lo que sea nuestra misión en la vida.

Por consiguiente, la primera cuestión a clarificar será la de qué aptitudes personales innatas tienes y qué capacidades has desarrollado ya a lo largo de tu aprendizaje y tu vida, tanto la de estudio como la profesional. Puede que no coincidan del todo unas y otras, lo que recomendaría tomar decisiones tan incómodas a corto plazo como importantes al largo. Entendámonos: las capacidades que hayas adquirido serán siempre útiles, pero las aptitudes innatas se desarrollan mucho más deprisa y resultan a la larga un factor de éxito más importante.

Esta autoevaluación del perfil personal permitirá que te forjes una idea del tipo de misión que te parece deseable elegir para que, al final de tu vida, puedas sentirte realizado y satisfecho.

Para ello conviene que revises las necesidades personales que Schein denomina anclas de la carrera y los factores constantes de Haldane, en busca de los tuyos.

Analizaremos el funcionamiento de los dos hemisferios cerebrales en busca de preferencias sobre las que apoyarte al elegir la función que más te encaja.

No existen tanto límites —nos han machacado con ellos— como creencias limitadoras. Has de descubrir, sobre todo, esas posibles creencias limitadoras, que te pueden impedir alcanzar o utilizar tu potencial.

Has de analizar también la influencia de tu jerarquía de valores principales, con los que ha de ser congruente tu comportamiento.

Analiza, también, la influencia de tu autoaceptación y tu autoestima. Si, como mucha gente, las tienes bajas, serán un freno importante en tu vida y tu carrera, y debes esforzarte en mejorar sustancialmente ese aspecto. Por algo se editan continuamente libros sobre ese tema.

Has de recordar la importancia de potenciar tus capacidades a lo largo de toda la vida, y de apoyarte, sobre todo, en tus puntos fuertes.

Todo ello te conducirá, sin duda, a situarte en el camino del éxito, de poder alcanzar tus objetivos personales.

LOS CONOCIMIENTOS

El primer obstáculo a superar es la propia programación cultural de nuestra sociedad. Desde muy pequeños hemos sido inducidos a aceptar un sistema de valoración de nuestras capacidades basado casi exclusivamente en la adquisición de conocimientos. De la escuela infantil a la más avanzada de las oposiciones, pasando por la universidad, todo el sistema de evaluación del aprendizaje y de las capacidades personales se apoya en el conocimiento, en la información que somos capaces de acumular y recordar. Probablemente por una razón muy simple: porque es más fácil de medir. No se cae en la cuenta de que, con ese criterio, una simple grabadora sería un alumno perfecto en muchas situaciones.

En este error cae la universidad, al extender sus títulos de discutible utilidad. Y caen también la Administración y cuantos mantienen el viejo y desprestigiado sistema de opo-

siciones para elegir o promocionar personal. Las páginas que siguen suministrarán argumentos sobrados.

Sólo al entrar en el mundo laboral, siempre más pragmático, encontramos otros esquemas. La selección de personal se apoya, en todos los casos, en criterios diferentes al del conocimiento, aunque caiga en otros también discutibles como el de la *titulitis*; y en uno insuficiente como el de la experiencia. Eso hace frecuente, casi inevitable, la pregunta ¿qué sabes hacer? Y si la recojo tachada al comienzo de este capítulo es porque también me parece insuficiente —y en ocasiones peligrosa— la información que proporciona ese criterio.

Personalmente, entiendo que la pregunta clave es la de ¿qué te gusta hacer?, complementada por la de ¿qué no te gusta hacer? Una y otra deben ser explotadas con amplitud porque proporcionan una amplia visión de gustos, aptitudes y capacidades personales que variarán difícilmente a lo largo del tiempo. Traicionarlas resulta peligroso; y, dejar de aprovecharlas, un desperdicio tan estúpido como frecuente. La mitad de la vida consciente está dedicada al trabajo. Vale la pena elegir uno que te satisfaga.

Hazte una y otra pregunta y respóndelas sinceramente. Apóyate en lo que averigües para descubrir valores y necesidades personales innatos que difícilmente van a variar.

Y constituyen, sin duda, la base de otro elemento de observación, que **Schein** denomina anclas de la carrera.

ANCLAS DE LA CARRERA

Cada persona dispone de un conjunto de habilidades, necesidades y valores que percibe en sí misma de un modo

más o menos consciente y que orientan las decisiones que va tomando a lo largo de su vida sobre sus actividades profesionales.

Para Schein estas habilidades, necesidades y valores son —quizá porque le evitan ir a la deriva— las anclas de la carrera de la persona.

Evidentemente, constituyen un elemento clave de su identidad personal, en las que el me gusta/no me gusta se apoya en elementos esenciales, innatos o prontamente adquiridos, de carácter en buena parte inconsciente.

Las anclas que Schein define son:

- **Competencia directiva.**
- **Competencia técnica.**
- **Seguridad.**
- **Creatividad.**
- **Autonomía e independencia.**

De modo más o menos consciente van orientando nuestras decisiones a lo largo de nuestra carrera. Percibir las prontamente te facilitará esas decisiones y te evitará errores.

Competencia directiva

Se manifiesta desde niño. La persona que tiene este ancla busca y valora las oportunidades de dirigir. Los puestos que vaya desempeñando en departamentos técnicos y funcionales son percibidos sólo como pasos de aprendizaje necesarios en el camino a responsabilidades más altas.

La competencia directiva puede presentar tres facetas:

- la **analítica**, o habilidad para identificar, analizar y resolver problemas, sin sentirse agobiado, en las condiciones de incertidumbre o de información incompleta que son habituales en los puestos de cierto nivel (a mayor nivel, mayor incertidumbre).
- la **interpersonal**, o habilidad para mandar, manipular, influir y controlar gente a todos los niveles y liderarlos hacia el logro más eficaz de los objetivos organizacionales. (Aquí manipular no tiene necesariamente el carácter negativo que se le suele asociar, que sólo está justificado cuando la influencia se ejerce en contra de los intereses del influido).
- la **emocional**, o capacidad para afrontar conflictos de carácter interpersonal o de origen grupal; para asumir niveles elevados de responsabilidad sin exceso de estrés; para tomar decisiones que afectan a los demás y ejercer poder sin sentirse culpable por ello.

Estas personas necesitan trepar a la cúspide, desde donde puedan ejercer responsabilidades y tener auténtico peso e influencia sobre la organización.

Competencia técnica

El individuo con este ancla tiene la sensación y la necesidad de ser competente en su área técnica específica. Puede que se resista, incluso, a ser ascendido fuera de su papel técnico a otro que conlleve más responsabilidades de dirección, aunque sea su camino normal de progreso, porque no se sentiría cómodo.

Es el caso del vendedor nato que no desea liderar a un grupo de ventas. Es probable que desprecie olímpicamente

los aburridos asuntos administrativos que le parecerán, probablemente, una pérdida de tiempo. La dirección tampoco le gusta, porque la percibe como una jungla, un terreno abonado para el juego sucio.

Este ancla aparece en personas que prefieren manejar cosas o conceptos a enfrentarse a personas, a las que no siempre comprenden o saben tratar.

Seguridad

El individuo anclado en la necesidad de seguridad está motivado ante todo por una carrera basada en la estabilidad. Para lograrlo, no le importa aceptar demasiadas cosas de la organización, cuanto más grande mejor, en la que trabaja y en la que se siente protegido.

Se orientará preferentemente a la administración pública o a cualquier tipo de oposición. A causa de esta necesidad es probable que su carrera no resulte demasiado brillante: no buscará el puesto más retador sino una posición segura y sin demasiados sobresaltos.

Creatividad

El individuo con este ancla tiene una variedad de valores y motivaciones que se solapan, en algún modo, con otras anclas. Busca la autonomía, la competencia directiva, incluso la riqueza, para poder aplicar sus habilidades.

Su necesidad profunda es, sin embargo, crear algo totalmente propio, una prolongación de sí mismo. Y le encanta el cambio.

Autonomía e independencia

El individuo con este ancla busca una posición que le permita perseguir su competencia profesional con la máxima libertad en la que pueda ir a su propio paso y desarrollar su propio estilo de trabajo. Preferirá tener su pequeña tienda a un puesto de jefatura en unos grandes almacenes.

Es un ancla frecuente en educadores, escritores, consultores y propietarios de pequeños negocios.

HALDANE Y EL DESCUBRIMIENTO DE LAS APTITUDES PERSONALES

Todo ser humano posee aptitudes innatas que lo acompañan a lo largo de su vida. Es preciso estar atento a ellas, porque suponen un precioso legado genético, una gratuita ventaja diferencial sobre los demás. Puede que no resulten definitivas por sí mismas en la carrera de la vida, pero sí suponen una importante ventaja inicial de salida.

Son fáciles de detectar, porque se manifiestan desde los primeros años en los estudios y en las actividades escolares y sociales. Hoy disponemos de baterías de tests proyectivos diversos que pueden ser una ayuda eficaz para conocerse mejor.

Pero resulta más que suficiente preguntarse uno mismo: qué es lo que me gusta y lo que no me gusta hacer. Esta es la mejor manera de evitar las distorsiones sociales y —sobre todo— familiares introducidas, con la mejor intención, por razones coyunturales o económicas (imitar al padre, trabajar con un familiar, aprovechar una oferta de empleo, seguir una carrera de prestigio...; un Seve Ballesteros o un Induráin provocaron en su momento una oleada de vocaciones golfistas

o ciclistas en personas no necesariamente dotadas para triunfar en esos deportes).

Los factores constantes de Haldane

El psicólogo Bernard Haldane entrevistó a más de 40.000 personas a través de más de veinte años de su larga carrera profesional y desarrolló un método para definir lo que él denominó los factores constantes de la personalidad.

Este método, sencillo en su mecánica pero profundo y sumamente valioso en sus resultados, consiste en lo siguiente:

- Hacer una evaluación profunda de tu pasado y preparar una lista de los diez logros o realizaciones que te han hecho sentirte satisfecho de ti mismo. En otras palabras: cosas que has hecho o aún haces bien, cosas de las que estuviste y aún estás orgulloso.
- Determinar para cada caso los factores de tu personalidad que te permitieron realizar bien esas cosas. Rebusca en tu memoria, sin pedantería, pero con sinceridad, esas aptitudes: visión, sentido de la responsabilidad, tenacidad, firmeza, imaginación y creatividad, capacidad de liderazgo, simpatía, serenidad, entusiasmo, dinamismo, generosidad...

Sin duda, esos factores se irán repitiendo y aparecerán de manera sistemática y reiterada, en mayor o menor medida, en cada uno de los diez casos analizados.

Estos son los que el profesor Haldane denomina “factores constantes” de la personalidad y constituyen el mayor tesoro que posees: fueron las aptitudes que te permitieron triunfar en el pasado (lo que incluye, por supuesto, la etapa escolar).

Estos son, también,

los cimientos más probables
sobre los que fundamentar tus éxitos futuros.

INVENTARIO DE APTITUDES DEL BOSTON COLLEGE SCHOOL OF MANAGEMENT

El *Boston College School of Management* ha desarrollado una serie de técnicas que pueden ayudarte en tu tarea de análisis.

Se trata de elaborar un listado de todas las actividades que presumiblemente se han desarrollado a lo largo de la vida académica y puntuar las aptitudes que has conseguido en ellas. Algunas de esas actividades pueden ser las que aparecen en el siguiente cuadro:

Actividades/Aptitud	1	2	3	4	5
Comprensión de textos					
Escritura					
Presentaciones orales					
Identificación de problemas					
Capacidad para investigar					
Capacidad de análisis					
Capacidad de síntesis					
Capacidad numérica					
Capacidad espacial					
Capacidad de liderazgo					
Trabajo en equipo					
Capacidad de persuasión					
Capacidad de venta					
Uso eficaz del tiempo					
Planificación de tareas					
Trabajo individual					
Seguimiento de instrucciones					
Proyectos a largo plazo					
Trabajo minucioso y detallista					

LOS VALORES

La condición más importante para la estabilidad de una relación laboral o comercial² es que se compartan los mismos valores. Dos personas asociadas en un negocio pueden empezar a tener problemas si al aparecer beneficios importantes una entiende conveniente reinvertirlos mientras la otra prefiere repartirlos para disfrutarlos. O si la visión de la calidad del servicio a prestar es de exigencias diferentes para una y otra.

Los valores son conceptos personales sobre lo que consideramos importante o no, justo o injusto, bueno o malo, bello o no.

Representan, de hecho, objetivos internos hacia los que tendemos: justicia, belleza, bondad, democracia, respeto al ser humano, a los niños, a los ancianos, a los animales, a la naturaleza... Rigen nuestro estilo de vida y condicionan que nos acerquemos o nos alejemos de cosas, situaciones o personas.

Difícilmente se cambian, salvo por evolución importante del propio sentimiento de identidad. Y están jerarquizados, es decir, inconscientemente ordenados por importancia. Una persona con una jerarquía de valores en la que el sentido de justicia sea predominante, difícilmente soportará situaciones injustas sin sentirse mal.

Esto hace importante tener claro qué valores son para ti exigibles en la organización en la que te integres, en caso de que puedas elegir: van a condicionar seriamente tu futuro. Para progresar en la organización en la que se trabaja, se han de compartir los valores fundamentales que la guían. De lo

² Incluso amorosa o de amistad.

contrario, surgirán trabas e inconvenientes en la carrera. Otro tanto ocurre con quienes se asocian para cualquier tema.

No conseguirás éxito verdadero si no respetas tus valores básicos. No es cuestión de si tus valores son correctos o equivocados. Lo que importa es que conozcas los valores propios para lograr tus objetivos con mayor fluidez.

EL CI Y EL ÉXITO PROFESIONAL

¿Existe correlación entre el CI y el éxito profesional?

Parece que debiera haberla. ¿De qué sirve si no tanta insistencia en averiguar, desde la escuela, el CI de cada persona? Sin embargo, la experiencia muestra de continuo que no todas las personas inteligentes triunfan en la vida.

Tener un CI bajo supone una seria dificultad para tener éxito.

Si tú tienes un elevado CI, ¡enhorabuena! Prepárate para sacarle partido. Es un factor de éxito, pero no lo garantiza. Supone tener ganado un 20%, más o menos, pero falta el resto.

Las controversias sobre el CI se han sucedido desde hace más de un siglo. Se le reprocha no ser capaz de medir con igual precisión la inteligencia de un analfabeto y la de un estudiante universitario. Es cierto, pero vale para lo que vale. Sin duda supuso un paso adelante. La cuestión es no pedirle más de lo que puede dar de sí.

Su utilidad en la comparación de inteligencias en grupos relativamente homogéneos es evidente. Pero no cabe pedirle más. Y, en todo caso, está ahí. A todos nos lo han medido. Se trata, por tanto, de saber qué utilidad le podemos sacar.

El CI analiza sólo una pequeña gama de habilidades lingüísticas y matemáticas. Posiblemente, no mide sino la capacidad del hemisferio izquierdo³. Y quizá sólo en el neocórtex, lo que supondría únicamente la mitad de nuestro cerebro pensante. Pero se le escapa la mitad especializada en la intuición, en la creación; y tampoco recoge la otra inteligencia, recién “descubierta”: la inteligencia emocional. Quizá esto explique el viejo chiste, cargado de ironía, del padre que quería dar carreras universitarias a todos sus hijos, excepto al último, menos estudioso, al que pretendía hacer comerciante “para que ayudara a sus hermanos”.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Revisa, también cómo andas en este apartado.

Peter Salovey y John D. Mayer propusieron por primera vez el modelo en 1990 en su libro *Emotional Intelligence*. Howard Gardner lo ha enriquecido notablemente. Y Daniel Goleman lo ha popularizado en su bestseller *Inteligencia emocional* y en *Práctica de la Inteligencia emocional*. Éxito de ventas, que no de lectura. Es uno de los libros que más lectores abandonan sin llegar a la mitad, porque buena parte de su contenido los echa para atrás.

Howard Gardner defiende la existencia de tipos muy diversos de inteligencia que conducen al éxito en la vida. Señaló inicialmente siete capacidades o aptitudes, de las que sólo las dos primeras podrían calificarse de académicas y, por tanto, relacionadas con el CI:

- – **Verbal** (escritores, comunicadores...).

³ Ver más adelante la lateralización cerebral.

- **Lógico-matemática** (matemáticos, físicos...).
- **Espacial** (arquitectos, escultores...).
- **Kinestésica** (deportistas, bailarines...).
- **Musical** (compositores, músicos...).
- **Interpersonal**: comprender a los demás (líderes, mediadores, políticos, formadores, terapeutas...).
- **Intrapsíquica**: comprendernos a nosotros mismos (investigadores intuitivos, personas auto-realizadas...).

A las dos últimas las califica de inteligencias personales. Para Gardner, la esencia de la inteligencia interpersonal consiste en comprender y reaccionar adecuadamente a los estados de ánimo, motivaciones y deseos de los demás. Y la clave de la intrapsíquica, comprender nuestros propios sentimientos y necesidades, y orientar, desde ese conocimiento, nuestra conducta.

Si alguna de esas capacidades o profesiones te resulta atractiva, plantéatela como posibilidad, siquiera sea añadida o complementada con tus estudios.

Felizmente las profesiones son cada vez más complejas y permiten combinaciones enriquecedoras.

Naturalmente, no se trata de una relación cerrada de capacidades. En estudios posteriores Gardner las ha llegado a ampliar hasta veinte. Y piensa que puedan ser más.

Otro investigador, Salovey, las engloba en cinco grandes grupos de competencias:

- El conocimiento de uno mismo y de sus propias emociones. Reconocerle un sentimiento tan pronto aparece es la clave de la inteligencia emocional. Quien no los percibe, queda a su merced. Quien los comprende, retiene la capacidad de dirigir su vida.

- La capacidad de manejar las emociones propias. La autoconciencia te permite controlar los sentimientos mucho más rápidamente.
- La capacidad de automotivación, que te permite movilizar y canalizar las energías en pos de los objetivos que te has propuesto.
- La empatía, o percepción de las emociones de los demás, que te posibilita captar las necesidades y deseos de los demás, a través de mensajes sutiles, y sintonizar con ellos.
- El manejo de la relación con los demás, que es la fuente de la competencia social, la adecuada relación con las emociones ajenas que te permite ser líder o popular.

En estudios posteriores se está produciendo una simplificación sensata que integra la tercera en la segunda. Queda así un esquema sencillo, que nos deja cuatro grupos de las competencias ya citadas:

Emociones	Percibir	Gestionar
Propias	Comprenderse	Gestionarse
Ajenas	Comprender a los demás	Relacionarse con los demás

Es evidente que cada una de ellas te puede acercar al éxito en cualquier situación. Tomar conciencia de tus capacidades en cada uno de esos terrenos te ayuda a una mejor utilización de tus esfuerzos. No sólo en el trabajo, sino en cada faceta de la vida.

Solemos tener un manejo desigual en cada una de estas habilidades. Pero cada una de ellas es susceptible de mejora continua si le dedicas el interés y el esfuerzo adecuados.

Esta es la diferencia esencial entre la inteligencia que mide el CI, que nos acompaña desde el nacimiento y que no varía con los conocimientos y la experiencia, y las habilidades de la inteligencia emocional, desarrollables a lo largo de toda nuestra vida si le dedicamos atención y esfuerzo.

LAS CAPACIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

CAPACIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- **Competencias personales** (relación consigo mismo)
 - *Conciencia de sí mismo*, de nuestros estados internos, recursos e intuiciones.
 - *Autogestión emocional* de impulsos, recursos y estados internos.
- **Competencias sociales** (relación con los demás)
 - *Empatía*: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.
 - *Habilidades sociales*: Capacidad para inducir respuestas deseables en otros.

COMPETENCIAS PERSONALES

Las competencias personales tienen relación casi exclusiva con uno mismo, aunque acaben afectando a nuestra relación con los demás.

Conciencia de sí mismo

De nuestros estados internos, recursos e intuiciones. Es la capacidad de reconocer lo que sentimos, y en qué modo esas emociones afectan a nuestras percepciones y pensamientos,

y afectan, por tanto, a nuestro comportamiento. Requiere competencias entre las que merecen ser destacadas:

- **Conciencia emocional:** Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- **Valoración adecuada de uno mismo:** Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- **Confianza en uno mismo:** Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

La conciencia de sí mismo implica el conocer nuestros puntos fuertes y débiles; saber en qué aspectos necesitamos mejorar y cuándo debemos trabajar con alguien que nos complementa. Aceptarnos –sin dejar de plantear nuestro desarrollo– y confiar en nuestra capacidad y nuestros valores. Esta confianza en nuestra propia capacidad es la mayor garantía de éxito a largo plazo.

Supone, también, capacidad de aprender de la experiencia. Y apertura a nuevos puntos de vista, a una formación continua y al desarrollo personal.

El sentido del humor supone una estupenda ayuda para distanciarse de la realidad cuando es preciso y ver los problemas con perspectiva.

Autogestión emocional de impulsos, recursos y estados internos

Es la capacidad de controlar y manejar nuestras emociones, nuestros estados, impulsos y recursos internos. Requiere competencias entre las que merecen ser destacadas:

- **Autocontrol:** Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- **Confiabilidad:** Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- **Integridad:** Asunción de la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para afrontar los cambios.
- **Innovación:** Comodidad y apertura ante las nuevas ideas, enfoques e información.

El centro ejecutivo del cerebro se encuentra en los lóbulos prefrontales, justo detrás de la frente. Cuando estamos en calma, la memoria operativa funciona de un modo óptimo, al máximo rendimiento. Pero ante una alarma, el cerebro emocional –la amígdala, en concreto– interviene enviando señales urgentes cuyo cometido es transferir los recursos necesarios desde la memoria operativa a los sistemas cerebrales que se ocupan de la supervivencia, manteniendo los sentidos en estado de máxima alerta.

Las funciones del largo plazo –creatividad, planificación, razonamiento, pensamiento complejo...– quedan aplazadas a favor de las rutinas más simples.

Todo ello forma parte del mecanismo del estrés: cuando la amígdala funciona ante el pánico desencadena una respuesta bioquímica que termina liberando hormonas estresantes, sobre todo cortisol. El cuerpo sufre una serie de modificaciones que activan el sistema nervioso autónomo. Se liberan adrenalina y noradrenalina. Se agudizan los sentidos. El hígado transforma los nutrientes en la energía que pueden necesitar los músculos. El cuerpo ralentiza las funciones secundarias y dedica su energía a las que pueden resultar más útiles para la emergencia: luchar o huir.

Pasada la amenaza, el cuerpo retorna a su equilibrio en poco tiempo, de modo natural y sin dejar huellas, gastando esos recursos mediante esa lucha o huida. El incidente queda olvidado.

Aprendida desde los comienzos de nuestra especie, esta reacción funcional ante una amenaza o una oportunidad habilitaba al hombre prehistórico a luchar contra un peligro o huir de él; o a conseguir alimento. En definitiva, le permitía sobrevivir.

Miles de años después, la situación ha evolucionado muy fuertemente en lo social, pero seguimos disponiendo de los mismos mecanismos biológicos. Y las amenazas –reales o imaginadas, habitualmente psicológicas y no físicas– provocan en nosotros la misma reacción que en nuestros ancestros, la lucha por sobrevivir en un entorno hostil.

La bronca de un jefe, una discusión con nuestra pareja o un partido de fútbol pueden disparar nuestra adrenalina. No es otra la razón subconsciente de que percibamos con tanta frecuencia la ciudad o la empresa como una jungla o de que hablemos de “la lucha por la vida”. De hecho, cualquier cambio importante en nuestra rutina diaria nos provoca esta reacción.

El cortisol transfiere los recursos energéticos de la memoria operativa a los sentidos. Cuando sus niveles son elevados, es lógico que aparezcan deficiencias en el funcionamiento del intelecto: pérdida de memoria, falta de concentración y dificultades, en suma, para pensar con claridad. Los recursos se están dedicando a afrontar una emergencia inmediata, preparándonos para la lucha o la huida.

Contamos con un sistema complejo: la amígdala –cerebro emocional– da la voz de alarma ante cualquier amenaza; y los lóbulos prefrontales –cerebro cognitivo– controlan los

impulsos normales. Una y otro están cumpliendo con su misión. La amígdala, como cualquier sistema de vigilancia, es fuente de distracciones. Los lóbulos prefrontales son los que nos facilitan la concentración tan necesaria en muchas fases de nuestro trabajo.

Así pues, la amígdala dispara una acción y los lóbulos prefrontales la inhiben. El problema de la persona excesivamente impulsiva no es tanto que la una sobreactúe como que los segundos no controlen. La persona dúctil y flexible se recupera con facilidad de su estrés porque sus lóbulos prefrontales consiguen controlar a su amígdala en pocos segundos, comenzando casi desde el momento en que se inicia la reacción al conflicto.

Estos recursos emocionales son de enorme importancia para sobrevivir al cambio.

Automotivación de cara al logro de nuestros objetivos

Supone el manejo hábil de las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos. Requiere competencias entre las que merecen ser destacadas:

- **Logro:** Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- **Compromiso:** Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa:** Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- **Optimismo:** Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

La amígdala alberga los circuitos cerebrales de la motivación. El aprendizaje emocional que establece nuestras actividades preferidas, y los hábitos, sentimientos y recuerdos ligados a ellas, se halla almacenado en la memoria emocional de la amígdala.

En estudios posteriores, la **Automotivación** ha sido incluida en la competencia anterior, la Autogestión emocional. Resulta mucho más lógica la clasificación en cuatro zonas, tal como queda recogida en el cuadro de más arriba.

COMPETENCIAS SOCIALES

Hay también dos, una receptiva y otra activa: la empatía nos permite captar realidades poco explícitas, emociones ajenas poco evidentes; y las habilidades sociales, reaccionar a ellas.

Empatía

Es la toma de conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás. Requiere competencias entre las que merecen ser destacadas:

- **Comprensión de los demás:** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás. En el caso del trabajo, de los clientes, externos o internos.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.

- **Conciencia política:** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Alcanzar la empatía supone conseguir la calma y la receptividad suficientes para que los mensajes sutiles que nos lleguen, emitidos de modo consciente o inconsciente, incluso involuntariamente, provocados por los sentimientos de otra persona puedan ser captados e interpretados por nuestro propio cerebro emocional.

El cuerpo y la mente forman un sistema cibernético. El pensamiento actúa sobre el organismo, produciendo cambios, y viceversa. Estos cambios pueden ser percibidos por un observador exterior.

Habilidades sociales

Es la capacidad para inducir respuestas deseables en otros.

Es preciso recordar que las emociones son contagiosas. Y que los sentimientos positivos se transmiten más fácilmente que los negativos. Sus efectos son muy deseables: animan la cooperación, el trabajo en equipo y el juego limpio.

La habilidad social de movilizar adecuadamente las emociones de los demás requiere competencias entre las que merecen ser destacadas:

- **Liderazgo:** inspirar y orientar.
- **Influencia:** manejar tácticas eficaces de persuasión.
- **Desarrollo de los demás.**
- **Comunicación:** enviar mensajes claros y convincentes.
- **Gestión de los conflictos:** negociar y resolver desacuerdos.

- **Catalización del cambio:** iniciar, promover y controlar los cambios.
- **Trabajo en equipo.**

Unas y otras te resultan útiles para que ejercites un autoanálisis orientador. Y para que te plantees su sistemático desarrollo posterior.

En síntesis:

LAS CAPACIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

• COMPETENCIAS PERSONALES

- CONCIENCIA DE SÍ MISMO

- Conciencia emocional.
- Valoración adecuada de uno mismo.
- Confianza en uno mismo.

- AUTOGESTIÓN EMOCIONAL

- Autocontrol.
- Confiabilidad.
- Integridad.
- Adaptabilidad.
- Innovación.
- Logro.
- Compromiso.
- Iniciativa.
- Optimismo.

• COMPETENCIAS SOCIALES

- EMPATÍA

- Comprensión de los demás.
- Orientación hacia el servicio.
- Aprovechamiento de la diversidad.
- Conciencia política.

- HABILIDADES SOCIALES

- Liderazgo: inspirar y orientar.
- Influencia: manejar tácticas eficaces de persuasión.

- Comunicación: enviar mensajes claros y convincentes.
- Gestión de los conflictos: negociar y resolver desacuerdos.
- Catalización del cambio: iniciar, promover y controlar los cambios.
- Desarrollo de los demás.
- Trabajo en equipo

EL CEREBRO, NUESTRO GRAN DESCONOCIDO

Hace cien años puede que el sistema más frecuente de selección de un nuevo trabajador fuera el de evaluar sus músculos. Hoy, tu herramienta más importante es sin duda tu cerebro. Te conviene conocerlo lo mejor posible.

Pesa, apenas, kilo y medio. Su forma es parecida a la de media nuez. Sus arrugas le permiten albergar una superficie máxima en el volumen de que dispone. Volumen que está sabiamente limitado por la naturaleza si tenemos en cuenta que debe estar protegido por un hueso, el cráneo, y que debe nacer a través de la pelvis materna.

Aristóteles asignó al cerebro la función de refrigerar la sangre. Dada su enorme autoridad, nadie se atrevió a discutirlo hasta hace muy poco. El cirujano de la reina Victoria de Inglaterra vaticinaba (no hace tanto tiempo) que jamás se le podría observar ni menos aún manipular.

Pero ahora lo estamos empezando a conocer. Es el centro de mando de todo el organismo. Un golpe en el cráneo, con la consiguiente sacudida en el cerebro, nos priva de la consciencia, de la capacidad de actuar o de pensar. Lesionarlo supone, casi siempre, la muerte, o graves incapacidades. Lo rige todo, desde el movimiento a la visión, desde el pensamiento hasta el sexo. Hace que una persona sea importante, por graves que resulten sus incapacidades —véase el

ejemplo de **Stephen Hawking**— o un simple animal, más o menos hermoso.

Pero es, sin duda, el órgano del que obtenemos un rendimiento más pobre en relación a su capacidad potencial. Los expertos piensan que lo estamos utilizando sólo entre el 1 y el 10% de lo que podríamos (el último estudio publicado apunta al 3%).

Orgánicamente, nuestro cerebro es como el de nuestro primo antecesor, el hombre de Neandertal (aunque tres veces mayor que el de los primeros homínidos). Pero su capacidad práctica es cada vez más importante por la acumulación de conocimientos.

Su análisis está resultando cada vez más sencillo y completo gracias a la posibilidad de filmarlo en color y estudiar así qué zonas entran en funcionamiento al realizar cada actividad. No se trata ya de especulaciones teóricas sino de comprobaciones de carácter científico.

LA LATERALIZACIÓN DEL CEREBRO

La lógica, a la izquierda; la creatividad, a la derecha

Se sabía que cada una de las dos mitades —los dos hemisferios— que lo conforman se ocupa de gobernar la mitad opuesta del cuerpo. El hemisferio derecho rige, por ejemplo, la mano izquierda, y viceversa.

Ahora, se asignan funciones especializadas a los dos hemisferios.

Los trabajos del premio Nobel Roger Sperry sobre el papel de los hemisferios cerebrales han mostrado la importancia del hemisferio derecho.

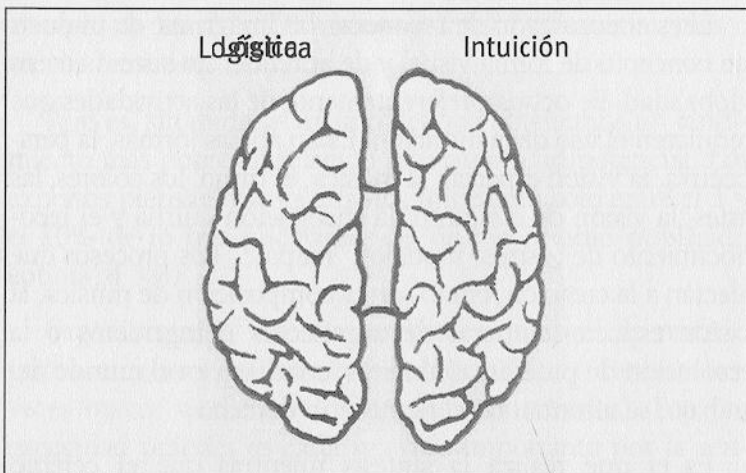
Él es el encargado de reconocer las imágenes, de traducir un concepto de forma visual y de aprender un sistema en su globalidad. Se ocupa preferentemente de las actividades que requieren el uso de la intuición. Están ahí las formas, la perspectiva, la visión espacial, la música, el ritmo, los colores, las artes, la visión de conjunto, la ensoñación diurna y el reconocimiento de rostros, modelos, mapas... Los procesos que afectan a la creación, como son la composición de música, la visión espacio-temporal de arquitectos o ingenieros o la resolución de problemas abiertos, cotidiana en el mundo del trabajo, se afrontan en el hemisferio derecho.

Es el que realiza la síntesis mientras que el cerebro izquierdo es el que analiza. Cuando pensamos en un árbol, la palabra que lo define —árbol— aparece en nuestro hemisferio izquierdo. Y es común para cuantos usan el mismo idioma. Y su imagen, su forma, sus ramas, aparecen en el derecho, distintas, por supuesto, para cada persona⁴.

El hemisferio izquierdo está especializado en todas las actividades que requieren orden, en los procesos de tipo secuencial: la lógica, la gramática, el lenguaje, el álgebra, el análisis sistemático de una situación. Nos permite, por ejemplo, la descripción verbal de una cara: ancha, pálida, nariz chata, ojos saltones, barbilla prominente... El derecho es capaz, por el contrario, de reconocerla sin esfuerzo entre miles.

Actúa como un potentísimo ordenador. Nos ayuda a entender y desarrollar estas máquinas. Y también el ordenador nos está facilitando un mejor entendimiento de cómo funciona el cerebro.

⁴ Esta es la especialización más habitual, pero no universal: los zurdos parecen tenerla invertida.



En ocasiones, el lado izquierdo está en actividad y el derecho está en reposo, cosa que sabemos porque emite ondas alfa, que podemos medir y grabar con el electroencefalógrafo.

La gente que sobresale en cualquier aspecto, artistas muy creativos incluidos, manejan hábilmente los dos hemisferios, haciéndolos interactuar y complementarse. Usar sólo la lógica o sólo la creatividad resulta tan absurdo y tan antinatural como usar sólo las manos y no los pies o viceversa.

La colaboración entre ambos hemisferios es muy importante. Pero nuestra cultura occidental, desde los pensadores griegos a los racionalistas franceses, se ha centrado en demasía en el izquierdo, empobreciendo el uso de las capacidades que tienen su asiento en el otro. Se llegó al error de definir al hombre como animal racional, lo que supone olvidar a la otra mitad, tan importante o más.

La irrupción de los ordenadores ha constituido una prolongación de las funciones del hemisferio izquierdo, por lo que será cada vez más importante esforzarse en desarrollar las facultades creativas e intuitivas del otro.

Hemos entrado en una época en la que nuestras capacidades van a sufrir una auténtica explosión. Al menos las de quienes pongan interés en conseguirlo. Porque las posibilidades parecen inagotables. Aquí ya existe una interesante posibilidad de descubrir el tesoro escondido.

Los estudios sobre el cerebro humano han permitido llegar a una consecuencia distinta de la esperada: no existe contraposición entre la lógica y la imaginación. Son capacidades complementarias, como las manos y los pies, pero no opuestas; cada una es importante y diferente.

¿Qué prefieres usar, la lógica o la creatividad?

No todos los individuos tienen la misma forma de reaccionar ante un problema. Algunos lo analizan, toman notas y buscan una solución lógica. Otros perciben intuitivamente una solución global que se apresuran a poner en práctica. Unos están más dotados para el cálculo, otros para la expresión oral o el dibujo. Aunque todo el mundo pueda hacer de todo, mejor o peor. (Sin embargo es frecuente oír decir a alguien: "yo no sé dibujar", o "yo no sé cantar").

Debes tener claro si te sientes más a gusto con tareas que requieren el uso de la lógica, la gramática, el lenguaje, el álgebra, el análisis sistemático de una situación... o si prefieres actividades más creativas que requieran visión de conjunto, perspectiva global, de síntesis, como son la visión espacio-temporal de arquitectos o ingenieros o la resolución de problemas abiertos, cotidiana en el mundo del trabajo, sobre todo a niveles de dirección.

Una y otra responden a funciones especializadas de los dos hemisferios cerebrales.

Izquierdo LÓGICA	Derecho INTUICIÓN
PROCESOS SECUENCIALES	PROCESOS PARALELOS
Lenguaje	Sentido espacio-temporal
Lectura	Imágenes
Escritura	Color
Gramática	Música
Álgebra	Holismo (lo global)
Aritmética	
...	...
ACTIVIDAD	RECEPTIVIDAD
ANÁLISIS	SÍNTESIS

Especialización de los hemisferios

Todos manejamos ambos hemisferios, y habitualmente de modo simultáneo, pero es habitual que existan preferencias, en parte innatas, en parte debidas a la propia educación.

En nuestra sociedad actual se presiona con tantas exigencias al hemisferio izquierdo (lenguaje, lógica, sistemática) que el derecho (intuición, creatividad, imagen) suele participar menos de lo conveniente o permanecer inactivo en demasía. Dado que juega un papel muy importante para la comprensión de ideas de forma global, su pasividad conlleva que el hemisferio izquierdo tampoco pueda funcionar con su máximo rendimiento.

Lo importante es la interacción entre ambos, más que la actuación de cada uno por separado. De hecho, esta interacción es continua y sólo conviene frenarla en contadas ocasiones (cuando se trata de impedir que inhiba durante un periodo determinado a la creatividad o la intuición).

La intuición no aparece de forma secuencial, sino súbita y, con frecuencia, imprevisible (¡eureka!). Esta facultad no

sólo puede estimularse muy poco con la mayoría de los sistemas pedagógicos de enfoque lógico y verbal, sino que frecuentemente es incluso reprimida. "¡Qué imaginación tienes!".

Durante la formación escolar o universitaria se facilitan, por ejemplo, los datos de un problema cerrado y se exige una resolución razonada que conducirá a un resultado prefijado. Es un funcionamiento típico, casi exclusivo, del hemisferio izquierdo. Sin embargo, en la vida o en el trabajo los problemas son abiertos; no siempre hay datos, sino posibles mediciones a realizar o, simplemente, a evaluar; y las soluciones son, habitualmente, múltiples y discutibles.

La gente que sobresale en cualquier aspecto maneja hábilmente los dos hemisferios, haciéndolos interactuar y complementarse. Hay datos históricos más que sobrados de cómo lo han hecho personajes muy conocidos, aparentemente artistas muy creativos pero que manejaron profundamente el hemisferio racional.

La colaboración entre ambos hemisferios es muy importante y enriquecedora para ambos. Pero es conveniente que aceptes, al menos en principio, la posibilidad de que tengas preponderancia de uno de ellos; y que te orientes a las funciones que le son propias.

Esto no implica que, a largo plazo, no debas buscar el equilibrio, o, al menos, una mayor compensación. Cuando se logra que una persona desarrolle un campo mental que hasta entonces había sido débil, este desarrollo, en lugar de restar fuerza a otras capacidades, parece producir un efecto sinérgico que mejora el rendimiento de todos los demás campos mentales.

Las emociones, ¿ayudan o estorban a tu pensamiento?

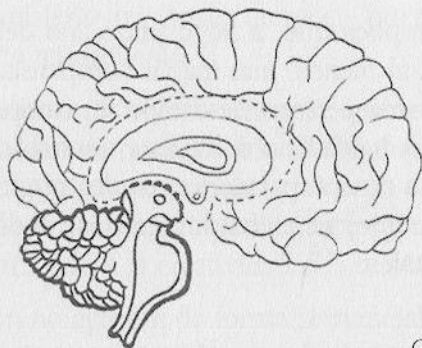
El asunto se complica cuando analizamos el cerebro en vertical. El cerebro tiene capas que, como la corteza de un árbol, registran la evolución de nuestra especie: primero reptiles, luego paleomamíferos, ahora neomamíferos. Y explican mejor el comportamiento habitual. La naturaleza no sustituye lo que funciona, sino que añade nuevos desarrollos. Pero todos los órganos siguen actuando eficazmente.

Cerebro reptiliano

La zona más primitiva del cerebro es el tallo encefálico, que se halla en la parte superior de la médula espinal.

Es el cerebro reptiliano, llamado así porque es el tipo que se encuentra actualmente en los reptiles, peces, tortugas de mar y vertebrados inferiores, especies que disponen sólo de un rudimentario sistema nervioso.

Regula las funciones vitales básicas, como la respiración y la circulación sanguínea. Nos avisa y reclama sobre la sed, el



Cerebro reptiliano

hambre, el sueño, el cuidado y la defensa de la prole... Sospecho que es el que hace que a cualquier madre le parezca su hijo el más guapo del mundo. Es la sede de nuestros impulsos primitivos: agresividad, miedo, defensa del territorio, instintos de conservación y reproducción, impulsos todos ellos destinados a asegurar la supervivencia de la especie o la del individuo, sin otros refinamientos.

Su actuación es muy primitiva, procesando muy poca información; pero, por esa misma razón, actúa de modo muy rápido.

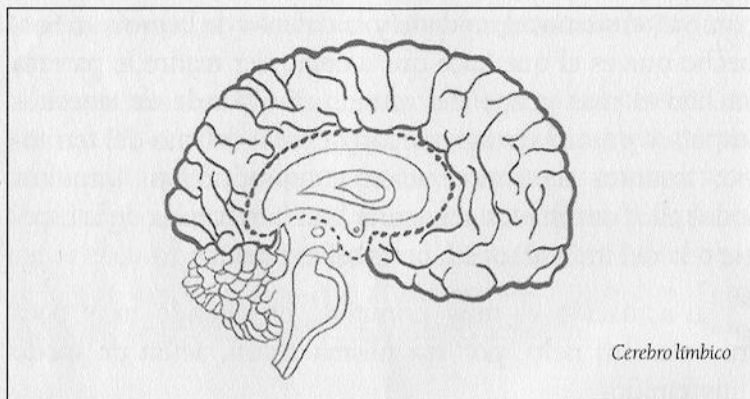
Es el que funciona, también en el mundo del trabajo, cuando nos sentimos atacados.

No se puede actuar sobre el cerebro reptiliano. Está programado de una forma inmutable y es insensible a la experiencia e incapaz de aprendizaje. Pero es bueno saber que existe. Nos proporciona la temperatura adecuada en función del entorno, nos conserva la vida haciéndonos evitar situaciones de riesgo, nos empuja a ser padres... y puede impulsar a una persona habitualmente amable a combatir ferozmente con quien le disputa la pareja o una nimiedad como una plaza de aparcamiento.

Cerebro límbico

A medida que la evolución lo fue desarrollando, alrededor del tallo encefálico de los paleomamíferos se fue formando una especie de rosquilla, que constituye lo que se conoce como cerebro límbico (*limbus*, anillo en latín).

Esta nueva zona del cerebro permitió añadir dos nuevas funciones de extraordinaria importancia: la memoria y, como consecuencia, el aprendizaje.



Cerebro límbico

Una y otra permitieron acelerar extraordinariamente la evolución de las especies al ajustar el comportamiento en función del mundo exterior y de las incidencias cotidianas. Se favoreció de este modo una toma de decisiones más adecuada para la supervivencia.

La zona del cerebro que se conoce como cerebro límbico gobierna las emociones, la afectividad y la comunicación con los demás. Es también el lugar de los mecanismos de motivación/desmotivación, placer/desplacer, recompensa/castigo; es decir, aquél en el que se inscriben las experiencias positivas o negativas.

Esto le confiere una especial relevancia: si algo no nos gusta de entrada, el cerebro límbico así lo determina de modo inconsciente, y así lo informa, porque es el filtro de las informaciones recibidas por el cerebro superior, el córtex, que fueron desarrollando los mamíferos superiores y que dio lugar al hombre.

Cerebro cortical

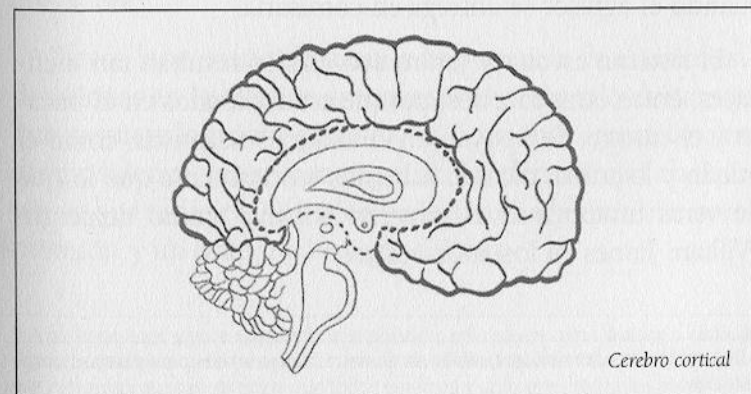
En el córtex (corteza cerebral, la parte más “nueva” del cerebro, evolutivamente hablando), en donde residen los

procesos voluntarios y conscientes. Es el cerebro que nos permite teorizar y razonar en lo abstracto, inventar, decidir y actuar en favor o en contra, sin programación establecida. Sede de la inteligencia conceptual y la razón, es el cerebro de la conciencia y del libre albedrío. Ahí están el conocimiento y el pensamiento.

La información circula siempre de abajo a arriba. A una persona con fobia a volar o al agua (rinencéfalo o límbico, según los casos) no se la puede tranquilizar o convencer con ningún discurso lógico (“el avión es, según las estadísticas, el medio de transporte más seguro”, “tranquilo, que haces pié”). El sueño (rinencéfalo) puede vencer y costar la vida al conductor sin que los otros cerebros lleguen a intervenir, pese a conocer (córtex) el riesgo y temerlo (límbico). Un personaje, por ejemplo un político, nos disgusta (límbico); en cuanto aparece en pantalla, cambiamos de canal

Dicho de otro modo, una información no es eficaz si no pasa por el límbico como una acción positiva que este último almacena y transmite al córtex para su transformación en idea abstracta.

La intercomunicación entre los tres cerebros es constante, pero mientras que la información ascendente es muy



Cerebro cortical

amplia, la descendente es mucho menos abundante, menos convincente.

Ese funcionamiento, ligado a la afectividad, explica el fracaso de los contactos humanos con contenidos demasiado intelectuales. La realidad es terca en mostrarnos que lo emotivo y lo racional pueden discurrir por cauces bien distintos, cuando no contrapuestos.

Esto explica, por otra parte, la escasa influencia de las normas o los códigos penales –actividad cortical– sobre determinados comportamientos que suelen aparecer desencadenados por emociones –trifulcas, dramas pasionales...– y, por tanto, son regidos por el cerebro límbico, (cuando no por el propio tallo encefálico si se trata de asuntos de drogadicción bajo síndrome de abstinencia).

Endurecer las penas ante la violencia de género⁵ sirve de bien poco si se tiene en cuenta que más de un tercio de los agresores se suicida a continuación. Tales hechos se suelen dar en situaciones que conocemos como de “secuestro emocional”: la amígdala (la del cerebro límbico, que no se debe confundir con las otras) es el órgano encargado de dar la alarma. Y en ese momento el cerebro cortical queda desconectado y fuera de servicio. Es quizá media hora después cuando el agresor se entrega en comisaría.

El sistema escolar y jerárquico clásico resultan tan ineficaces, entre otras razones, porque están basados en el fracaso y el castigo. Se apoyan en emociones negativas, como el miedo y la culpa, cuando sabemos teóricamente que lo que de veras funciona es el refuerzo positivo, como demostró William James en los años veinte.

⁵ Debiera decirse doméstica; también se da entre padres e hijos o en parejas homosexuales.

Tampoco el fracaso debe ser contemplado como algo negativo. Con frecuencia es un paso imprescindible para el éxito –no es normal acertar a la primera– en la medida en que nos facilita información. Sólo con el fracaso se aprende. Resulta, por tanto, un escalón imprescindible en nuestro ascenso hacia la excelencia.

Un periodista impertinente preguntó a **Edison**:

— ¿Es cierto que ha estado cosechando 199 fracasos hasta que consiguió por fin dar con la bombilla eléctrica?

— No –le respondió el inventor–. Lo que ocurrió es que necesité dar 200 pasos.

En síntesis, el córtex representa la inteligencia, capaz del pensamiento y de la reflexión: la racional, el hemisferio izquierdo; la intuitiva, el derecho. El límbico, entretanto, es la sede del sentimiento, de la emotividad: controlada y dirigida hacia la acción, el izquierdo; impulsiva el derecho.

Todo ello se combina en proporciones variables. Es evidente que para ser entendido por alguien que dé preferencia a su zona cortical izquierda no hay que usar el mismo lenguaje que para quien prefiera la límbica derecha⁶, sin que haya que considerar al uno más o menos inteligente o hábil que al otro.

Parece innecesario destacar la importancia de estas consideraciones en la relación interpersonal o el estilo de trabajo que requiere la mayor parte de las funciones empresariales: dirigir, liderar, comunicar, negociar, vender, trabajar en equipo, ya que todas ellas pueden verse arruinadas por una comprensión y un trato inadecuado del otro.

⁶ A partir de aquí, y para simplificar la exposición, me referiré como límbico o cortical, lógico o intuitivo, a quien tenga esa preferencia o, simplemente, la esté utilizando en ese momento; aunque es obvio que todos tenemos y utilizamos todas las zonas.

De hecho, cada cerebro —emocional o cortical— da preferencia a un tipo de actividad o función, lo mismo que ocurre con la especialización de cada hemisferio. Veamos la influencia de estas cuestiones al seleccionar tipos de empresa o función.

La cultura de la empresa y el equilibrio del cerebro

La cultura de las empresas normales —exceptuemos las industrias del cine o la televisión, la publicidad y otras similares de carácter creativo— y la de las administraciones públicas se atienen preferentemente a una lógica de hemisferio izquierdo. Si tienes clara preferencia de cerebro derecho puedes trabajar en ellas pero no te sentirás a gusto; y tu rendimiento y tus posibilidades de triunfo, por consiguiente, serán menores.

De igual modo, un cortical lógico piensa que bastan unos objetivos claros, precisos y detallados para dirigir a su equipo. Pero si eres límbico intuitivo y funcionas preferentemente con la afectividad, tu fracaso está garantizado, aunque resultarías idóneo como vendedor intuitivo de alto nivel, capaz de encontrar los argumentos que calan en compradores potenciales.

✓ Felizmente, es muy frecuente que el trabajo en equipo, con personas de preferencias distintas, dé resultados excelentes, combinando la aportación de ideas de los corticales intuitivos con la facilidad para la realización de los cerebros izquierdos (cortical y límbico), aunque suceda de un modo más espontáneo que deliberado.

Por otra parte, situar a un cortical derecho, aunque sea muy brillante, en un puesto que requeriría predominio del hemisferio izquierdo es propiciar su fracaso.

Afortunadamente, toda empresa u organización necesita, por ejemplo, corticales lógicos para la reflexión y el análisis, límbicos lógicos para la producción y la gestión, corticales intuitivos para la síntesis, la innovación y el marketing y límbicos intuitivos para las ventas, las relaciones públicas y el desarrollo del personal.

Pero debes saber encontrar el sitio en que mejor encajes en esta estructura en la que, normalmente, no se barajan —todavía— estos nuevos conceptos.

FUNCIONES	Lógico	Intuitivo
Cortical	Reflexión, cálculo, control, análisis...	Innovación, marketing, síntesis...
Límbico	Producción y gestión	Ventas, relaciones públicas, desarrollo del personal...

Preferencia de funciones por hemisferio y cerebro

Por supuesto que estas funciones no “encajan” enteras y en exclusiva en un sólo cuadrante, sino que se desarrollan preferentemente en él e invaden en menor medida los contiguos.

¿Puedes esperar cambios en este terreno por medio de la formación? El perfil cerebral no se cambia fácilmente. Pero la formación puede aportarte dos importantes beneficios: el uno, desarrollarte preferencias cerebrales un tanto atrofiadas por falta de uso; el otro, permitirte comprender mejor el funcionamiento de los demás.

Desarrollar un cerebro intuitivo cuando se tiene un cerebro más bien lógico puede ser bastante agradable, ya que favorece la libertad, la fantasía y la imaginación. Pero puede

ser vivido como un desorden inútil. En cambio, siempre es doloroso para un cerebro intuitivo ajustarse a la precisión y el orden propios de un cortical lógico.

¿Es deseable que te conviertas en una persona con los cuatro hemisferios equilibrados? Ni es sencillo, ni siquiera necesario, pero sí cabe que mejores los aspectos que desees. Y, sobre todo, la formación te servirá para comprender mejor cómo sienten, cómo piensan los demás, y por qué reaccionan de modos incomprensibles para ti.

Lo que resulta esencial es que asumas una función acorde o, al menos, no contraria a tus preferencias (estarías creándote dificultades cotidianas y generando tu fracaso). Si tienes claras esas preferencias, busca empresa y funciones acordes en lo posible con ellas.

Hombres y mujeres

Estadísticamente, las mujeres tienen más a menudo una dominante cerebral límbica derecha y los hombres una dominante cortical izquierda. Parece haber una ligera facilidad genética, posiblemente acentuada por la educación.

En el plano neurobiológico, en cambio, se encuentran pocas diferencias entre un cerebro femenino y un cerebro masculino. El cuerpo calloso es el puente de fibras nerviosas que asegura la comunicación entre los dos hemisferios cerebrales, es decir, entre el análisis y la síntesis, la lógica y la intuición. Ellas parecen tenerlo más denso. Esta particularidad podría explicar la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las mujeres a las nuevas situaciones.

Hoy se piensa que la mujer tiene una ligera ventaja a la hora de percibir las emociones y de comunicarse. Y el hom-

bre, al manejarse en abstracto, en el tiempo y en el espacio. Huelga recordar que son diferencias mínimas, como pueden ser las referidas a la estatura y que probablemente las acentúa la educación.

EL PAPEL DE LAS NEURONAS

La red telefónica mundial es bien compleja. Pero bastaría un trozo de cerebro del tamaño de un guisante para igualarla en conexiones y en capacidades de comunicación.

Los eslabones de esta red son unas células que llamamos neuronas. Se intercomunican unas con otras a medida que reciben información, que adquirimos experiencia, que aprendemos cosas.

Según las últimas investigaciones 150.000 millones de neuronas es el formidable capital cerebral del ser humano, en comparación con los 8.000 millones de neuronas del cerebro del gorila, los 6.000 millones de la rata y las siete mil neuronas de una abeja.

Todas estas neuronas, de las que hay varias especies, se comunican entre sí por medio de encrucijadas de comunicación llamadas sinapsis. Una información, transformada en flujo eléctrico, pasa de una neurona a otra gracias a las sinapsis. La mayor parte del tiempo, este intercambio necesita un transmisor químico que inhibe o excita, según los casos, la neurona siguiente. Sólo algunas de estas sinapsis se originan de forma espontánea. La mayoría lo hacen como consecuencia de la utilización del cerebro. Cuanto más se estimula a éste, más conexiones se producirán y el potencial mental de la persona será mayor. Este crecimiento no parece tener límites

Hay miles de millones de posibles combinaciones y miles de millones de esquemas de pensamiento, sin que todavía se pueda establecer en dónde radica la diferencia entre un músico aficionado y Beethoven.

NO EXISTEN LÍMITES PARA NUESTRO "ORDENADOR" PERSONAL

Las investigaciones acerca del cerebro revelan que cada neurona está unida a cientos de otras por entre cien y diez mil conexiones sinápticas. El número total de interconexiones del cerebro se mide en trillones. En la mayoría de los casos, sin embargo, sólo se utiliza una pequeña parte de esta capacidad. Se calcula que, en un adulto medio, se han desarrollado entre el 1 y el 10 por ciento de estas posibles conexiones. (Los estudios más recientes apuntan al 3%). De ahí las hipótesis del uso potencial que hacemos del cerebro)

En vista de la gran reserva de capacidad cerebral que queda sin utilizar, resulta razonable suponer que las diferencias de inteligencia tienen más que ver con el grado hasta el que se desarrolla este potencial que con la cantidad de células cerebrales con que nacemos. Parece, por ejemplo, que el cráneo de **Einstein** contenía un cerebro de tamaño más bien pequeño. Y el del Nobel **Anatole France** era aún menor.

El desarrollo de esta red inicial de conexiones entre las neuronas del cerebro será lo que nos facilitará posteriormente el aprendizaje, y hará que nuestra red de informaciones sea cada vez mayor y más desarrollada, hasta una edad muy avanzada.

La mayoría de las conexiones básicas se desarrollan antes de los cinco años de edad, y antes de los diez el cerebro ya habrá alcanzado su tamaño máximo. En este momento, un

dos por ciento del peso corporal corresponde al cerebro que —esto muestra su intensa actividad— consume del veinte al treinta por ciento del oxígeno que recibe el organismo.

Hasta hace poco se pensaba que, al contrario que las demás células del cuerpo, las neuronas no tenían la capacidad de reproducirse. Hoy se sabe que algunas —las del hipocampo, por ejemplo— pueden hacerlo. Pero tampoco hace mucha falta, a pesar de que mueren al menos diez mil diarias. Con las que nos quedan, nos sobra, si se utilizan bien. A pesar de ello, recientes estudios han demostrado que la inteligencia aumenta con la edad siempre que se efectúe algún tipo de trabajo intelectual. Las personas intelectualmente activas también tienen una mayor esperanza de vida. Y se especula con que ese uso activo del cerebro es el mejor modo de combatir las enfermedades degenerativas como el Alzheimer y el Parkinson.

EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN

Cuanta más información se consiga, más inteligente se puede ser. La información almacenada no sólo permite hacer frente de manera inteligente al mundo sobre la base de dicho conocimiento, sino también comprender mejor las nuevas informaciones que reciba.

La información que recibimos es limitada no sólo por nuestra negativa a exponernos a ella, sino también por nuestra tendencia a rechazar la que no "encaja" con nuestras creencias, que siempre actúan como filtro.

SOLAMENTE ES CIERTO
AQUELLO QUE NOSOTROS CREEMOS

Consiguiendo información se abren nuevos caminos neuronales que amplían la capacidad del cerebro. Cuanto más se asimila en un momento dado, más capaz será de asimilar más adelante. Para aumentar la inteligencia hay que ampliar las áreas de información.

3. LOS FACTORES DESORIENTADORES

Los factores que nos pueden inducir a error son fundamentalmente cuatro:

- Las opiniones ajenas.
- La falta de autoestima.
- La experiencia.
- Consideraciones económicas.

LAS OPINIONES AJENAS

En tu etapa adolescente de preparación y búsqueda de una profesión es lógico estar inseguro y ser muy vulnerable a las opiniones ajenas. Quizá hayas tenido una vocación muy definida desde pequeño y eso te ayude a elegir tu camino, pero la familia y los profesores pueden pesar de modo importante en estas decisiones. Y los motivos, aunque sean desinteresados y estén repletos de buena intención, pueden estar muy influidos por opiniones y criterios no necesariamente idóneos, apoyados más en consideraciones generales que en el análisis de la persona que eres, de tus valores y tus capacidades personales.

Los psicólogos han llamado consenso no verbal acerca de la vida a ese conjunto de opiniones que la sociedad tiene

sobre lo que interesa o se ha de hacer o no, y de cómo hay que vivirla. Muchas carreras, estudios o negocios se han elegido en virtud de esa realidad consensual, regida por las reglas, creencias y opiniones de otros más que por factores inherentes al propio interesado.

Es evidente que estas orientaciones se basan en éxitos económicos y profesionales de personas de valores, formación y, sobre todo, capacidades, diferentes a las tuyas. No necesariamente mejores o peores, pero sí diferentes. Y en épocas y coyunturas distintas. En estas condiciones resulta poco probable que aquel éxito se repita. Las circunstancias cambian. Y lo que resulta todavía más relevante, cambian con enorme rapidez. Lo que hace cada vez menos útiles informaciones o situaciones laborales o de mercado de un tiempo atrás.

Por supuesto que algunos factores como la profesión paterna o el negocio familiar pueden tener cierto peso en cuanto a facilitarte una experiencia inicial y determinados apoyos. Pero tus capacidades personales, tus creencias y tu jerarquía de valores aportarán siempre los argumentos a tener más en cuenta.

Es bueno que escuches con atención a todo aquel que te quiere bien. Y que tomes buena nota. Pero la decisión es tuya, porque se trata de tu vida.

LA FALTA DE AUTOESTIMA

Probablemente estás falto de suficiente autoestima. Es lo normal en nuestro entorno

La falta de autoestima proviene de una creencia limitadora acerca de nuestra propia identidad. Y tiene consecuencias importantes en nuestro modo de vivir y, sobre todo, como es tu caso ahora, de vendernos.

Aunque estén llenas de buena voluntad, la familia y la escuela nos han programado —es sobradamente lógico— de acuerdo con sus conocimientos, con una visión de corto plazo, decíamos, para ser niños buenos, pero no para ser adultos eficaces. La autoestima permite tener la certeza de que se poseen los recursos internos necesarios para superar las dificultades (lo cual es absolutamente cierto). Y utilizarlos.

Nos han tratado de inculcar la humildad, como virtud. ¿Estás seguro de que lo es? Mira lo que dice el diccionario:

Humildad: Virtud que consiste en el conocimiento de nuestra bajeza y miseria y en obrar conforme a él. Bajeza de nacimiento. Sumisión, rendimiento. Modestia, timidez.

¿De verdad te apuntas a esto?

Ya sé que me vas a decir que no es eso lo que tú entiendes por humildad. Y que te parece bien actuar humildemente. Es tan aberrante que lo distorsionamos para poder asumirlo. Pero pregúntate si tus padres son humildes, si tu casa o tu vehículo son humildes o si te gusta que te humillen (la raíz es la misma).

Por supuesto que la soberbia es detestable. Pero lo contrario, la humildad, tampoco me parece una virtud deseable⁷. Igual que es mala la obesidad, es malo pesar 35 kilos. En uno y otro caso, la virtud está en el medio.

Santa Teresa, que no es sospechosa, dijo que humildad es verdad. Si le hubiese gustado la humildad no habría tenido que cambiarle el nombre

⁷ Y que a veces puede estar demasiado cercana a la hipocresía.

Esta falta de autoestima hace que tengamos dificultades en apuntar a puestos que pueden estar a nuestro alcance y, más aún, en “vendernos” adecuadamente.

En la última parte del libro podrás encontrar la verdadera virtud: la asertividad, ligada a la sinceridad y a la discreción.

LA EXPERIENCIA

Tu experiencia anterior tiene un peso indudable en el logro y desempeño de nuevos puestos. Pero demasiadas veces la carrera de un individuo está marcada más por la casualidad, al aceptar una primera oferta influido por la oportunidad, que por una elección deliberada.

Las carreras se inician, frecuentemente, como respuesta a una oportunidad de satisfacer necesidades de supervivencia. Lamentablemente el primer trabajo puede ser imprescindible para los gastos más elementales⁸. La postura más frecuente y obligada de quien aún no tiene trabajo es la de aceptar lo primero que le ofrezcan, le guste más o menos. Y una vez en ese camino, es normal que se pelee, sobre todo, por ascender, por progresar en la misma vía, porque iniciar otra carrera supone, de ordinario, volver a comenzar de cero, y tirar la experiencia adquirida por la borda. Con lo que una experiencia de poco tiempo puede marcar toda una carrera, condenada a ser, como poco, mediocre e insatisfactoria, al menos en el terreno de la realización personal.

⁸ Salvo que se disponga de un fuerte apoyo familiar.

CONSIDERACIONES ECONÓMICAS

Otro análisis rápido pero importante es el de tu situación personal y de los recursos y apoyos de que dispongas. Qué duda cabe de que la necesidad de sobrevivir económicamente condiciona de modo importante la carrera de un individuo, sobre todo en los primeros trabajos. No es lo mismo estar soltero y vivir con unos padres acomodados que tener una familia que mantener. El planteamiento de un posible negocio propio, por ejemplo, tiene que contemplar horizontes muy distintos según los recursos financieros de que dispongas, tu prisa en casarte...

Las consideraciones económicas siempre ocupan un lugar importante en la vida profesional. Pero sería un error que las colocaras en cabeza. El joven que imita a alguien de éxito de una generación anterior no tiene ninguna garantía ni de que la profesión elegida siga siendo tan rentable décadas después, ni de que su capacidad personal sea la más adecuada.

Por la misma razón, pueden no estar justificados una elección o un cambio de empresa sólo por razones económicas. Más bien al contrario. He conocido el caso de un directivo que ha aceptado un puesto de dirección en otra empresa, aún con menor retribución, porque le ofrecía mayores posibilidades de investigar, que es lo que le encanta⁹.

En todo caso, esa situación económica no debería influir excesivamente en tu planteamiento a medio o largo plazo, en el que debes considerar otros sumandos, pero resultará muy determinante en el corto.

⁹ El ancla técnica, que diría Schein.

En cuanto al dinero, percibido sistemáticamente en nuestra cultura como objeto supremo de deseo, es un motivo muy complejo. Pero no es tan todopoderoso como suele suponerse. Las cosas realmente importantes —amor, respeto, prestigio, salud...— no se pueden comprar con dinero.

El impacto mayor del dinero se debe a su carácter de valoración social de la persona. Y en lo que se refiere al mundo laboral, al carácter de reconocimiento de la valía profesional. Por supuesto, todo ello una vez superados los niveles de una subsistencia digna.

Pero lo que puede tener más peso en un principio es esa primera cantidad indispensable para sobrevivir y que puede forzar, en muchas ocasiones, ciertas decisiones a corto plazo. Lo imprescindible, en esos casos, es tener claro que se trata de algo provisional, que no debe cambiar tus decisiones a plazo más largo. Y estar preparado para el cambio en la dirección deseada tan pronto se den las condiciones favorables.

La prisa —en forma, a veces de sentido de la responsabilidad— puede ser aquí mala consejera. Un curioso experimento realizado sobre niños de cuatro años a los que se ha seguido luego durante décadas, destaca la importancia para el éxito de la capacidad de diferir la gratificación.

El experimentador explicó a un grupo de niños de cuatro años que debía ausentarse durante unos momentos de la sala. Dejó sobre la mesa unas golosinas, advirtiéndoles de que cada niño podía tomar una, si lo deseaba, o esperar a su vuelta, en cuyo caso podría recibir dos.

Hubo niños que se precipitaron de inmediato a coger su golosina, mientras que otros adoptaron diversas estrategias para esperar: taparse los ojos, hablar o distraerse de cualquier forma. Pasada una década, la revisión de su marcha

académica mostró una significativa diferencia entre los resultados de los chicos que habían sabido esperar para recibir una mayor recompensa y los que prefirieron la inmediatez. Hacia los treinta años las diferencias persistían, lo que resulta acorde con nuestra experiencia. Es algo similar a lo que sucede entre un estudiante que elige entre divertirse o estudiar.

Puede darse un planteamiento parecido entre prepararse haciendo un master, por ejemplo, o aceptar una oferta de trabajo no demasiado tentadora. Aquí, la elección puede venir influida por la prisa, mezclada con el sentido de la responsabilidad.

No hay, por supuesto, una decisión mejor a priori. Eres tú quien debe sopesar cuidadosamente los pros y los contras.

4. EL PLAN PERSONAL

Una vez revisado tu perfil personal, te habrás ido forjando una idea del tipo de misión que te parece deseable elegir para tu vida, con una visión de largo plazo. El objetivo es que, al final de tu existencia, puedas sentirte realizado y satisfecho.

Deberás apoyarte, sobre todo, en las que Schein denomina anclas de la carrera —Competencia directiva, Competencia técnica, Seguridad, Creatividad, Autonomía e Independencia— de las que sólo una será, probablemente, preponderante. Es importante que la descubras y la respetes, para no ir contra ti mismo.

También te ayudará descubrir cuáles de los “factores constantes” de Haldane, que no cambian a lo largo de la vida, te influyen más: visión, sentido de la responsabilidad,

tenacidad, firmeza, imaginación y creatividad, capacidad de liderazgo, simpatía, serenidad, entusiasmo, dinamismo, generosidad...

Haz un inventario de las aptitudes que recoge el *Boston College School of Management*, según el listado de todas las actividades que presumiblemente has desarrollado a lo largo de tu vida académica, y puntúalas.

Hazte una lista de tu jerarquía de valores principales. Si quieres evitarte problemas, intenta que tus compañeros de viaje (la organización para la que trabajes, un eventual socio...) la compartan en la mayor medida posible. Pero, si no es así, no cuentes con que sean ellos los que cambien. Y, si te embarcas, navegarás contra corriente. Lo mismo debes hacer con tu pareja, aunque no sea éste el tema que ahora nos ocupa.

También deberás tener muy en cuenta tus aptitudes personales innatas, tu inteligencia, tanto la convencional, que quizá tengas medida en tu CI, como —y sobre todo— la emocional, que harás bien en desarrollar de continuo. Tus capacidades serán una riquísima orientación hacia los retos que debes buscar y las situaciones que te convendrá evitar.

Descubre si los dos hemisferios cerebrales te funcionan con el deseable equilibrio o tienes fuertes preferencias sobre las que apoyarte. Proponte trabajar posteriormente en busca del desarrollo que pueda interesarte. Pero, aunque trates de usar uno y otro, el hemisferio más entrenado te será más útil inicialmente.

He dicho antes que toda empresa precisa personas con preferencia cortical lógica para las funciones que exigen reflexión y análisis; límbica lógica para las de producción y gestión, cortical intuitiva para las que requieren innovación y marketing; y límbica intuitiva para las relaciones públicas y el desarrollo del personal y, en general, relaciones humanas.

La dirección requiere, de ordinario, una sabia mezcla de todo. Pero algunos tipos de empresas están muy orientados a una u otra exigencia. Elige, con cuidado, sobre todo la función. Una persona cortical-lógica en ventas puede resultar tan desastrosa como una límbica-intuitiva en contabilidad o en un laboratorio de investigación. Y lo que es peor, estarán fracasadas e insatisfechas.

Por otra parte, debes ser consciente de cualquiera otra de tus fortalezas y debilidades. Aquí tampoco debes descartar ninguna característica: dominar un idioma, redactar con claridad, ser muy organizado o hablar en público con fluidez, son puntos fuertes muy útiles en los que debes apoyarte para determinar tus objetivos. Es necesario que llegues a alcanzar un conocimiento preciso de cuáles son esas fortalezas y debilidades, puesto que ésta es una pregunta clásica en las entrevistas de trabajo.

Lo mismo ocurre con las debilidades. Si consideras que para un determinado puesto de trabajo careces de algún conocimiento necesario como, por ejemplo, de informática, tal vez éste sea un buen momento de adquirirlo, aprovechando este "tiempo muerto" de que dispones hasta que encuentres un empleo. Si esa carencia o debilidad que encuentras no se puede suplir con un curso de formación, será necesario enfocar tus esfuerzos hacia otro puesto u otro sector.

Evita, por todos los medios, aceptar sin más el consenso no verbal acerca de la vida de tu entorno, y las inevitables consideraciones económicas, lo que no quiere decir que no escuches atentamente opiniones y consejos de la gente bienintencionada que tengas en tu entorno. Pero, después de escuchar, decide por ti mismo. Se trata de tu vida.

Acéptate y quíete tal como eres, para poder aceptar y querer a los demás. Y, a partir de esa autoestima, potencia

tus capacidades a lo largo de toda tu vida, apoyándote, sobre todo, en tus puntos fuertes.

Todo ello te conducirá, sin duda, al éxito, que consiste en alcanzar tus objetivos personales, no los que a otros les parezcan deseables.

Capítulo 2

El estudio de mercado

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

LA TENDENCIA

La máquina, destructora de empleo

Desde la aparición de los primeros telares mecánicos —o quizá desde antes— la máquina está destruyendo puestos de trabajo¹. Las máquinas mecánicas y eléctricas sustituyeron paulatinamente en los tres últimos siglos mano de obra de baja cualificación y bajo coste. La robótica y la informática reemplazan hoy mano de obra cada vez más cara. Sabemos que un técnico o un administrativo resuelven con su ordenador tareas que hace pocos años habrían requerido muchas personas. Esta es una tendencia que puede gustar o no, pero es irreversible. No hay más que observar el conti-

¹ Si se ha de ser preciso, también lo han hecho los animales de tiro o carga, que sustitúan mano de obra humana.

nuo crecimiento de la facturación media por empleado en cualquier sector.

Por otra parte, no todas las funciones resultan afectadas en igual medida. Producción, logística y administración son, probablemente, las más fáciles de automatizar, y, por tanto, las más afectadas. Las referidas a los Recursos Humanos y las de tipo comercial y de Relaciones Públicas siguen requiriendo una ejecución más personal y menos automatizable.

Esto provoca que épocas de evidente crecimiento económico no vayan acompañadas de un aumento análogo del empleo convencional. El único antídoto es la generación de otro empleo, nuevo en su concepción, mediante creatividad, la satisfacción de necesidades hasta ahora desatendidas y la generación o descubrimiento de otras nuevas.

Frenar la desaparición de puestos de trabajo es tarea condenada al fracaso y tan bien intencionada como poco rentable²; la única respuesta eficaz es crear otros nuevos, distintos, quizá en sectores diferentes. Y todo ello, precisamente, encontrando nuevas aplicaciones a las tecnologías que aparecen. La generación de nuevos puestos va ligada, también, a nuevas máquinas. El teletrabajo, las empresas de teleservicios que están proliferando –con inversiones iniciales mínimas– serían impensables sin la informática y el teléfono.

Pero la cuestión, aún sin resolver en el ámbito social, es ser capaces de generar empleo más deprisa de lo que se destruye.

² Resulta tres o cuatro veces más caro defender un puesto de trabajo innecesario que crear uno nuevo de mayor futuro.

EL PUESTO FIJO DE TRABAJO, ESPECIE EN VÍAS DE EXTINCIÓN

La empresa que genera empleo lo hace por tener una expectativa razonable de beneficio con la aportación del contratado. Pero esta expectativa está cada vez menos clara, por razones lógicas. Cuando la empresa contrata a un empleado, el coste –directo e indirecto– constituye un gasto fijo, seguro y por tiempo indefinido. Si varía, es al alza. Y romper el compromiso tiene un costo adicional para quien contrata, aunque la tendencia sea en estos momentos, y desde hace tiempo, a abaratar el despido.

Para que la contratación sea rentable y se justifique, por tanto, el producto del trabajo del nuevo empleado ha de ser, lógicamente, superior sin ninguna duda al gasto fijo. Pero nadie puede garantizar esta contraprestación. Y tanto menos cuanto mayor sea el coste de la contratación.

Por una parte, la rapidez de la evolución del mercado y de la aportación tecnológica hace cada vez más incierto que el nuevo empleado siga siendo necesario indefinidamente. Lo que en un momento dado es rentable fabricar aquí, poco después deja de serlo. Estamos recibiendo ordenadores, radios, electrodomésticos y automóviles de Taiwan, Singapur, Corea o China.

De hecho, como consultor, no he conocido una organización en la que no haya, de modo casi inevitable:

- exceso de personal de determinados perfiles o en determinados puestos.
- carencia de personal de otros perfiles o en otros puestos.

Es decir, pueden necesitarse informáticos y sobrar administrativos o viceversa. Pueden sobrar mandos y faltar ope-

rarios, o al revés. O tener una pirámide de edades inadecuada (he conocido más de una empresa con edades medias en torno a los cincuenta años, cuando lo que necesitaban era mano de obra mucho más joven, con perfiles de preparación y de capacidades físicas muy distintos).

Por otra parte el empresario tiene cada vez menos garantías de que el rendimiento laboral del empleado se mantenga por encima de su costo. Hace un siglo eran mensurables los rendimientos de la inmensa mayoría de los trabajadores, porque su producción se podía controlar. Hoy, el trabajador del conocimiento —todo el que lo hace con un bolígrafo o un ordenador— resulta cada vez más difícil, cuando no imposible, de controlar.

A ello contribuye también, incluso para trabajadores más controlables, el continuo y afortunado aumento de los derechos laborales, no siempre acompañado del correspondiente aumento de las obligaciones.

La consecuencia es que empresas que tienen una oportunidad de negocio rentable a corto plazo en perspectiva, no siempre se atreven a emprenderlo si les exige una ampliación importante de plantilla cuya utilización no ven clara a plazos medio o largo, porque los recursos humanos, además de caros, son poco elásticos. No por su propia naturaleza, que es flexible, sino por razones de carácter social e incluso legal.

En primer lugar, un nuevo empleado no alcanza su rendimiento normal sino al cabo de varios meses, quizá un año o más en el caso de un directivo. Por otra parte, no es habitual, por ejemplo, trasladar a una persona de ciudad en contra de su voluntad. Y, si alcanza su nivel de incompetencia, nunca se la degrada a la categoría anterior, sino que se la soporta en la que —no necesariamente por su culpa— se le concedió.

De la “colocación” al autoempleo

Como consecuencia de todo ello, es previsible que continúe la tendencia al *outsourcing*: subcontratar servicios en lugar de contratar mano de obra. Lo que antes resolvía el chico de los recados es hoy cosa de los mensajeros. Las flotas y conductores de la compañía aérea han sido reemplazados por servicios subcontratados con conductor. Los vehículos de la empresa, por coches en contrato de *leasing*; y más recientemente, de *renting*. Las limpiadoras o mecánicos en plantilla, por subcontratos de limpieza o mantenimiento. Siempre con el criterio de fijar gastos y eludir compromisos y problemas de gestión (absentismo, huelgas, convenios, problemas salariales...). También van por ese camino las empresas de trabajo temporal.

Por supuesto que a estos ejemplos que ya “funcionan” se van añadiendo día a día otros, especialmente en el sector de servicios, fomentando lo que se ha bautizado como *intrapreneurship*. Así, grandes empresas con un amplio Servicio de Formación, que impartía hasta entonces formación interna, lo han reducido a una pequeña unidad especializada de compra de seminarios exteriores de calidad, cuando y como se precisen, eludiendo asumir cargas fijas y permanentes. Los directivos y empleados sobrantes han sido invitados y ayudados a hacer funcionar el Servicio de Formación existente como una nueva empresa independiente.

En definitiva, que lo que hace unas décadas se conocía como una buena “colocación”, empleo seguro, quizá mal pagado, pero vitalicio, ha ido evolucionando —en la ley de los grandes números— a empleo precario, becarios y *mileuristas*; y, más tarde, autoempleo.

Hay poco empleo, pero mucho trabajo

La paradoja, sin embargo, es que basta echar una mirada alrededor para entrever cuántas son las necesidades no satisfechas en todos los terrenos. Cuando se simplifica la realidad diciendo que “no hay trabajo” se falta a la verdad: trabajo sobra; lo que no tenemos es empleo; ni estructuras socioeconómicas adecuadas para dar respuesta a las necesidades de generarlo.

En cualquier caso, lo que nos interesa aquí y ahora es aceptar un hecho: hay mucho trabajo por realizar; lo difícil es hacerlo económicamente rentable. En eso se centran el reto y las posibilidades crecientes del autoempleo.

2. LAS OPCIONES

En síntesis, tienes tres grandes opciones de conseguir trabajo:

- la empresa privada,
- la empresa pública,
- el autoempleo.

Es bien sabido, por otra parte, que no tener un empleo te dificulta enormemente conseguir otro. Esto puede recomendarte a corto plazo decisiones cuyo objetivo sea sólo la supervivencia y que actúen como trampolín o mera preparación de circunstancias más propicias, para adquirir experiencia y enriquecer tu currículum. Pero esa posible opción no te debe hacer olvidar planes más ambiciosos a un plazo más largo.

En cualquier caso, la opción que elijas te condicionará el planteamiento de las fuentes de información que debes examinar (ver el Anexo) y el ámbito geográfico que tienes que cubrir.

LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Atención preferente merecen las publicaciones especializadas en los temas de formación y salidas profesionales. Entre otras informaciones, suelen recoger las convocatorias de oposiciones de puestos de trabajo en la Administración pública.

Los diarios y revistas recogen, también, anuncios de empleo especialmente en los suplementos semanales. El Anexo recoge información de éstas y otras fuentes:

- Publicaciones especializadas.
- Diarios y revistas.
- Organismos oficiales dependientes de:
 - Ministerio de Asuntos Sociales.
 - Comunidades Autónomas.
 - Ayuntamientos.
 - Secciones y servicios específicos de organismos.
 - Empresas privadas.
 - Bolsas de trabajo de las Escuelas pertenecientes a la A.E.E.D.E.
 - Centros de Orientación e Información de Empleo (COIE).
 - INEM.
 - Cámaras de Comercio.

- Colegios Profesionales.
- Embajadas.
- Organismos Internacionales.
- PIU (Base de datos).

ÁMBITO

El ámbito a examinar no tiene por qué ser necesariamente local. Ciertamente es, en principio, lo que te resulta más fácil y te puede propiciar más apoyos, sobre todo si aún disfrutas de la hospitalidad paterna. Pero no tiene sentido que limites la búsqueda a la ciudad en que habitas si hay mejores perspectivas en otras y tienes disponibilidad personal para trasladarte.

TRABAJAR PARA UNA EMPRESA PRIVADA

Una de las opciones que puedes elegir –de buen grado o un tanto forzado– es trabajar para otros y hacerlo en la empresa privada. Conviene que delimites tus preferencias ideales, tanto en parámetros que cabría calificar de tangibles como en otros que no lo sean.

Podemos calificar como tangibles:

- *Puesto de trabajo, nivel o función.* Por ejemplo, si eres titulado ¿admitirías un puesto donde no se te reconociera el título?
- Por otra parte, estar allí es importante cuando se produzcan nuevas oportunidades; se echa mano de una persona disponible antes que buscar una más idónea fuera.

- *Remuneración mínima*, lo que suele estar en función de las circunstancias personales.
- Pero debes tener muy en cuenta, por una parte, que al principio vale la pena trabajar gratis, por lo que se aprende y por lo que supone de ventaja estar en el sitio adecuado cuando surgen nuevas oportunidades. Y, por otra parte, que es más fácil negociar y conseguir un diez o veinte por ciento en el momento de la contratación que un tres o un cinco un año después.
- *Actividad*, en función de tus conocimientos, formación, experiencia, gustos y características personales.
- *Tipo de empresa*, en función de su cultura, tamaño, ámbito territorial que cubre, perspectivas de futuro, solidez...
- *Ubicación*, zona geográfica, si estás dispuesto a trasladarte.
- *Otras circunstancias*, como la necesidad de viajar con frecuencia, de largos horarios o compromisos especiales...

Podemos calificar como intangibles:

- *La misión* que implica la empresa, que debe ser compatible con la personal.
- *La libertad* que te supone el puesto.
- *La cultura* de la empresa y su congruencia con la tuya (si es que estás en situación de elegir); es decir, sus valores.
- *La política de personal* y cómo te puede afectar.
- *El jefe y el equipo* con los que has de trabajar y las oportunidades de futuro que parecen ofrecerte.
- *El estilo de vida* que supone o que requiere.

La información la debes ir adquiriendo a través de dos canales importantes:

- *Contactos personales*, que habrás de ir cuidando, incluso generando pacientemente. Son casi siempre el único modo fiable de informarse acerca de la generación de empleo de las pequeñas y medianas empresas que, como se sabe, generan la mayor parte, más del 85 por ciento de los nuevos puestos de trabajo.
- *Análisis de las ofertas de empleo* que van apareciendo en distintos medios y que permiten delimitar los requerimientos más habituales de los empleadores. Corresponden, casi en exclusiva, a grandes empresas.

TRABAJAR PARA UNA ADMINISTRACIÓN

Entre las opciones que esta posibilidad te supone se encuentran las distintas Administraciones (local, autonómica, nacional, comunitaria e internacional) en funciones de enorme diversidad. Desde un ayuntamiento a la Unión Europea, la OIT, la UNESCO, la ONU o el FMI, la oferta es de una gran variedad; y tiende a crecer.

Obviamente, la Administración implica oposiciones de uno u otro tipo, y las instituciones internacionales requieren determinadas titulaciones y dominio de idiomas, habitualmente dos, además del materno.

Los parámetros a revisar son, en esencia, análogos a los citados para la empresa privada, aunque con componentes bastante diferentes.

Es conveniente, como en el caso de la empresa privada, que procedas al análisis de las ofertas de empleo que a veces

aparecen en distintos medios y que permiten delimitar los requerimientos más habituales de algunas Administraciones. Pero las más de las veces será necesario que acudas a los centros especializados de cada una de ellas y averigües las ofertas existentes, la periodicidad o fechas de su aparición y las oportunas condiciones y requerimientos.

Tradicionalmente, trabajar para la Administración suponía una retribución notablemente más baja que en la empresa privada, como contrapartida a la seguridad. Esto ha dejado en buena parte de ser cierto; y la diferencia en cuanto a seguridad es notablemente mayor. Si tienes lo que Schein llama el ancla de la seguridad, este es un camino a explorar.

AUTOEMPLEO

La alternativa a trabajar para otros es que lo hagas para ti mismo. La mayor ventaja es no depender de la decisión de otros para comenzar a trabajar. El inconveniente: tu posible falta de experiencia y –probablemente– de recursos financieros. Aparte de que los riesgos son muy superiores³.

La alternativa del negocio propio es ideal si tienes lo que Schein llama el ancla de la autonomía. Es decir, una necesidad íntima de seguir un camino propio. En este caso puedes analizar distintas posibilidades.

Además de la necesaria iniciativa empresarial, es imprescindible que cuajes un proyecto de negocio. Este proyecto debe recoger, como mínimo, situados en coordenadas de tiempo, los siguientes planes:

³ En España hay más de 2.800.000 empresas. La tasa de creación supera el 2,1% anual. De las nuevas, desaparece del orden del 17% el primer año un 10% más el segundo y un 7% el tercero

- Plan de marketing, con las estrategias de productos, precios, publicidad y promoción. Es preciso establecer con claridad la diferenciación con la competencia.
- Plan de producción, que debe incluir el costo de todos los medios necesarios —materiales, equipo, instalaciones, logística...—.
- Plan de recursos humanos, que definirá las personas a seleccionar y contratar, y su costo.
- Plan operativo, con objetivos parciales, y las actividades y medios importantes necesarios para alcanzarlos.
- Plan económico-financiero, que desembocará en un balance y cuenta de resultados previsionales a —al menos— un año.

Estos datos resultarán primordiales si buscas socios o financiación exterior de cualquier tipo. Además de la financiación convencional de socios y entidades de crédito, puedes pensar en las ayudas al autoempleo que facilitan el INEM o las Comunidades Autónomas. Para la compra de equipos puedes utilizar el leasing⁴, que tiene la ventaja de convertir en fijos y aplazados gastos que suelen ser variables, y el inconveniente de cargar intereses mayores que Banca y Cajas de Ahorro.

Conviene que analices los factores que van a tener una influencia más decisiva en la decisión a tomar.

El factor experiencia

Los libros y las revistas de *Management* están llenos de

⁴ Contrato suscrito con una entidad financiera que compra en propiedad equipo, material de producción o vehículos —en España, necesariamente nuevos— y los arrienda al contratante con opción de compra al término del arrendamiento.

historias que cuentan cómo un joven emprendedor —o varios— montan una empresa en el garaje de su casa, apenas sin fondos, y en poco tiempo se han convertido en Apple o Microsoft; apaleando millones, por supuesto. Lo que no cuentan, porque carece de interés, naturalmente, es cuántas empresas así caen en apenas unos meses llevándose por delante el trabajo, el dinero y las ilusiones puestos en ellas.

De las empresas que se crean —muchas de ellas por personas con más o menos experiencia— sólo una de cada dos alcanza un año de vida. Los franquiciadores señalan que, por el contrario, nueve de cada diez de las empresas montadas bajo su sistema superan ese primer año. La diferencia es el apoyo que supone la experiencia, esta vez ajena —y cobrada—, del franquiciador.

Esto no significa que no debas intentar la aventura, sino que debes tomar todas las medidas necesarias para que la probabilidad de éxito sea lo mayor posible. La experiencia, ya sea propia, de un socio, de un empleado o un asesor de confianza, o de un franquiciador, resulta siempre un factor clave.

Un error frecuente es creer que lo que ha triunfado en un país culturalmente próximo tiene aquí garantizado el éxito. La realidad es que las costumbres o los hábitos de consumo de países de la UE o de los EEUU pueden ser lo bastante diferentes de los nuestros como para propiciar el fracaso de lo que allí ha sido bien aceptado.

Eso no siempre resulta evidente. Está claro que no se puede iniciar un negocio de vinos o de embutidos en un país musulmán. Pero hay muchas ocasiones menos evidentes que pueden abocar al fracaso: nuestro entorno no tiene, por ejemplo, una cultura propicia a la venta por catálogo.

En todo caso, debes apoyar el proyecto sobre tus capaci-

dades y tus puntos fuertes, con una respuesta positiva al sentido de misión personal en la vida, eligiendo algo que a ti te guste hacer.

Entre estos puntos fuertes cabe contemplar no sólo los que se consideran profesionales de manera convencional, sino cualesquiera otros susceptibles de acabar siéndolo. Así, la popularidad convierte a los deportistas de élite en personas con un “fondo de comercio” que facilita muchas actividades.

Algunas empresas especializadas de limpieza de fachadas difícilmente accesibles –catedrales, edificios singulares o muy altos...– han nacido, por otra parte, de la alta capacitación como montañeros de sus promotores, lo que les ha permitido utilizar sus atalajes especiales de escalada y eludir carísimos andamiajes y acortar plazos demasiado largos. Esta es una perfecta aplicación de la creatividad a la generación de autoempleo.

En cualquier caso, debes apoyar el proyecto en un estudio de viabilidad adecuado. Aquí, como siempre, deberás aplicar la técnica DAFO, considerando cuidadosamente las debilidades de tu propia situación personal, las fortalezas o factores personales a aprovechar y las amenazas y oportunidades que te ofrece la situación exterior. Unas y otras constituirán la base de la mejor decisión.

La información

La información juega también aquí un papel importante. Es necesario que la obtengas desde dentro del sector, en lo posible, de contactos que trabajen en él. Es una información subjetiva, por supuesto, pero viva.

Otra información necesaria es la que proporcionan las ventanillas únicas, nunca tan únicas como sería deseable.

Internet, –¡cómo no!–, puede ser otra fuente importante de información. Existe una Web oficial orientada a pymes para quienes quieran crear una nueva empresa: <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES>. Contiene recursos muy diversos, tanto en información laboral, financiera o fiscal como en lo referente a los siempre farragosos trámites administrativos, incluyendo las últimas disposiciones gubernamentales de la Iniciativa Pyme de Desarrollo Empresarial. El acceso a las bases de datos oficiales implica la aceptación del pago correspondiente.

El factor capital

Resulta imprescindible que realices un estudio económico serio que incluya la estimación de las inversiones necesarias: local, materiales, maquinaria, vehículos, equipos e instalaciones, mobiliario, gastos de instalación y puesta en marcha, salarios y el adecuado colchón financiero por si las previsiones se alargan. Es preciso alcanzar el umbral mínimo necesario. Con recursos insuficientes, la gestión se hace difícil. En la empresa, como en la vida, ser pobre resulta carísimo. Cuando la gestión económico-financiera adquiere excesivo protagonismo, otras funciones esenciales resultan seriamente perjudicadas, aunque sólo sea por la exigencia de tiempo que ello supone.

No debes rebasar, sin embargo, un umbral razonable. Suele creerse que disponer de capital garantiza el éxito a largo plazo. Nada menos cierto: disponer de tanto capital como se necesite sólo garantiza poder perder tanto capital como se tenga. La razón es muy simple: cuando los fondos son escasos obligan a extremar el cuidado en su administración, y la gestión se examina con lupa. Los fallos se perciben antes y resulta obligado corregirlos pronto. Si, por el contra-

rio, los recursos son abundantes, los fallos pasan desapercibidos y la gestión es más descuidada.

Por otra parte, para un determinado beneficio, cuanto mayores sean los recursos utilizados, menor resulta la rentabilidad.

El factor tiempo

La empresa, como el producto, tiene un ciclo de vida claramente marcado: gestación, lanzamiento, infancia, juventud, madurez y –si no sabe renovarse– decadencia y desaparición.

La gestación puede ser tan larga y laboriosa como la de una persona; y no menos pesada, pero también ilusionante. A diferencia de la naturaleza, que siempre sabe lo que se ha de hacer, con la empresa las cosas no están tan claras. Es tiempo de estudios y consultas, sobre todo a los contactos que hayas ido consiguiendo en el sector elegido.

Las gestiones suelen ser largas y engorrosas. Vale la pena que pagues servicios profesionales, conocedores de la realidad del momento, siempre diferente y mucho más compleja –o simplificable...– que la legislada. Hacerlo tú mismo suele resultar, a la larga, más caro, salvo que dispongas de tiempo suficiente. Aún así, corres el riesgo de dejar algún cabo suelto o de realizar trámites innecesarios.

Conviene aprovechar, por supuesto, las ayudas oficiales existentes, nunca suculentas pero que no conviene desdeñar.

El lanzamiento debe ser cuidadosamente planificado en aras de la eficacia. Debe recordarse que una hora invertida en prever ahorra tres de ejecución.

Durante la etapa de infancia los riesgos son enormes porque se es muy vulnerable. De ahí que la mortalidad de las nuevas empresas sea tan elevada.

Es preciso que estés atento a los problemas previsibles... y a los que no lo sean tanto, pero que pueden aparecer.

Hasta que la empresa no alcance la etapa de juventud no podrás dormir tranquilo.

“Tengo una idea genial”...

Tener una idea genial es una de las formas más rápidas y eficaces de arruinarse. La razón es bien simple: el éxito de una empresa no estriba nunca, como piensan algunos, en hacer brillantemente una cosa: diseñar, fabricar, vender, dirigir personas, administrar fondos o cualquier otra habilidad empresarial, tan convenientes todas ellas. El éxito de una empresa estriba, por el contrario, en resolver suficientemente bien cada una de esas funciones. Una sola que se resuelva mal –compras, ventas, investigación y desarrollo, producción, mantenimiento, dirección de personal, logística, seguridad, administración...– puede dar al traste con todo el esfuerzo. Eso supone que cada una de las funciones clave debe estar suficientemente asegurada desde el principio.

Veamos un ejemplo simple: un restaurante bueno en los demás aspectos puede fracasar o tener serios problemas por uno solo de los siguientes fallos:

- Mala elección de emplazamiento, inadecuado para la categoría pretendida.
- Mala elección de tipos de menú.
- Compra de productos de mala relación calidad/precio.

- Compra de productos excesiva o insuficiente.
- Intoxicaciones y denuncias.
- Decoración inadecuada.
- Trato incorrecto a clientes.
- Precios inadecuados (altos o bajos).
- Cocina deficiente.
- Mala selección y/o dirección de personal.
- Seguridad (robos, atracos repetidos).
- Administración financiera inadecuada.

Un solo agujero basta para hundir un barco, a poco grande que sea, si está bajo la línea de flotación.

Establecida esta cautela, digamos que una buena idea, aunque no garantice el éxito, es la mejor de las bases desde la que lanzarse en su busca.

La idea de un nuevo negocio se apoya a veces en una innovación tecnológica (la radio, los cajeros automáticos, los teléfonos móviles). Con más frecuencia, en una innovación social (las ventas a plazos, los productos ecológicos). O en una síntesis de ambas (tarjetas de crédito).

Otra fuente de ideas innovadoras es la aplicación práctica de habilidades adquiridas en los *hobbies* (limpieza de fachadas difíciles por expertos en escalada; atención a los animales de compañía, servicios informáticos...).

Una fuente más es el descubrimiento de nuevas aplicaciones para viejos materiales (utilización de la cáscara de arroz como material refractario o para fabricar envases biodegradables; telecomidas).

Los socios

La elección de socios debe basarse en la complementariedad, tanto de recursos –socio industrial necesita socio capitalista, fabricante precisa vendedor...– como de funciones –experto en marketing con el de producción o de administración–.

Queda dicho más arriba, pero no será ocioso repetirlo: resulta esencial que los socios compartan una jerarquía de valores tan parecida como sea posible. Otros desacuerdos son resolubles, pero no los basados en valores. De ahí que deban debatirse claramente antes del “matrimonio” definitivo.

Otra cuestión importante: todo acuerdo que establezcas debes registrarlo por escrito. No tanto por razones legales, que pueden acabar apareciendo, como por pura eficacia. De otro modo, cuando aparezcan desacuerdos acabarán surgiendo, invariablemente, interpretaciones, que serán diferentes para cada uno.

Integrarse en una franquicia

Las franquicias están conociendo una rápida expansión. La capacidad de supervivencia ya comentada se debe al simple hecho de aprovechar una experiencia ajena ya contrastada.

Según datos facilitados por la Federación Europea de la Franquicia, este negocio mueve en Europa más de 72.000 €. En Europa funcionan más de 3.000 enseñas que dan trabajo a más de 150.000 personas. Estas cifras estarán claramente superadas, sin duda, cuando las leas.

Se introdujeron en nuestro país en los años 70 y han experimentado un fuerte crecimiento. En España, la fran-

quicia representa un 5% del comercio minorista (frente al 20% de Francia o al 50% de Estados Unidos).

Existen en nuestro país un millar de franquicias –se han duplicado en una década– en ámbitos muy diversos. Son unos 50.000 establecimientos franquiciados, y el sector mueve más de 10.000 millones de euros al año. Emplean a más de 100.000 personas. Lógicamente, nos moveremos, al menos, hacia las cifras europeas. Este tipo de establecimientos supone más del 20% del comercio minorista. Los sectores más demandados son la restauración, los servicios y el ocio.

Su naturaleza

Según el Código Deontológico Europeo, “la franquicia es un sistema de comercialización de productos o servicios o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continuada entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto del franquiciador”.

“Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o la marca de productos y/o servicios, el *know-how*, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos y otros derechos de propiedad industrial o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto”.

La franquicia es, pues, en síntesis, un sistema de colaboración mediante el cual una persona (el franquiciador) cede

a otras (los franquiciados) una marca, un producto o un servicio y un saber-hacer específico, probado y rentable, para que éstos puedan gestionar adecuadamente un negocio como empresarios independientes. A cambio, el franquiciado realiza –casi siempre– una inversión inicial, unas aportaciones económicas directas o indirectas y pone su esfuerzo personal –o el de una persona de su confianza– en la gestión de su negocio.

Esta relación entre franquiciador y franquiciado se define y regula jurídicamente a través del denominado contrato de franquicia. El franquiciador y el franquiciado son empresarios independientes, sin más relación entre ambos que la establecida a través del citado contrato. No existe entre ellos relación de subordinación de uno a otro, ni tampoco relación laboral.

Es preciso averiguar los plazos de recuperación de la inversión, la experiencia necesaria, si los cursillos de formación son gratuitos o qué coste tienen y el perfil conveniente del franquiciado: probablemente persona autodisciplinada, con capacidad de esfuerzo y elevada confianza en sí mismo.

Conviene que compruebes previamente, entrevistándote con personas ya franquiciadas en el sector en que se desarrolla la franquicia, la experiencia y el prestigio del franquiciador. Su ética, su filosofía, y hasta qué punto ayuda o exprime –cosa frecuente– al franquiciado.

Es bueno que conciertes distintas entrevistas, en distintas zonas y con franquiciados que no te perciban como un posible competidor.

Tipos de franquicia

Existen distintos tipos de franquicias. Dentro de las comerciales cabe distinguir franquicias:

- *De producto* o distribución: es aquella que comercializa uno o varios productos, normalmente fabricados y distribuidos de forma exclusiva por el franquiciador.
- *De servicio*: comercializa un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado prestará bajo una determinada metodología recibida del franquiciador.
- *Mixta*: incorporan producto y servicio.

Ventajas e inconvenientes de la franquicia para el franquiciado

Ventajas

El franquiciado cuenta desde el principio con:

- las experiencias de las unidades piloto y del resto de los establecimientos franquiciados,
- la operativa del negocio, lo que simplifica la gestión y garantiza una metodología ya probada con éxito,
- un fondo de comercio ya creado gracias al prestigio de una marca conocida en el mercado,
- economías de escala que el franquiciador obtiene como consecuencias del suministro a toda la red,
- posibilidades de comunicación y marketing muy superiores a las que tendría actuando individualmente y con un coste muy inferior.

Todo ello hace que el riesgo de fracaso sea muy inferior al que tendría actuando de modo independiente.

Inconvenientes

A cambio de estas ventajas deberá respetar siempre una serie de normas de obligado cumplimiento, establecidas por el franquiciador para toda la red franquiciada. Y se puede ver afectado por los problemas que le surjan al franquiciador (económicos, de calidad, laborales...).

Pero el inconveniente mayor es la habitual desproporción de fuerzas. El franquiciador impone habitualmente las reglas que a él le interesan y es frecuente que se lleve la parte del león. De ahí el interés de recabar una información veraz y exhaustiva de varios y diversos franquiciados, a ser posible de tamaño y posición similar a la prevista para uno mismo, y que no lo vean como posible competidor.

Si alguien sale beneficiado, siempre será el franquiciador.

Obligaciones de uno y otro

El franquiciador está obligado a:

- Haber establecido y explotado con éxito una idea o concepto comercial durante un periodo razonable y, como mínimo, en una unidad piloto antes del inicio de la red.
- Ser titular de los derechos sobre símbolos y marcas.
- Impartir a sus franquiciados una formación inicial y prestarles de manera continua una asistencia comercial y técnica durante toda la vigencia del contrato.

El franquiciado se obliga a:

- Dedicar sus máximos esfuerzos al desarrollo de la red de franquicia y al mantenimiento de su identidad común y de su reputación.

- Proporcionar al franquiciador los datos operativos verificables, a fin de facilitar la determinación de los resultados y los estados financieros necesarios para la dirección de una gestión eficaz. El franquiciado autorizará al franquiciador y/o sus delegados el acceso a sus locales y a su contabilidad en horas razonables.
- No divulgar a terceros el “saber hacer” facilitado por el franquiciador ni durante ni después del fin del contrato.

ANEXO

LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

El Círculo de Progreso Universitario edita *la Guía de las Salidas Universitarias*, con una amplia información sobre oposiciones y salidas profesionales, además de la referente a estudios, cursos y becas de todo tipo.

La Fundación Universidad Empresa edita anualmente la *Guía de Empresas que ofrecen Empleo* con los requisitos, datos, direcciones... También publica *Cuadernos Aula*, con interesante información puntual, y *Monografías Profesionales*, sobre todo lo referente a una carrera universitaria o profesión.

Diarios y revistas.

- Suplemento *Negocios* de **El País**.
- *Nuevo Trabajo* de **ABC**.
- *Semanario Mercado de Trabajo*.
- La *Gaceta de los Negocios* ofrece un servicio de ayuda a la búsqueda de empleo, mediante información laboral interactiva: *Empleo 2000*.

Organismos oficiales:

- Centros de información Juvenil: Dependen de:
 - CAA.
 - Ministerio de Asuntos Sociales (Instituto de la Juventud).
 - Ayuntamientos.
- Centros de información de la Mujer: Dependen de:
 - Instituto de la Mujer (Ministerio de Asuntos Sociales).

Secciones y servicios específicos de organismos:

- Oficina de Información de CC.OO.
- Instituto Nacional de Empleo (INEM). www.inem.es
- Centros de Empleo de Mujeres Jóvenes.

Empresas privadas

- INFOEMPLO. Círculo de Progreso.
- RRHH Consultores.
- Opción de Empleo.
- Pronto Empleo, Ofertas & Demandas. Tel. 906 345 345.
- Master Telecom y B&G Caliper Consultores (Operación Intra).
- Bolsas de trabajo.

Centros de orientación e información de empleo (COIE)

- Creados por La Fundación Universidad - Empresa y las Universidades Autónoma, Complutense y Politécnica de Madrid. Actualmente son oficinas colaboradoras del INEM.

Otros organismos

- Cámaras de Comercio.
- Colegios Profesionales.
- Consejerías de Juventud de las Comunidades Autónomas.
- Embajadas.

Organismos Internacionales.

Base de datos P.I.U.

El Programa de Información al Universitario es una base de datos documental de fácil manejo que contiene la más completa información sobre carreras y salidas profesionales, estudios en el extranjero, cursos de postgrado y complementarios y becas.

El **P.I.U.** es la única base de datos de estas características existente en España y está al servicio de Universidades, Colegios, Institutos y Centros de Información.

Internet: Iniciativa Pyme de Desarrollo Empresarial <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES>

Web oficial orientada a pymes para quienes quieran crear una nueva empresa: Contiene recursos muy diversos, tanto en información laboral, financiera o fiscal como en lo referente a los siempre farragosos trámites administrativos.

El acceso a las bases de datos oficiales implica la aceptación del pago correspondiente.

Capítulo 3 La oferta

1. LA BÚSQUEDA

Con frecuencia se entiende la búsqueda de empleo como algo pasivo. El riesgo mayor es, precisamente, que la abordes como una espera larga y frustrante de que te surja la oportunidad, o de ser llamado como consecuencia de alguna acción previa.

La búsqueda de empleo, si deseas lo mejor, debes abordarla como una fase activa, paciente y constante, en la que debes realizar las acciones que más te acerquen al fin deseado, aunque trabajes sin certezas. Debe responder a una estrategia seriamente elaborada, con el esfuerzo y atención que merece el objetivo perseguido. Debe ser para ti un trabajo de jornada completa.

He dicho antes, al analizar el mercado, que había tres grandes opciones en cuanto a puestos de trabajo:

- empresa privada,
- empresa pública,
- autoempleo.

Lo primero que has de tener claro es el objetivo concreto que pretendes alcanzar. Este objetivo supone una decisión previa importante acerca de tus preferencias laborales: ámbito en que desees moverte, sector hacia el que te apetece enfocar tu carrera, tipo de empresa que te atrae, función, tipo de trabajo; en suma, qué desees realizar.

ÁMBITO

Un aspecto con frecuencia descuidado es definir el ámbito que asignarás a la búsqueda: ¿local, regional, nacional, más amplio aún? Cuanto más amplio sea, más probabilidades de éxito existirán... y más laboriosa te resultará la búsqueda. Pero no es evidente que tengas que renunciar a nada de antemano. La globalización te facilita aumentar probabilidades.

CONTACTOS

Más del 85 por ciento del empleo lo generan las empresas pequeñas y medianas. Buena parte de ellas no utilizan sistemas profesionales de selección. En parte por comodidad, en parte por un discutible sentido de la economía, a veces, incluso por la urgencia (compañera inseparable de la falta de previsión) de cubrir un puesto, siguen nutriéndose de canales informales, cuya difusión es mínima: los más frecuentes, directivos y empleados y sus familiares y conocidos. Es lo que cabría calificar de “mercado oculto”, muy difícil de encontrar.

En consecuencia, al margen de que pongas en marcha o actualices todos los recursos citados anteriormente y en el Anexo, es preciso que movilices todos los contactos personales a tu alcance:

- familia,
- amistades,
- conocidos,
- grandes empresas que generen empleo de modo regular,
- Internet.

La Red tiene una importancia enorme y creciente en la oferta de empleo. Felizmente, porque la hace mucho más fácil, más rápida y más barata.

Pero debes elegir a las personas que tengan contactos adecuados, no necesariamente de alto nivel. Una secretaria o un administrativo pueden resultarte informadores eficacísimos, lo que no suele ocurrir con la información que una empresa facilite oficialmente.

El mensaje es: estoy bien preparado; “quiero trabajar; ¿puedes orientarme o ayudarme de alguna forma?”.

La información sobre cómo funciona una empresa en lo referente a generación de empleo, tipo de puestos que suele cubrir, método de búsqueda de personas, proceso de selección habitual y demás circunstancias referentes a su funcionamiento y cultura, es de lo más interesante para alcanzar el objetivo: poder presentarse en el lugar adecuado en el momento oportuno.

La oferta de trabajo no surge habitualmente por las maravillas de los conocimientos, técnicas y títulos que puedas ofrecer como candidato; ni tampoco por presiones personales de nadie –y menos por las tuyas–, sino por necesidades del empleador: de ahí la importancia de la información desde dentro. Y de conseguirla de la forma más “suave” posible, porque la pesadez o la insistencia cierran más puertas de las que abren.

Ten claro que la oportunidad no surge por la calidad del candidato, sino por una necesidad del empleador.

Por ello, el factor oportunidad es clave.

PRÁCTICAS/BECAS

La estancia en prácticas o como becario en una empresa te resultaría de la mayor utilidad. En primer lugar, por lo que puedes aprender. Y no me refiero sólo a conocimientos de tipo técnico o profesional. Cuando se implantaron en nuestro país, las consultoras importantes, además del perfil adecuado —del que no formaba parte ningún título en particular, aunque sí uno superior— acostumbraban a exigir a sus candidatos una experiencia laboral de no menos de tres años. No les importaban el puesto, la función o el sector. Lo que sí querían es que el candidato hubiese cometido ya las “tonterías” habituales en un principiante y hubiese descubierto, de primera mano, cómo es y cómo funciona en realidad el mundo del trabajo. Esta impagable experiencia es la que ayuda a conseguir la estancia, siquiera de meses, en una empresa cualquiera.

El segundo efecto positivo es estar allí cuando surja, eventualmente, una necesidad. O, al menos, establecer contactos que deben mantenerse vivos.

Por una y otra razón, son tan útiles esas estancias por las que valdría la pena pagar.

LECTURA DE ANUNCIOS E INFORMACIÓN PERTINENTE

Una parte esencial de la búsqueda es el examen cuidadoso de todas las publicaciones que contienen ofertas de

empleo. No siempre recibe la atención que se merece, pero la propia oferta de empleo es el mecanismo más importante de selección, al menos cuando está bien hecha, porque permite la preselección previa realizada por los candidatos potenciales, que deciden si acudir o no.

La lectura debes hacerla tan amplia como te resulte posible, tanto en número de publicaciones como en zona geográfica que cubras, en la medida en que estés dispuesto a aceptar la movilidad que ello supone.

Como esa amplitud puede resultar costosa, puedes utilizar lugares públicos —bibliotecas, hemerotecas— para la consulta, que no necesita ser diaria, pero sí abarcar todos los días.

TOMAR LA INICIATIVA

Nada se opone, por otra parte, a que tomes la iniciativa, aunque no sea corriente. Un joven madrileño decidió invertir dinero en un anuncio que le dio muy buen resultado: una veintena de ofertas que le permitieron ser él quien eligiera. En el recuadro adjunto, aquí reproducido, por cortesía de “Emprendedores”, puedes encontrar más detalles.

Si la montaña no viene a...

BUSCO EMPRESA

SOY UN JOVEN ESPECIALISTA EN MARKETING

- Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid (1997).
- Máster en Marketing, Gestión Comercial, por EBO (1997).
- Máster en Marketing Directo por EBO 1998 (diploma 1 de la Tercera Promoción).
- Séis meses de experiencia en Departamento de Marketing.
- Buen nivel de inglés.
- Dominio de informática.
- 25 años (p. 33.33).
- Con intención firme de poner en marcha gran cantidad de ideas y desarrollar comerciales adictivos.

Quiero empresa dispuesta a apostar por: al Oportunismo, la Creatividad, el Trabajo en Equipo, el Futuro y que quiera formarme a su estilo y convertirse en su mayor activo.

Contactar: 91 735 05 06 - 929 83 79 67, JUAN VARONA SANTOS

PARA SER UN BUEN INVERSOR DE TONO Y LONO

2. LA PRESENTACIÓN

EL CURRÍCULUM VITAE

La presentación casi ineludible es el **currículum vitae**¹. Ésa es la historia profesional que interesa a todo empleador y a todo responsable de selección, no sólo para realizar una buena elección, sino también como garantía, para él y antes su jefe, de que se han tomado todas las precauciones para que la adoptada sea correcta. Y de que, si la selección sale mal porque tú metes la pata, el currículum no lo dejaba prever.

Tu historia profesional es única, por supuesto, pero tu currículum no debe ser único; es necesario que prepares uno de base y que lo adaptes, en cada ocasión, a cada tipo de puesto y empleador. En función de lo que ellos quieren comprar... y de lo que tú puedas haber averiguado sobre ellos y su cultura.

EL CURRÍCULUM VITAE DE BASE

Debe contener cuanto pueda interesar al empleador... y sólo eso. Es preciso tener en cuenta que abrumar al seleccionador con datos poco relevantes no es una buena política. Sobre todo si se enfrenta, como es posible, a cientos de ellos.

No hay que pensar que exista un *currículum vitae* ideal, por la sencilla razón de que cada entrevistador puede tener sus preferencias (cuando no sus manías). Un modelo muy habitual puede ser éste.

¹ He conocido personas refractarias a ese nombre. De ser conocida esa circunstancia, se tendría una ventaja inicial titulándolo **Historial profesional** o algo similar; aquí es donde el amigo introductor puede resultar muy útil comunicando pequeños "secretos" o manías de la persona o empresa en cuestión.

MODELO DE CURRÍCULUM VITAE

(en **negrita**, lo absolutamente imprescindible)

– Datos personales:

- **Nombre y apellidos**
- **Nacido/a en... el...**
- **Estado civil**
- **Domicilio**
- **Teléfono de contacto/e-mail**

– Capacidades esenciales

– Formación

- **Académica**
- **Extra académica**
- **Idiomas**
- **Informática**
- **Permiso de conducir**

– Experiencia

- **Laboral** (en orden inverso)
 - **Plazo: desde... hasta...**
 - **Puesto**
 - **Funciones desempeñadas o Responsabilidad**
 - **Capacidades adquiridas**
- **Otros datos de interés (eventualmente)**
- **Referencias**

– Otras experiencias

– Aficiones (?)

Revisemos los contenidos de esos apartados:

Datos personales

Nombre y apellidos

Separa claramente uno y otros. Una buena forma es escribir los apellidos en mayúsculas, o en otra línea. De otro modo, en un José Vicente García no se sabe si Vicente es segundo nombre o primer apellido.

Nacido/a en... el...

En realidad, la edad —como la raza o el sexo— no debería ser motivo de discriminación, según está legislado; pero es imposible evitarlo en la práctica, por lo que resulta conveniente exponerla desde el principio.

No aporta nada citar el nombre de los padres.

Estado civil

Debería ser algo privado, pero en ocasiones es positivo para los hombres confesar que se está casado, porque algunos empleadores le atribuyen mayor estabilidad y responsabilidad.

Lo mismo ocurre con los hijos: no es una información relevante —menos aún sus edades y nombres—, pero nunca se sabe si pueden despertar una simpatía secreta y subconsciente: “éste tiene cuatro, como yo”; o, “con cinco hijos se esforzará a tope” (lo que no tiene por qué resultar cierto).

En cambio, estar casada y, menos aún, tener hijos —especialmente si son pequeños— no suele verse como positivo en la mujer, sobre todo cuando el puesto requiere horarios muy flexibles y viajes frecuentes. Nadie serio discute ya la igual capacidad profesional y dedicación de la mujer —cuando no la ventaja para ciertas funciones— pero la carga de la familia

sigue pesando sobre ella, por razones culturales, con más fuerza que sobre el hombre. Y se sabe que padecerá más sus gripes y las de los niños.

Domicilio

Es, por lo general, un dato neutro. Pero en ocasiones puede revestir importancia por la lejanía al puesto de trabajo o por tratarse de un barrio que destaque por elevado o por marginal.

En ocasiones puede ser utilizado para convocarte, aunque no es lo más frecuente.

Teléfono de contacto

El teléfono fijo y el móvil suelen ser los medios habituales. Si facilitas el teléfono familiar es preciso que des instrucciones concretas a quienes puedan contestarlo. Nada más triste que no acudir a un proceso de selección porque una abuela desmemoriada o un hermano irresponsable se olviden de darte el mensaje.

Correo electrónico

Es importante que lo facilites. Ya no es un elemento de estatus, pero si no lo tienes... Si tienes un conflicto momentáneo con tu operadora telefónica, debes avisarlo.

Capacidades esenciales

Es poco usual hacerlo, pero a muchos seleccionadores les gusta encontrar pronto una síntesis en pocas líneas de lo que sabe hacer el candidato. Se trata, pues, de resumir y resaltar las funciones más importantes y relevantes que puedas desempeñar. Aquí deben brillar las habilidades *marketinianas* para vender bien el producto.

Formación

Formación Académica

Debes citar los estudios superiores que poseas (título o último curso finalizado y centro). Pero no tiene sentido hablar del bachillerato, por ejemplo, si tienes una licenciatura en algo. Tampoco resulta necesario explayarte en las calificaciones: puede ser un arma de doble filo. Hay quien odia más o menos inconscientemente a los empujones. O, al menos, se sabe que no hay demasiada correlación entre la excelencia en los estudios y la posterior en el trabajo.

Formación extraacadémica

Debes citar aquí otros estudios complementarios realizados y seminarios más o menos especializados. En algunos casos —en temas más o menos esotéricos, o en otros como arte, deporte o yoga— es difícil prever si esta mención te resultará o no positiva, salvo que tenga relación con el puesto: tal sería el caso del arte, por ejemplo, con un departamento de publicidad. De otro modo, sería preferible que los recojas al final, en Otros datos de interés.

Otros datos de interés

Si los hay.

Idiomas

Hay cuatro facetas en un idioma: dos activas: hablar y escribir; y dos pasivas: entender y leer. Si la cuestión del idioma parece relevante, debes citar los niveles —dominio, fluidez, bien, regular, un poco...— de cada una de estas facetas, si son muy diferentes. Pero basta con el general, si es homogéneo. Si dices “dominio” no es preciso añadir nada.

Puedes citar títulos y estancias en el extranjero, especialmente si son largas.

No es infrecuente que se falseen al alza estos niveles —en función de la caradura del candidato— y que cuele. Pero un entrevistador experto, incluso sin manejar un idioma, sabe evaluar el manejo de un candidato en éste sin más que hacerle hablar, leer o escribir unos segundos. Y si pierdes la credibilidad en este aspecto, la pierdes en todos.

Informática

Resulta cada vez más necesario exponer la capacidad adquirida como usuario: qué programas manejas —proceso de textos, hoja de cálculo...— y con qué soltura. Por defecto, se te supone usuario normal de los programas habituales.

Permiso de conducir

En algunos casos —ciertos equipos de ventas, por ejemplo— puede resultar relevante confirmar que conduces y/o dispones de vehículo, aunque estas circunstancias suelen explicitarse en la oferta o en la entrevista subsiguiente. De otro modo resulta irrelevante.

Experiencia Laboral

Debes recoger aquí toda la experiencia obtenida, incluyendo prácticas, trabajos en empresas familiares, a tiempo parcial, aunque hayan sido no remunerados.

Si la experiencia la has obtenido en más de una empresa, debes narrarla en inversión cronológica, es decir, empezando por el empleo actual o más reciente y retrocediendo en el tiempo. Pero tampoco ésta es una regla universal: algunos seleccionadores prefieren estudiar la evolución del candidato en su orden cronológico natural.

La forma de exponerla puede ser:

- Plazo: desde... hasta...
- Empresa.
- Sector o actividad económica (si la Empresa no es conocida).
- Puesto.
- Funciones desempeñadas o Responsabilidad, y proyectos importantes.
- Capacidades adquiridas.

Aquí puedes añadir alguna nueva capacidad adquirida en el desempeño del puesto: por ej, negociar con proveedores...

Otros datos de interés

Puedes añadir, si lo estimas de interés, algún otro dato, como presupuesto administrado, número de personas dirigidas...

Referencias

Cabe, también, añadir referencias de jefes directos o directores de altos niveles, a condición de que sean fiables y aceptadas por ellos, lo que requiere que los consultes previamente. Pero, de ordinario, puedes dejar este punto para una fase posterior, si es que el empleador lo estima oportuno.

Otras experiencias

Quando el currículum es todavía corto puedes enriquecerlo recogiendo experiencias previas que sugieran capacidades o inquietudes, como: delegado de curso durante toda la carrera, profesor particular de Física y Química o voluntario en una ONG durante tres veranos en Uganda...

Aficiones

Exponerlas es un hábito muy estadounidense. Sirve para completar el perfil personal del candidato. No viene a tener utilidad entre nosotros, porque las aficiones confesadas suelen ser vagas y poco significativas. Si el entrevistador es hábil, la información de este tipo la obtendrá y evaluará en la entrevista.

EL CURRÍCULUM VITAE ADAPTADO

Entiendo que siempre te resultará conveniente adaptar el currículum vitae de base a la oferta de puesto en lo que puedas haber averiguado. Ello no implica inventarte un nuevo personaje, ni menos aún falsear la realidad, sino enfatizar aquellos aspectos que presumas más interesantes para el empleador potencial. Y que pueden referirse al sector, al puesto de trabajo o a la cultura de la Empresa, si has logrado información relevante sobre ella.

Debes tener claro que el objetivo del currículum no es que te contraten, sino pasar la primera criba y que te convoquen a las pruebas o entrevistas subsiguientes. No debes, pues, intentar deslumbrar, con el riesgo de decepcionar más adelante en el contacto personal. Pero debe ser lo bastante atractivo como para que te consideren, en principio, un candidato interesante. Un currículum no puede lograr una contratación, pero sí que puede cerrar una puerta.

En cuanto a la extensión, hay que señalar, una vez más, que diferentes seleccionadores tienen diferentes apetencias. Pero, como norma general, entiendo preferible que el currículum sea corto, de sólo un par de páginas. Cuando el seleccionador tiene que revisar montones de ellos, agradece la concisión.

Es importante que tenga una redacción clara, concisa, sencilla, objetiva. Debe rebosar un carácter positivo. Recogerá capacidades, éxitos –sin petulancias–, sin mencionar fracasos o despidos.

La forma debe ser muy cuidada. El tipo de letra, los márgenes, el orden, la disposición de los párrafos, todo debe resultar ordenado y atractivo para contribuir a una buena comunicación. Hoy, con la informática disponible, no hay excusas para una presentación mediocre. Y esto es igualmente válido para un currículum enviado por *mail*.

Ni que decir tiene que la ortografía debe ser respetada al máximo, no sólo en lo que suele considerarse importante, sino también en temas menores como acentos y signos de puntuación que puedan afectar a la imagen.

Y, por supuesto, es preceptivo que actualices el currículum vitae de base en los detalles que lo precisen. Nada más deplorable que la sensación de que se recibe una más de múltiples fotocopias enviadas a voleo. Si el cliente siempre merece una atención personalizada, esta exigencia resulta extrema en el caso de un empleador potencial.

Una última precaución: es imprescindible que conserves una copia del currículum y que la releas al preparar le entrevista, antes de acudir a ella. El fallo más frecuente – y más tonto – es contar historias diferentes en uno y otra. Suele ocurrir, no tanto por malicia como por fallos en la memoria. Apréndete los detalles en que puedas dudar.

No es preciso aportar pruebas documentales –títulos, certificados, referencias...– de lo escrito. Pero sí debes ofrecerte a mostrarlos más adelante si te son requeridos.

LA CARTA

Lo correcto es que acompañes el currículum vitae con una carta, escueta, en la que te limites a exponer tu interés en presentar tu candidatura al puesto ofertado. En los casos, cada vez más numerosos, de envío por Internet, también es conveniente una nota de presentación correcta.

Cuando la selección es seria, suele requerirse que la carta sea manuscrita, para proceder al correspondiente análisis grafológico. Sorprendentemente, todavía existen profesionales que ven la grafología como algo adivinatorio, casi esotérico.

La realidad es que se trata, simplemente –y nada menos–, de un test proyectivo, con las mismas ventajas e inconvenientes de otros tests. La grafología es más objetiva y más fiable como ciencia que la medicina o la economía –por poner dos ejemplos–, que no resultan excesivamente exactas ni siquiera para explicar a posteriori determinadas crisis. No es casual que la Policía y la Guardia Civil dispongan de excelentes gabinetes grafológicos, ni que los tribunales de justicia² requieran y acepten dictámenes de los peritos grafólogos.

Por cierto, muchos listos tratan de engañar al grafólogo forzando gestos. Un truco frecuente es usar una plantilla bajo la hoja manuscrita para que las líneas salgan más rectas. Consiguen esto último... informar al grafólogo, a poco experto que sea, de la intención de hacer trampa. Por muchos trazos que se fuercen, un buen grafólogo encontrará otros, que resultarán doblemente delatores.

Siempre resulta oportuno que acompañes el currículum con una foto. Si el seleccionador entrevista a mucha gente,

² Incluido el Tribunal de la Rota.

resulta fácil confundir a unos candidatos con otros. Y la foto resulta el mejor de los recordatorios. Por supuesto, conviene que no parezca que te la ha tomado un enemigo. Pero ojo con el riesgo de “no contesto porque no tengo todavía la foto”: es mejor que contestes sin foto que no hacerlo... o hacerlo tarde.

En el caso de un currículum enviado por *mail* no es habitual acompañar la foto, y sin embargo no hay ningún problema en hacerlo.

El objetivo de la carta es, sencillamente, presentar el currículum y lograr que sea aceptado. No puede ir más allá. Pero puede estropearlo todo, en caso extremo de inhabilidad, descuido, suciedad o faltas de ortografía. La carta, como el currículum, refleja tu imagen. Debe ser sencilla, elegante, eficaz, con la concisión que el caso requiere.

Para ello basta con un párrafo que señale la causa de que escribas: “he conocido, por su anuncio en...”; y otro, su objetivo: “estoy interesado en presentar mi candidatura, que estimo reúne las condiciones idóneas para cubrir dicho puesto...”

Si el puesto requiere un idioma, puedes redactar la carta en esa lengua, como muestra de su manejo escrito.

Has de cuidar la forma; las cartas se leen muchas veces con rapidez, y en diagonal, pero la impresión estética se percibe en un simple golpe de vista.

Es conveniente que tu dirección y el teléfono de contacto figuren también en la carta, además de en el sobre, porque es frecuente que este último se arroje de inmediato a la papelera.

No siempre es posible, pero cuando se conoce el nombre es preferible que la dirijas a la persona adecuada.

Por cierto: una forma frecuente de descalificarse —o, al menos, de perder terreno— es enviar la carta sin firmar. Ocurre.

EL ENVÍO

Debes enviar la respuesta no más tarde de una semana después de la aparición del anuncio. La primera razón es que puede ser urgente cubrir el puesto. Pero hay otra bien simple: he conocido a un seleccionador que, abrumado por la correspondencia, desechaba el último tercio de la recibida sólo para ahorrarse trabajo (“Ya tengo bastantes con las dos primeras semanas. El saco de ésta, a la papelera”). Me temo que no sea el único. Por supuesto que esa práctica es criticable, pero ello no garantiza que el candidato se libere de sufrirla.

Y si no hay oferta de trabajo, ¿vale la pena enviar la candidatura? Sólo en el caso de que sepas que la empresa está realizando de continuo contrataciones con perfiles de tu tipo.

La verdad es que pocas empresas mantienen operativa una base de datos, porque piensan que la vida útil de un currículum es muy corta, de sólo unos meses. Por eso es conveniente contestar a un nuevo anuncio con un nuevo currículum aunque se haya enviado otro anteriormente por cualquier motivo. No hay que dar por supuesto que el antiguo siga operativo o entre automáticamente en liza. Y no da buena imagen recordar tu presentación, seguramente olvidada.

EL PROCESO

La iniciativa corre habitualmente a cargo de quien selecciona. Tú no puedes hacer otra cosa que asegurarte de que la eventual convocatoria no se quede en el camino y... esperar con paciencia.

Una vez convocado, debes tomar las precauciones necesarias para que nada falle. No son muchos los factores posi-

tivos que puedes manejar de cara a las pruebas psicotécnicas, pero sí debes controlar los negativos.

El primero y elemental es propiciarte una noche de sueño reparador y suficiente. Te conviene llegar despierto y en la mejor condición física posible.

El segundo: el atuendo y la apariencia física deben ser normales, discretos. No basarán en ellos la elección, pero sí pueden facilitar descartes; vale más no destacar como raro.

El tercero es que llegues a tiempo. Para ello, es preciso cerciorarse de que conoces la dirección exacta y cómo llegar a ella y —eventualmente— aparcar. Los retrasos o urgencias de última hora te suponen llegar tarde o con nervios, cosa poco deseable.

El tiempo de espera te puede resultar muy rentable si lo aprovechas para tener abiertos ojos y oídos. Si hay suerte, puedes conseguir información interesante sobre la empresa y sobre su gente.

Es poco frecuente conocer el tipo de pruebas a que se somete a los candidatos, pero nunca está de más que logres soltura en los tests más habituales. Y resulta clave que escuches con atención las instrucciones.

3. LA ENTREVISTA

Los candidatos que superan las pruebas iniciales suelen ser convocados a una o más entrevistas individualizadas, recta final del proceso. Hasta aquí se han seguido pautas más o menos profesionales y relativamente objetivas. A partir de este momento, se vuelve absolutamente subjetivo. Se personaliza.

Entrevistar es una técnica que requiere bastante más que habilidad y experiencia. Sin embargo, ocurre que todo el mundo se siente capacitado para entrevistar, especialmente los jefes de los candidatos al puesto. Es conocido por los expertos en el tema el riesgo a que este planteamiento da lugar con frecuencia³.

Eso quiere decir que hay una probabilidad no desdeñable de que la entrevista sea realizada de un modo no demasiado profesional. Eso te supone un riesgo... y una oportunidad, si es que adoptas un papel inteligente y manejas adecuadamente la situación. He sido copartípe de una entrevista en la que un colega mío, muy inteligente en otros aspectos, consumió tres cuartas partes de la hora dedicada a la candidata hablando y dejando claro lo maravilloso que era él mismo. No necesito decirte la cantidad de información que dio sin recibir ninguna.

Pero si tu entrevistador es bueno hablará poco, escuchará mucho y preguntará aún más. Prepárate para ello.

Conviene que tengas bien en cuenta cuáles serán los objetivos probables del entrevistador.

OBJETIVOS PROBABLES DEL ENTREVISTADOR

El objetivo principal del entrevistador es la evaluación de las capacidades del entrevistado de cara a su adecuación al puesto y a la empresa. Esto le supone, además, averiguar si:

³ Se han realizado pruebas con jefes de mucha experiencia en otros temas haciéndoles entrevistar a un grupo de candidatos. El orden en que evaluó cada uno de ellos la idoneidad de los candidatos para un determinado puesto resultó absolutamente diferente. (El que era mejor para uno era el noveno para otro, el quince para un tercero...).

- Es lo bastante –y no demasiado– inteligente para el puesto⁴.
- Se adaptará a su jefe.
- Se comportará adecuadamente con sus colegas.
- Puede tener problemas de salud o familiares que afecten a su desempeño.
- Es digno de confianza.
- Soporta la presión del trabajo.
- Puede adaptarse fácilmente a otro puesto si cambian las circunstancias y se hace conveniente su traslado.

Un objetivo secundario del entrevistador es “vender” el puesto y la empresa. Para ello debe facilitar al candidato –si le parece potencialmente interesante– información sobre el puesto a cubrir y sus circunstancias. Este objetivo es indebidamente “olvidado” con frecuencia.

En cualquier caso, es conveniente que prepares la entrevista teniendo en cuenta lo que probablemente va a buscar tu interlocutor.

LA PREPARACIÓN

La importancia de la entrevista te recomienda que dediques tiempo a realizar una adecuada preparación, que, además, te proporcionará seguridad.

La primera necesidad es disponer de la información adecuada sobre la empresa y el puesto a cubrir.

⁴ El entrevistador, que no suele ser el “cliente” final, no tiene de ordinario interés en elegir al mejor candidato, sino a uno que no le cause problemas en el futuro. De ahí que cualquier posible causa de conflictividad resulte peligrosa. He oído a más de un seleccionador declarar: “no quiero genios”. Una vez más, la inteligencia más que factor de éxito se puede convertir en factor de riesgo para quien la tiene.

La comunicación en la entrevista va a incluir, como siempre, aspectos verbales y no verbales; así como conscientes y no conscientes. Hay que cuidar cada uno de ellos. Qué se va a decir, cómo se va a decir; con qué actitud (qué mostrarás, sobre todo, con lenguaje no verbal) y procurando que el inconsciente coopere adecuadamente, y que no te traicione.

La actitud general será importante. Debes mostrarte sincero –sigue siendo cierto el refrán: se coge antes a un mentiroso que a un cojo– pero positivo. Incluso –y especialmente– al confesar alguno de tus fracasos. Y no critiques nunca personas ni a empresas.

Debes prestar especial atención a la comunicación corporal, tanto a la tuya como a la de tus eventuales entrevistadores. Y por supuesto, lo que avances en este sentido te será de utilidad el resto de tu vida.

LA LECTURA DE LA COMUNICACIÓN CORPORAL

Nos comunicamos sin cesar; si no con palabras, sí con nuestro lenguaje corporal. En su mayor parte es inconsciente, y confirma o desmiente el verbal. No puedes afirmar, por ejemplo, que estás tranquilo si tu cuerpo lo desmiente.

Cada gesto es una palabra.

Los gestos, como las palabras, son polisémicos, es decir, tienen varios significados (cara puede ser costosa o rostro; rascarse la nariz puede indicar picazón o mentira).

Los gestos, como las palabras, se presentan en frases, y las frases siempre delatan la verdad. Los gestos han de analizarse en su contexto y agrupados.

LA APORTACIÓN DE MEHRABIAN

Recuerda los resultados del estudio que hizo **Albert Mehrabian**. Realizó una interesante investigación, intentando determinar cómo se realiza en la vida cotidiana la comunicación de actitudes. El resultado arrojó las siguientes cifras, un tanto sorprendentes a primera vista:

– Gesto	55%
– Tono de voz	38%
– Palabra	7%

Por supuesto, se trata de una media estadística sobre miles de personas en diferentes situaciones. A veces la palabra puede suponer el 100% (“¿Qué hora es? Las cinco”). Otro tanto puede ocurrir con el gesto o con el tono de voz.

La experiencia nos confirma estos resultados. No tenemos, por ejemplo, ninguna dificultad en captar la violencia de una discusión, aunque tenga lugar en un idioma que desconocemos. El cine nos muestra en ocasiones una situación de conflicto sin sonido, vista tras unos cristales. Asimismo, un bebé o un animal doméstico perciben el afecto que reciben de su amo o la actitud, amistosa u hostil, de un extraño, aunque no comprendan las palabras. Es más, palabras aparentemente amables pierden su significado si el tono de voz o el gesto no las acompañan o parecen desmentirlas. Los estados de ánimo, por ejemplo, no suelen verbalizarse –incluso se niegan: “¿yo, de mal humor?”– pero se perciben gestualmente.

LA APORTACIÓN DE BIRDWHISTELL

Para **Birdwhistell**, en el cara a cara, el componente no verbal es mayor del 65 por ciento.

Es necesario saber interpretar la comunicación no verbal. La persona perceptiva lee bien las frases no verbales y las contrasta con las verbales.

Las señales no verbales influyen
cinco veces más que las orales

EL LENGUAJE CORPORAL

El lenguaje corporal es todo lo que transmitimos por medio de movimientos o gestos, delata completamente nuestros sentimientos o percepción acerca de la persona con la que estamos interactuando.

Cuando conversamos con una persona reflejamos y enviamos miles de señales y mensajes a través de nuestro comportamiento. Así que vale la pena prestar atención a los siguientes datos.

ACCIÓN	SIGNIFICADO PROBABLE
Acariciarse la barbilla	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Tirarse del lóbulo de la oreja	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Apretarse la nariz	Evaluación negativa

ACCIÓN	SIGNIFICADO PROBABLE
Tabalear con los dedos	Impaciencia
Reclinarse con las manos cruzadas detrás de la cabeza	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar lateralmente la cabeza	Interés
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud defensiva
Mano en la mejilla	Evaluación
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo
La mirada	Expresa prácticamente todas las emociones: alegría, tristeza, inquietud, tensión, preocupación, estima, respeto...
Las manos	Complementan y refuerzan las palabras.
Moverse nerviosamente, cruzar y descruzar las piernas, mirar el reloj	Impaciencia o aburrimiento
Sentarse en el borde de la silla	Deseo de irse tan pronto como sea posible.
Contacto ocular	Atención
Sonreír	Confianza, alegría y buena disposición.
Apretar los labios	Dudas o desconfianza acerca de lo que el otro –o uno mismo– está diciendo

LA CONGRUENCIA DE LOS DISTINTOS MENSAJES

Es preciso tener en cuenta, por otra parte, que aprendemos a manejar la palabra –y falsearla, si es preciso– desde pequeños, que es muy difícil hacer lo mismo con el tono de voz. Y, que, en cuanto al gesto, unos pocos son falseables, pero no una mayoría de ellos.

La consecuencia más importante, quizá, es tomar conciencia de que cuando existe incongruencia de los mensajes recibidos por conductos diferentes, se presta más atención a los menos manipulables –la palabra–; pero, en general, toda la persona pierde credibilidad.

Así, si las palabras manifiestan tranquilidad, pero el tono de voz o el gesto no confirman esas actitudes, es más que probable que las palabras no sean creídas. Al fin y al cabo, mentir con palabras está al alcance de cualquiera, pero fingir con la voz o con el gesto es tarea reservada, casi, a un buen actor.

La comunicación tiene una parte consciente y otra inconsciente. Y se efectúa en forma verbal y no verbal. Todo ello simultáneamente. Podemos establecer el siguiente cuadro:

Ejemplos	VERBAL	NO VERBAL
CONSCIENTE	palabra	sonrisa, apretón de manos
INCONSCIENTE	"lapsus"	rubor, tartamudeo

Examinemos algunos hechos importantes:

- Emitimos y recibimos cantidades ingentes de información, la mayor parte de ella a nivel inconsciente y no verbal.
- Parte de esa información la emitimos involuntariamente (incluso de la consciente, como es el caso del rubor). Y preferiríamos no emitirla.

- La mayor parte de esa información, consciente o inconsciente, no es percibida (incluso una buena parte de la verbal). Y no solemos tomar conciencia de que no ha sido percibida.

Todo ello destaca la importancia que debes otorgar a la comunicación inconsciente, habitualmente involuntaria, con dos objetivos fundamentales:

- captar la mayor parte posible de la que se te envía y no recibes;
- filtrar la que emites sin desear hacerlo.

En todo caso, no podemos no comunicar. Incluso en el silencio se esconde un mensaje para quien sabe descifrarlo.

En lo referente a la comunicación no verbal, el primer aspecto que debes considerar es el del atuendo.

EL ATUENDO

La primera impresión de una persona se percibe al verla, habitualmente a media distancia. Y en ella interviene, a primera vista, el atuendo.

Como la carta y el currículum, el atuendo no te conseguirá un puesto de trabajo, pero te lo puede hacer perder. Conviene que vayas discreto, más o menos como el propio entrevistador o la gente de su entorno y de tu nivel, respetando la cultura de la casa, que hemos debido detectar previamente o preguntar, caso de tener algún contacto de confianza.

En el caso de la mujer, el tópico de “elegante, a la par que discreta” resulta cursi de formular, pero sigue teniendo plena

validez. (No hace mucho he sido testigo de una presentación perfecta para un puesto comercial: joven, muy bella, traje de chaqueta negro, ni una joya, ni un solo adorno y aparentemente —sólo aparentemente— sin maquillar). Sedujo a todos.

En el caso del hombre, es bueno que “afines” si acudes con traje y corbata o de modo más informal. Dependerá de la empresa, del puesto e, incluso de la ciudad. Pero aros, pendientes, insignias y similares resultan aún claramente desaconsejables en casi todas las ocasiones.

Por supuesto que el atuendo debe ser tanto más cuidado cuanto más lo requiera la importancia del puesto o el carácter de la función (comercial, relaciones públicas...).

Una precisión: es más importante de lo que parece que te sientas cómodo en lo que lleves puesto. Lo contrario se percibe. No se te ocurra llevar una prenda que te apriete o estreñar ese día unos zapatos.

No está de más que todo lo referente al aspecto físico y al atuendo lo preveas con tiempo. Darte cuenta la noche anterior de que necesitas un corte de pelo no tiene fácil solución ni contribuye al éxito.

En cualquier caso, lo ideal es que se acuerden gratamente de ti, pero no de lo que llevabas puesto.

LLEGA LA ENTREVISTA

Aunque parezca obvio, debes asegurarte de que conoces bien el lugar, día y hora de la entrevista, así como el nombre de la persona que la realiza. Ten a mano la carta en la que te convocan. Y si desconoces el entorno, no está de más preguntar por las posibilidades de aparcamiento. Puede que la propia empresa te lo facilite y te solicite la matrícula de tu vehículo.

Huelga recordar que el día de la entrevista te interesa llegar bien descansado, relajado⁵, y a tiempo. Vale más que pases durante unos minutos, haciendo tiempo⁶, por los alrededores, que entrar tarde y a la carrera en el lugar de la cita. Un libro bien elegido puede ser la mejor compañía en la posible espera, tanto para ocupar la mente como para transmitir la imagen positiva de persona que sabe aprovechar el tiempo⁷.

No está de más que practiques alguna técnica sencilla de relajación, con objeto de entrar en las mejores condiciones posibles. Tres o cuatro respiraciones profundas antes de entrar te pueden ser suficientes.

Si deseas mayor eficacia puedes recurrir a lo que se conoce como recuperación de un estado de recurso por medio del anclaje.

RECUPERACIÓN DE UN ESTADO DE RECURSO

Cada vez conocemos mejor cómo funciona nuestro cerebro. Una de las aportaciones importantes y novedosas que eso te permite es la utilización de lo que llamamos recursos.

Todos tenemos o podemos crear los recursos internos que necesitamos para alcanzar nuestras metas. Nuestra vida misma es un recurso, porque la experiencia del vivir nos ha servido para acumular todo lo que necesitamos para seguir avanzando y hacer nuestra vida mejor. Los condicionamien-

⁵ Es conveniente utilizar alguna técnica de recuperación de recursos, de la que hablaremos enseguida.

⁶ Tampoco es conveniente presentarse antes de la hora señalada.

⁷ Un periódico puede cubrir la misma función... si se acierta con el preferido del entrevistador. Pero es peligroso, salvo que sepas seguro cuál es el que lee. En la duda, mejor el libro.

tos positivos que manejamos a nivel inconsciente pueden estar a nuestra disposición para ser usados en el momento en que los necesitemos. Podemos influir en nuestros estados y no sólo reaccionar frente a lo que pasa a nuestro alrededor.

Cada experiencia, positiva o negativa, incluso dolorosa, vivida en el pasado constituye un posible recurso. Llamamos recursos a los estados internos generados por experiencias positivas del pasado que se pueden recuperar y traer al presente para afrontar una situación que nos preocupa o alcanzar un objetivo determinado.

Por ejemplo, recuperando el estado interno de un momento de seguridad total como el éxito en un examen bien preparado o de un triunfo deportivo, nos capacitamos para afrontar una conferencia en público sin estar habituados a ello. Es decir, el estado interno de un momento de éxito o de triunfo puede ser utilizado para propiciar otro triunfo u otro éxito en cualquier otra ocasión. Las estrategias internas que funcionaron en un caso pueden resultar útiles en cualquier otro.

La situación de recurso es, habitualmente, un estado positivo que nos permite disponer de todas nuestras posibilidades. Puedes disponer de diferentes situaciones de recurso: de seguridad, de euforia, de alegría, de calma... o de varias de ellas acumuladas. E incluso puedes utilizar situaciones de recurso que en el pasado te fueron negativas: un colega mío recuperó una situación de asco profundo a determinado alimento —su fobia al ajo— para, identificándolo con la boquilla del cigarrillo, dejar de fumar radicalmente.

El ser humano tiene una enorme capacidad de condicionamiento que puede ser utilizada en su beneficio. Un comportamiento que en alguna ocasión ha resultado útil, una

vez aprendido y vivido, puede volverse disponible siempre que existan el estímulo o anclaje apropiados para recuperarlo y desencadenarlo de modo consciente. Así, la experiencia pasada se convierte en un auténtico tesoro.

ANCLAJE

Vivimos en un mundo lleno de situaciones de estímulo/respuesta, de modo que buena parte del comportamiento consiste en respuestas programadas en el inconsciente. Muchas de estas respuestas se han programado de forma absolutamente espontánea, involuntaria e inconsciente a lo largo de nuestra vida.

Todos tenemos un olor que nos recuerda una situación infantil, una canción que nos trae a la memoria a una persona, palabras que arrastran otras. El famoso experimento de Pavlov no hacía sino anclar en el perro, al sonido de la campana, la insalivación propia de la expectativa de alimento. El rojo de un semáforo nos hace pisar el freno. Un toro negro en una carretera española nos trae a la memoria, sin necesidad de letrero, la marca de coñac que creó esa publicidad. No cabe oír Adán sin pensar en Eva, aunque poco sepamos de ambos personajes; lo mismo ocurre con David y Goliat; Romeo y Julieta; Blancanieves y los siete enanitos; Tom y Jerry... En todos los casos, un estímulo provoca una respuesta. Eso es lo que suele buscar insistentemente la publicidad con eslóganes, sintonías, logos...

El anclaje es un fenómeno de asociación inconsciente que se crea entre un estímulo determinado (interno o externo) y un estado; y que nos permite recuperarlo a voluntad. Puede crearse por repetición o en una sola ocasión si la emoción es fuerte y la cronología adecuada.

Este fenómeno aparece, a veces espontáneamente; otras, de modo provocado, como en el caso de la publicidad o de la educación (al escuchar “siete por ocho”, por ejemplo, nos viene a la memoria “cincuenta y seis”; que es lo que busca, precisamente, ese sistema docente). En las frases hechas, el estímulo de la primera parte trae a la memoria, inevitablemente, la segunda. “Donde las dan...”; “A buen entendedor...”.

Copiando el fenómeno espontáneo, estamos en condiciones de utilizarlo a voluntad y con fines prácticos específicos. Por medio del anclaje se crea un mecanismo que se dispara rápida y automáticamente para recuperar el estado anclado, en cualquier situación, sin necesidad de pensarlo.

El anclaje es una técnica eficaz que pone a nuestra disposición nuestras poderosas reacciones inconscientes. Es un medio para garantizar el acceso a nuestros mejores recursos.

Para activar un estado de recurso y poder recuperarlo cuando lo necesitemos, se puede utilizar un anclaje visual, auditivo o kinestésico (Ver más adelante lo referente a Programación Neurolingüística).

Cómo hacer un anclaje eficaz

El anclaje te lo puede generar un experto o puedes prepararlo tú mismo. Veamos la forma más eficaz:

Elige:

- La situación de recurso, una situación en la que sentías plenamente el recurso- por ejemplo, de calma y seguridad en ti mismo- que desees recuperar.

- El anclaje. Puede ser visual (por ejemplo, visualizar un color, una figura...), auditivo (una palabra⁸, un sonido...) o kinestésico (apretar el puño o dos dedos...; los equipos deportivos suelen juntar los puños del grupo y lanzar algún grito). Mejor si acumulas anclajes de más de un tipo.

El estímulo elegido debe ser:

- Exclusivo de ese anclaje. Es decir, no debe ser un gesto habitual que puedas utilizar para otros propósitos o de modo espontáneo.
- Discreto. Es decir, no es conveniente, en este caso, que tu interlocutor advierta un gesto inusual. Esta circunstancia recomienda que el anclaje (al menos uno de ellos, si eliges varios) sea kinestésico.

Una vez tomadas esas dos decisiones puedes proceder a realizar el anclaje. Para ello:

- Sitúate en el estado interno deseado, totalmente asociado y congruente, reviviendo intensamente la situación elegida, viendo lo que veías, oyendo los ruidos, sonidos o palabras, sintiendo las mismas sensaciones, con intervención de todo tu organismo.
- En el momento culminante de la experiencia, cuando los recuerdos sean más vívidos, aplícate el estímulo que hayas elegido. Ejecuta durante diez segundos el o los anclajes preparados exactamente, en el mismo lugar –por ejemplo, los dedos– y con la misma intensidad, para comprobar que funcionan y que recuperas el estado deseado.

⁸ Ése suele ser el significado y la intención de algunos hábitos deportivos como ¡Halal!, ¡Ra, ra, ra! o ¡A por ellos!

- Repite el proceso a diario durante la primera semana, reforzándolo, hasta automatizarlo. Es fundamental que compruebes que en cada caso recuperas el estado de recurso plenamente. Si no es así, repite el proceso.

LA ENTRADA

Sonríe, pero no mucho más que tu entrevistador. Y no le tiendas la mano. Espera a que lo haga él. Estás en su terreno –aunque te haya citado en un hotel–; y debes cederle toda la iniciativa.

Es importante que lo saludes por su nombre (después de cerciorarte de que no metes la pata, claro).

¿DE TÚ O DE USTED?

Los usos van evolucionando rápidamente, pero siempre es más seguro comenzar de usted. La razón: pasar de usted a tú es muy fácil; lo contrario resulta violento e incómodo. En todo caso, si te invitan a apear el tratamiento, acéptalo. Pero más vale que la iniciativa sea del otro.

LA VENTA. PREPARA TUS RESPUESTAS

No está de más que recuerdes, una vez más, que la entrevista es una venta de ti mismo, con la dificultad añadida de que el elogio del producto debe ser mucho más discreto. Pero que, de alguna manera, te las tienes que arreglar para exponer tu valía y, sobre todo, tu adecuación al puesto. Repasa lo que dijimos sobre la humildad y sé asertivo (Capítulo 4.6).

Como en toda venta, es necesario que hayas descubierto las necesidades del presunto comprador y que prepares cómo convencerlo de que tiene ante sí la solución que está buscando.

Eso supone preparar una estrategia de presentación del producto. Es decir, que hayas decidido previamente cómo vas a exponer el currículum que enviaste por escrito pero que ahora, probablemente, habrás de contar, al menos en parte, y de forma muy distinta. Además, hay cosas que se pueden explicar o sugerir mejor de palabra, con una sonrisa o con un gesto que por escrito. No sólo los puntos débiles.

Ya he dicho que has de tener la precaución de releer y recordar lo que escribiste, quizás semanas atrás, para no incurrir en contradicciones. Es más que probable que el entrevistador solicite aclaraciones de algún punto —justo de los más delicados, si es bueno y sabe lo que se hace—. Ten las respuestas a punto, sobre todo las que más te preocupen.

Es preciso que prepares contestaciones para las preguntas más previsibles:

¿Cuál es su mejor cualidad?

Es una pregunta a responder... aunque no te la hagan. Resulta fundamental que consigas que tus puntos fuertes queden bien resaltados, y enfocados en lo posible a las necesidades expuestas por el cliente o detectadas —o incluso intuitas— durante lo que llevas de proceso.

En cualquier caso, son siempre bien recibidas cualidades como entusiasmo, tesón, sentido de la responsabilidad, dinamismo, iniciativa, tacto, don de gentes...; pero no todas a la vez y en grado sumo, porque resultarían poco creíbles.

Has de huir de la petulancia, pero debes mostrar una autoestima adecuada.

Aparte de ser sincero, conviene que te refieras a las cualidades que adviertas como más destacadas en el propio entrevistador (serán, sin duda, las que más valore) o las que hayas percibido en su charla. Esta es la mejor información que puedes recibir.

¿Cuál es su mayor defecto?

No puedes pretender que no tienes ninguno, ni debes exponer alguno importante. La solución más diplomática es referirse a alguno irrelevante, o la exageración de un punto fuerte. Decir “cuando se me mete algo entre ceja y ceja no puedo parar hasta conseguirlo”, o “tengo la manía de hacer las cosas bien” no supone, en el fondo, más que resaltar la tenacidad o el afán de excelencia.

¿Qué es lo que más le gusta hacer?

Será, sin duda, una actividad relacionada con algún punto fuerte... y con una función importante de las relativas al puesto en cuestión. Pero no es de recibo decir “yo valgo para todo”.

¿Qué es lo que menos le gusta hacer?

Será, probablemente, la contrafigura de lo que más te gusta hacer; y algo no demasiado importante. En un puesto que requiere creatividad no importa que no te gusten las tareas rutinarias. Interesa aquí evitar que rechaces funciones esenciales para el puesto.

¿Qué pretende usted ganar?

Esta es una situación delicada. Quedarte corto revela una valoración escasa de ti mismo. Pasarte, supone el riesgo de ser rechazado. Y la negociación la realizas siempre en una situación de inferioridad. A ti te interesa el puesto, de ordinario, más que a tu interlocutor elegirte.

En general resulta preferible utilizar una forma lo bastante ambigua como para no perder la cara. Debes conocer la valoración usual del puesto en el mercado laboral. Puedes señalar que deseas la remuneración que en la casa se otorga a profesionales de formación y capacidad análoga. Y dejar claro que el dinero no es lo que más te importa, que valoras otros aspectos tales como las oportunidades de desarrollo personal, la experiencia, la carrera profesional...

¿Por qué dejó usted esa empresa en sólo seis meses?

La verdad suele ser la mejor respuesta. Pero, por encima de todo, debes evitar cualquier juicio o crítica al jefe o a personas de la empresa anterior; debes limitarte a exponer los hechos de la manera más objetiva posible. Nada tan negativo como generar la sospecha de que eres alguien conflictivo. Éste es el último tipo de persona que una empresa desea contratar.

DOCUMENTACIÓN A APORTAR

No es imprescindible que aportes documentación, pero resulta muy conveniente que acudas provisto de una copia del currículum enviado, de algunos de los títulos o certificados obtenidos o de una corta relación de personas –y sus teléfonos o correos electrónicos– que puedan facilitar eventualmente referencias tuyas. Todo ello da una imagen de

seriedad que no estorba, con tal de que no lo conviertas en una abrumadora exhibición de papeleo. Aquí también será esencial que estés atento al interés que muestre el entrevistador mediante su lenguaje corporal.

LOS PRIMEROS MINUTOS

Nada más entrar debes recurrir al anclaje, si es que lo has preparado antes.

Siempre es oportuno saludar al entrevistador por su propio apellido. Pero no lo tutees, incluso si él lo hace contigo, salvo que te lo indique de modo claro. En la duda, es mucho más seguro el usted.

No fumes, si es tu costumbre, salvo que te invite expresamente a ello. He conocido a un seleccionador enemigo del tabaco que dejaba sobre su mesa un paquete, como trampa.

Observa su despacho, su entorno. Sus adornos, sus diplomas, sus libros te dan información sobre la persona. El periódico doblado sobre una esquina te sugiere su modo de pensar.

La impresión que nos produce, y que producimos en una persona, se gesta en los primeros minutos. La recibimos, mayoritariamente, a través de la vista –del orden de un 75%–, del oído –modo de hablar y timbre de su voz– y mediante sensaciones tanto conscientes como inconscientes que van agudizándose con la experiencia. Esto hace inútil dar o tratar de recabar información verbal durante ese tiempo; es muy baja la probabilidad de retener esa información.

Esos primeros minutos del inicio de la entrevista deben dedicarse a “calibrar” al otro y a transmitirle no verbalmente

la impresión —simpatía, firmeza, apertura, sinceridad...— que se haya decidido “vender”. El objetivo es contribuir a generar un clima cálido, de colaboración, de “vamos a averiguar si nos convenimos mutuamente”.

LA ACTITUD

Muestra una actitud abierta, confiada. La propia de quien tiene seguridad en sí mismo y está dispuesto a mostrar su capacidad y su experiencia. Y a facilitar toda la información pertinente que el entrevistador te solicite; pero puedes y debes mostrar reserva en aquellos asuntos referentes a temas de religión, política, sexo, raza y otros aspectos privados que no deberían ser tratados en una entrevista de selección y que en ocasiones pueden ser tocados a modo de prueba. Puedes pensar que esto no debe ocurrir, pero en una ocasión hube de reprender a uno de mis colaboradores cuando supe que había hecho preguntas indebidamente a una candidata. Por supuesto, si llegase tal caso, no conviene que te muestres molesto, pero sí debes eludir el tema con la adecuada mezcla de humor y dignidad.

La misma actitud debe mostrarse ante preguntas relativas a la actitud que se adoptaría ante situaciones poco éticas, como si se está dispuesto a proponer sobornos u otras similares, lo que muy probablemente no es más que una trampa para examinar la reacción del candidato.

Elude toda crítica a personas o empresas en relación a tus experiencias pasadas en algún trabajo que hayas podido desempeñar. No te aportará nada bueno y supone un riesgo.

Tampoco te conviene criticar a personajes públicos de ningún tipo. Te arriesgas a que le caigan bien.

Es preciso que estés muy atento a los mensajes no verbales de tu interlocutor. Y, por supuesto, a los verbales. Lo más importante es que escuches, activamente, y dando el conveniente feedback como muestra de interés, asintiendo con la cabeza, musitando un “entiendo” o algo parecido de vez en cuando. Y todo ello con una actitud digna y evaluativa, que no sumisa. Y una postura atenta, pero relajada. Escucha tanto como puedas.

El oído debe ser una herramienta activa de la conversación. Escuchar activamente supone mostrar atención, concentración e interés. Mantener los canales de comunicación limpios y abiertos. No bloquearse por prejuicios. No interrumpir al otro. No terminar sus frases⁹. No dedicarse a preparar los argumentos propios mientras tu interlocutor habla. No pensar en otra cosa. Concentrarse. Escuchar con amabilidad y sosiego al interlocutor.

Después de escuchar con atención la información y las opiniones del otro, te podrás mover sobre un terreno más seguro al argumentar en la venta de ti mismo.

La parte más delicada es precisamente ésta: que hablar sobre sí mismo suele aburrir a los demás. Esto aconseja que seas lo más objetivo e impersonal posible al exponer tu historial, a la vez que intentas dejar claros, de modo natural, los logros y puntos fuertes. Procura responder a sus preguntas más que hablar por tu cuenta.

Aunque inevitablemente estés hablando de ti, trata de seguir refiriéndote a los aspectos que a él le interesan.

⁹ Este hábito, denominado “lectura de mente”, frecuente en las personas inteligentes, rápidas e intuitivas, conlleva el riesgo de error, además de resultar molesto para el otro.

LA POSTURA

Los estudios realizados analizando vídeos de entrevistas de selección han demostrado claramente que los mejores resultados los han obtenido los candidatos que miran más a su entrevistador¹⁰, mueven más la cabeza asintiendo y sonríen más. Es decir, los que manejan adecuadamente:

- El **contacto visual**, mirando al entrevistador al triángulo delimitado por nariz y cejas, al menos dos tercios del tiempo de la entrevista. Es preciso señalar que si este tiempo se excede en demasía, hay riesgo de que llegue a ser molesta una mirada demasiado fija e inquisitiva; todo debe tener un aire de espontaneidad, pero de interés.
- El **feedback corporal** (el más simple es asentir con la cabeza y sonreír).

El lenguaje corporal permite conocer mejor y comunicar de la manera más eficaz las actitudes del interlocutor, y establecer las relaciones humanas más positivas. Una técnica eficaz y sencilla es la que se conoce como acompañamiento.

EL ACOMPASAMIENTO

Cuando existe una buena comunicación entre dos individuos, surge naturalmente una especie de mimetismo en la conducta que llamamos acompañamiento.

Hablamos de ello en el Capítulo 3.3, La entrevista. Te conviene utilizar aquí esa técnica, muy simple. Para ello debes reflejar discretamente las posturas y gestos de tu entrevistador, su tono, volumen y ritmo de voz.

¹⁰ Los candidatos seleccionados analizados lo habían hecho más del 72% del tiempo.

LA COMPRA

Pero no sólo has de preparar la "venta", sino también la compra, que la hay. Es preciso que hayas previsto algunas preguntas que te permitan clarificar algunos aspectos de interés referentes al puesto de trabajo en cuestión, a su ubicación en la estructura organizacional, a perspectivas de futuro, a la política de la empresa, planes de formación...

En definitiva se trata de un intercambio, de una negociación, cuyo carácter se olvida con frecuencia por la desigual potencia de los dos negociadores. Te interesa causar la impresión de que eres persona de valía que considera más de una opción, que quizá tiene en cartera alguna otra oferta (sugerir más que afirmar...). Esta postura pasa porque te valores a ti mismo y examines con atención el compromiso que vas a asumir.

AL FINAL, EL RESUMEN

Es conveniente hacer al final un resumen tan sutil como sea posible de por qué te consideras candidato idóneo para ocupar con éxito el puesto¹¹; y terminar agradeciendo la oportunidad que se te ha ofrecido con la entrevista. En cualquier caso resulta conveniente dejar puertas abiertas.

EL SEGUIMIENTO

Resulta ideal hacer un cierto seguimiento del proceso. Lamentablemente, sólo es posible cuando se tiene —o se consigue— un contacto dentro. De otro modo tendrás que espe-

¹¹ Si es que te sigue pareciendo interesante.

rar el desarrollo de los acontecimientos, armado de paciencia, porque el tiempo discurre de modo muy diferente para el impaciente candidato y para los seleccionadores, que, inmersos en otra problemática diversa, suelen alargar los plazos mucho más allá de lo que ellos mismos puedan haber anunciado. Sobre todo en lo que se refiere a las decisiones definitivas. Tanto el Departamento de Selección como el cliente final –sea interno o externo– suelen demorarlas más de lo previsto. Cualquier cosa que ocurra, simplemente problemas internos, o un atasco de trabajo, se traduce en retrasos imprevistos.

No se debe, por consiguiente, presumir un No –ni menos un Sí– hasta recibir la confirmación de quien selecciona.

Y es normal que el proceso en conjunto dure meses.

LA SELECCIÓN FINAL

Lo normal es que, tras las entrevistas personales, se elijan de uno a tres candidatos. En alguna ocasión se procede a otras pruebas, como reunir a media docena de ellos y proponerles que resuelvan o aborden colectivamente cualquier problema o situación. De ordinario no se trata tanto de observar¹² la formación, los conocimientos o la creatividad de que hagan gala como de su comportamiento en el grupo. Se analizan su comportamiento, su estilo de liderazgo, su flexibilidad, y la dinámica en la que entran e interactúan con el grupo.

Tras las pertinentes discusiones internas, se realiza la propuesta al candidato mejor evaluado. Es el momento de fijar las condiciones económicas y de todo tipo. Por una parte, es

¹² El seleccionador observa silenciosamente, sin participar.

peligroso tensar demasiado la cuerda, pero, por otra, será seguramente más fácil lograr un 10% más en este momento que un 2% una vez contratado y dentro de la rutina de la empresa.

Si tienes otro trabajo, no es bueno que muestres demasiada prisa en la incorporación. Darías la impresión de no ser demasiado necesario en la otra empresa o de no respetarla.

Si no has resultado elegido en primer lugar, no todo está perdido. Un pequeño porcentaje de las incorporaciones fallan en el último tramo por razones muy variadas. El candidato elegido recibe una contraoferta de su empresa o de otra selección en curso, o la empresa pone alguna dificultad repentina...

Tampoco es descartable que surja repentinamente otra necesidad en la propia empresa contratante y decida ampliar la selección en curso, aprovechando los candidatos conocidos, en lugar de iniciar otra nueva.

En cualquier caso, anota cuidadosamente los nombres de las personas que te han tratado durante el proceso; incluidos los de las secretarías y el personal administrativo. Pueden resultarte útiles más adelante.

Agradece a todos, en cualquier caso, el haberte atendido. Déjate puertas abiertas.

4. EL INICIO PROFESIONAL

Al fin llega el momento ansiado: te inicias profesionalmente. Pero ¡cuidado!: no te duermas en los laureles porque no todo está resuelto; un exceso de confianza puede resultarte fatal.

PERIODO DE PRUEBA

Tanto los candidatos como las empresas suelen dar por terminada la selección con la incorporación del candidato, olvidando que es —que debe considerarse— sólo provisional. Es sólo el inicio de un noviazgo que puede, todavía, no llegar a buen fin.

La realidad es que a partir de ese momento la relación no suele romperse si no es por problemas relativamente graves. Se trata con mucha más indulgencia al recién llegado —ya hay una relación personal— que al candidato. Pero ante problemas económicos de la empresa, por ejemplo, siempre se cortará antes por el último en ser contratado.

Por eso, tanto la legalidad como la lógica recomiendan utilizar con prudencia el periodo de prueba, que suele durar varios meses¹³. Y que resulta para ambas partes mucho más clarificador que todos los contactos y pruebas anteriores.

Durante este periodo debes andarte con pies de plomo. Intenta conocer, lo mejor posible, a tu jefe y sus expectativas acerca de ti. Averigua qué es lo que a él le parece realmente importante. No des por bueno lo que te han contado en las entrevistas de selección, salvo en la suya. Sus ideas pueden ser muy diferentes de las de quienes te entrevistaron. Pregúntale. Recuerda el viejo proverbio chino: el que pregunta una vez, es ignorante una vez; el que no pregunta nunca, es ignorante siempre.

Pregunta, también, a tus colegas. Averigua cuál es la cultura de la organización, del grupo. Qué se espera que hagas en determinadas situaciones y cuál debe ser tu comporta-

¹³ Suele ser tanto más largo cuanto más nivel tenga el puesto. Puede alcanzar los seis meses para puestos directivos.

miento en lo cotidiano: puntualidad, horarios, permisos... y no te fíes demasiado de lo escrito.

Tu imagen y tu prestigio se van a forjar, sobre todo, en los primeros días, que es cuando todos se van a contestar a la pregunta: “¿qué te parece el nuevo?”. Te conviene llevarte bien con todo el mundo.

Capítulo 4

Consolidación de la carrera

1. TIPO DE HABILIDADES QUE PRECISA EL PROFESIONAL

Una buena formación profesional —ordinariamente avalada por un título— es la llave de entrada al mundo laboral, pero no es la clave del éxito. La consolidación de tu carrera la habrás de conseguir por medio de otras habilidades de índole muy diferente: las de interrelación con los demás, sean estos superiores, colegas, colaboradores, clientes, proveedores, asesores del exterior... De ella dependerá tu éxito profesional más que de cualquier otra circunstancia.

A veces se denominan habilidades humanas o directivas, otras veces de relación interpersonal, y recientemente se conoce a buena parte de ellas como inteligencia emocional; o competencias cuando se poseen en el grado sobresaliente que convierte al individuo en diferente de los demás en cuanto a rendimiento profesional en un campo determinado.

Se admite que, en el primer nivel jerárquico, el profesional necesita poseer dos tipos de habilidades:

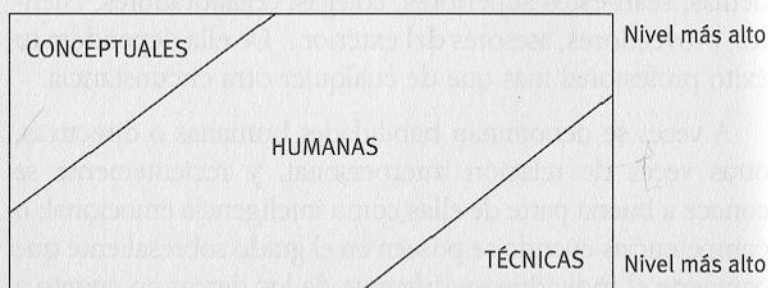
- habilidades técnicas
- habilidades humanas.

Las primeras se refieren a lo que constituye y determina su profesionalidad específica. Se adquiere mediante estudios previos y a través de la experiencia. Define, habitualmente, la profesión del individuo: Economista, Ingeniero Electrónico, Programador...

Se admite que este tipo de habilidades no suponen más allá del 15% de las que se necesitan para desarrollar correctamente ese primer nivel jerárquico.

El 85% restante se refiere a algo mucho más difuso que se ha dado en llamar "habilidades humanas". Son las necesarias para manejarse correctamente en el seno de una organización. Hay que dirigir un equipo. Hay que seguir las órdenes o las directrices del jefe. Hay que tratar con colegas de niveles similares al propio. Hay que negociar, discutir, asesorar, atender a proveedores o a clientes. Todo ello implica resolver conflictos de mayor o menor importancia.

HABILIDADES QUE PRECISA EL PROFESIONAL



No hay normas demasiado claras de cómo hacerlo, pero es evidente que unas personas tienen más habilidad que otras, innata o adquirida tanto da para ello.

Conforme se va ascendiendo en la escala jerárquica disminuye —e incluso desaparece— la necesidad de habilidades técnicas, prácticamente inútiles, por ejemplo, para el presidente de una organización. Con frecuencia, mucha gente ignora cuál era su titulación. A niveles medios de jefatura, estas habilidades humanas se revelan suficientes.

Pero a niveles más altos aparece una nueva necesidad: la de "habilidades conceptuales", que implica saber abstraer lo esencial de cuanto acaece en el entorno de la empresa. Así, el presidente obtendrá información relevante para su empresa de la lectura diaria —obligada— de la prensa; o de las declaraciones de responsables políticos o de acontecimientos sociales o económicos en apariencia lejanos. Sin embargo, estas habilidades conceptuales tampoco resultarán más que una minoría —en torno al 15%— de las que se precisan al nivel más alto.

Entre estas habilidades es preciso citar, ante todo, la de conocer a los demás y prever su comportamiento como primer paso para entenderse con ellos.

En definitiva, son las "habilidades humanas" las que resultan imprescindibles para todo profesional inmerso en una estructura. Nunca conocerá lo bastante a los hombres que componen su equipo, a sus compañeros, a sus superiores o a aquellos del exterior con los que se tiene que relacionar prácticamente a diario.

COMPRENDER EL COMPORTAMIENTO DE LOS DEMÁS

El comportamiento de una persona depende de sus creencias, del modo en que percibe el mundo y el entorno en que se mueve. En la medida en que conozcamos sus creencias seremos capaces de prever sus reacciones. Esto, aparentemente difícil en los primeros contactos con una perso-

na, se va haciendo más y más fácil con el trato continuado. Es una habilidad al alcance de todos... en la que puedes progresar si te interesa y pones en ello la atención necesaria.

Los actos del ser humano no son nunca gratuitos. Todo tiene un sentido, un motivo. Todo lo que hace o deja de hacer una persona lo realiza, de modo más o menos inconsciente, con el propósito de reforzar su sentimiento de su valor personal o para defenderse de las agresiones que percibe o imagina a este sentimiento, con la intención de satisfacer sus necesidades.

Es vital percibir estos sentimientos, esos motivos en los demás, porque van a condicionar su relación con otros. Aportar una idea brillante al jefe puede parecer positivo, en principio. Pero hacerlo de un modo o en un momento en que él lo perciba como un riesgo para su liderazgo o su prestigio puede ser entendido como una amenaza. Y el hecho de que ese sentimiento y la actitud subsiguiente no sean confesables, ni siquiera admitidas conscientemente, no disminuirá su carácter negativo.

Así tus relaciones con los demás dependerán, en buena parte, de tu capacidad de averiguar cuáles son sus motivos íntimos, que aparecerán habitualmente disfrazados como justificaciones de carácter técnico o laboral.

También te serán útiles esos conocimientos en relación contigo mismo, para hacer conscientes tus propias necesidades y controlar mejor tus reacciones inconscientes.

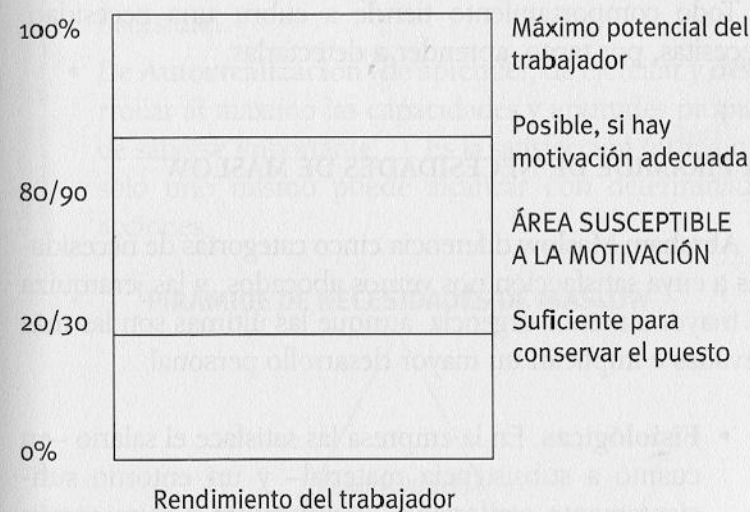
Por otra parte, ese conocimiento de los demás, se trate de quien se trate, te permitirá motivarlos, en lo posible, a cooperar contigo.

Pero recuerda que la esencia de la motivación radica en encontrar un sentido a lo que hacemos o a lo que se nos pide que hagamos.

LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Rendimiento del trabajador

Según el estudio realizado por William James, a un empleado "horario" —trabajadores estadounidenses de carácter eventual, con la posibilidad de despido prácticamente libre—, le basta mantener un rendimiento del orden del 20/30% de su propia capacidad para conservar su puesto de trabajo. Hoy, con las dificultades para controlar el rendimiento de un trabajador del conocimiento, es probable que las cifras fueran aún más bajas.



Debidamente motivado, puede alcanzar rendimientos del orden del 80/90%.

Esto convierte a la capacidad de motivar en una habilidad clave también para el jefe, que sólo a través de ella podrá conseguir rendimientos elevados de su equipo. Pero su utilidad no termina ahí, sino que se extiende a la relación con

todas las personas —de tu organización o de fuera de ella— con las que trates.

Para anticipar y comprender la conducta de quienes te rodean y poder motivarlos te serán de utilidad los modelos de comportamiento establecidos por algunos investigadores y contrastados en la práctica. Su interés radica, sobre todo, en función de su utilidad.

2. NECESIDADES BÁSICAS HUMANAS

Todo comportamiento tiende a cubrir una necesidad. Necesitas, por tanto, aprender a detectarlas.

LA PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow diferencia cinco categorías de necesidades a cuya satisfacción nos vemos abocados; y las jerarquiza de mayor a menor urgencia, aunque las últimas son las más elevadas e implican un mayor desarrollo personal:

- **Fisiológicas.** En la empresa las satisface el salario —en cuanto a subsistencia material— y un entorno suficientemente confortable —temperatura e iluminación adecuadas, equipamiento ergonómico, nivel de ruido aceptable...— al que deberás prestar suficiente atención para obtener el máximo rendimiento de cada persona¹.

¹ Por ejemplo, cada vez más personas sufren problemas de espalda que requieren una silla adecuada. Las más de las veces por problemas posturales y tensión ante el ordenador.

- De **Seguridad.** Las satisfacen el contrato laboral, el derecho a la jubilación, entorno seguro... Pero una situación puede ser percibida como insegura por el riesgo de perder el trabajo o, simplemente, el puesto o el nivel laboral.
- De **Afiliación** (sociales, de pertenencia, de ser aceptado como miembro de un grupo y de recibir afecto...). De ahí la importancia del trabajo en equipo.
- De **Estima** (de alcanzar prestigio, éxito, reconocimiento, respeto, autoestima, sentir que se reconocen los logros en el trabajo, que se progresa en la carrera profesional...). Todo premio o ascenso responde a esta necesidad.
- De **Autorrealización** (de aprender, de ejercitar y desarrollar al máximo las capacidades y aptitudes propias, de saberse importante...). Es la satisfacción íntima que sólo uno mismo puede alcanzar con determinadas acciones.

PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



Las necesidades “inferiores” tienen prioridad sobre las “superiores”, que sólo se persiguen mientras aquellas permanecen suficientemente cubiertas. Como jefe, tienes un papel importante en la satisfacción de los tres últimos grupos.

Por otra parte, cada persona tiene necesidades concretas diferentes, en cantidad y calidad. Y, en ocasiones, pueden aparecer contradicciones: una persona puede requerir la temperatura que proporciona el aire acondicionado, mientras a otra le puede producir alergia. Unas reclamarán su derecho a fumar (necesidad fisiológica, aunque sea adquirida); otras, a respirar aire puro y defender su salud. La estima del científico estará en lograr galardones; la de la abuela en el reconocimiento familiar de que la paella le sale como a nadie. Incluso al crío en la guardería le estimula el premio al mejor dibujo o al mejor disfraz. En este sentido actúan las menciones al “empleado del mes” tan en boga, por ejemplo, en hoteles importantes.

Es tu misión descubrir cómo satisfacer las necesidades de cada persona de tu equipo, de tu jefe y de todos a quienes trates.

TEORÍA X Y DE MCGREGOR

Por su parte, **Douglas McGregor** entiende que la reacción del hombre está muy condicionada por las expectativas que los demás –y, en concreto, su jefe– tienen sobre su actitud y comportamiento. Es decir, que se atiene en buena medida al papel que percibe que se le ha asignado en el grupo, en especial, por parte del responsable del mismo.

En cuanto a estas expectativas, McGregor define dos actitudes límite, básicas y antagónicas, apoyadas en dos mode-

los opuestos de creencias sobre el comportamiento humano, que llama Tradicional (X) y Potencial (Y).

De hecho son dos extremos teóricos entre los que se encuentran, según él, las expectativas de cada persona sobre todos los demás, en general, y sobre un colaborador, en concreto.

Tradicional (X)

Parte de la creencia de que el ser humano:

- Es vago por naturaleza. Trabaja sólo por el dinero y las recompensas sociales.
- Tiende a depender de líderes. No quiere pensar por sí mismo. Necesita que se le diga qué tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo, que el jefe lo controle permanentemente.
- Se resiste por naturaleza al cambio. Prefiere seguir con sus viejos hábitos. Ya adulto, permanece estático (y por tanto, diríamos hoy, conviene prejubilarlo, porque resulta rígido y caro).

De algún modo, este planteamiento se corresponde con las necesidades inferiores señaladas por Maslow: fisiológicas y de seguridad.

Potencial (Y)

Parte de la creencia de que el ser humano:

- Es activo por naturaleza; le gusta luchar si tiene objetivos que le resulten atractivos.

- Halla en el trabajo el orgullo del logro, el gozo de la asociación, del trabajo en equipo.
- Aspira a la independencia, autonomía, plena responsabilidad y pleno desarrollo. Si sabe qué hace y por qué lo hace, puede inventar o mejorar sus propios métodos de trabajo.
- Necesita, por encima de todo, dar un significado a su vida. Se identifica con su nación, su ciudad, su iglesia, su sindicato, su empresa, su unidad, su equipo deportivo...
- Necesita comprender el sentido de la actividad en que está comprometido. Saber para qué son las cosas que se le piden que haga² y qué consecuencias se derivan de sus actos.
- Se cansa de la rutina y goza con nuevas experiencias. En cierto grado, todo hombre es creador.
- Se desarrolla de continuo. Nunca es tarde para aprender. Necesita ser liberado, animado, ayudado.

De algún modo, este planteamiento se corresponde con las necesidades superiores que señala Maslow: de afiliación, sociales o de pertenencia, de estima o reconocimiento y de autorrealización.

La convicción de McGregor es que tu gente se va a comportar, en buena parte, según la trates. Si tu control, por ejemplo, es excesivo, estarás propiciando que se esfuercen en inventar modos de burlarlo.

² Durante la Segunda Guerra mundial las mujeres reemplazaron en las fábricas a los hombres, enviados al frente. Un experto en motivación filmó una película sobre cómo los aviones que fabricaban defendían las vidas de sus maridos, padres o hijos en el frente. Tras proyectársela a las trabajadoras, el rendimiento se duplicó de inmediato.

Es lógico, por otro lado. Todos sabemos que acusar continuamente a un niño de mentir es la forma más segura de convertirlo en un embustero: si de todos modos no se le cree...

Tengo la convicción de que toda habilidad de un empleado no aprovechada por la empresa acaba siendo utilizada en su contra. Una persona con capacidad de liderazgo a la que se le niegan posiciones de mando acabará dirigiendo a sus compañeros contra la empresa. Una recepcionista con capacidad comercial terminará montando su sistema de venta de artículos de regalo o de belleza a los compañeros, en horas laborales y utilizando la infraestructura que tiene a mano.

TEORÍA DE MCCLELLAND

David McClelland trabajó en la medición y definición científicas de los motivos humanos considerando no la acción exterior sino la manera en que piensa una persona.

Tras registrar muestras de pensamiento que pudieran agruparse de acuerdo con los intereses o temas dominantes expresados en relatos, McClelland y sus colaboradores pudieron agrupar las respuestas en tres categorías amplias; cada una representaba un motivo humano identificable. La necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

- **Poder (n-P).**
- **Afiliación (n-A).**
- **Logro (n-L).**

Pero rara vez con la misma fuerza.

La necesidad de afiliación señalada por McClelland coincide con la expuesta por Maslow.

Quien necesita sobre todo ejercer poder, es decir, influir sobre los demás y controlarlos, suele ser visto con recelo por los demás, pero una cierta necesidad de poder resulta muy útil en las organizaciones, sobre todo si va acompañada de otros valores sociales y es utilizada para dinamizar las energías de un grupo hacia el logro de los objetivos comunes e institucionales.

El poder tiene mala prensa. Pero, de hecho, no puede alcanzarse nada importante en la vida sin poder. Y en este caso, la satisfacción se obtiene no tanto del propio éxito como del proceso de alcanzarlo influyendo en que cada uno realice su tarea.

La necesidad de poder, aunque muy criticada socialmente, es la que más facilita el éxito en la dirección, con tal de no superar determinados niveles y estar sometida al interés común. Tener necesidad de poder elevada no hace a una persona automáticamente autoritaria. El que la use de un modo u otro depende en buena parte del grado de sus necesidades de logro y afiliación, y de los demás valores y motivos que haya en ella.

Un buen liderazgo puede estar en función de la capacidad del directivo para comprender su propia necesidad de poder y disfrutar empleándolo de manera creativa y satisfactoria.

Para este tipo de personas carece de atractivo trabajar solas; necesitan tener colaboradores.

Quien necesita sobre todo afiliación encuentra satisfacción en la calidad de las relaciones interpersonales y sociales. Busca tener muchos amigos, dentro y fuera de su esfera

laboral. No le gusta trabajar aislado porque le apetece la interacción con otros. Se interesa por sus sentimientos y se implica en sus problemas. Pasa más tiempo comunicándose con los demás que los de elevada necesidad de logro o poder. Hacerlo de manera amistosa es de gran importancia para alcanzar las metas de la organización.

La necesidad de afiliación tiene mejor valoración social, pero es la más peligrosa cuando prevalece en exceso sobre las demás: los buenos chicos son malos jefes; a fuerza de querer tener contento a todo el mundo, es fácil que el grupo se les desmande y alcancen mal los objetivos colectivos.

Se ha demostrado que las personas de sólo elevada necesidad de afiliación son considerados compañeros poco eficaces, probablemente porque eluden la franqueza y la confrontación al temer que perjudiquen sus relaciones con los demás.

Pero resulta indispensable cierta necesidad de afiliación para comprender las necesidades de los demás y generar un clima que las satisfaga, haciendo así que funcione el grupo.

Quien está dominado por la necesidad de logro, está automotivado. No le gusta lo fácil, aunque rehuye lo imposible. Busca tareas que le supongan un cierto desafío. Necesita controlar razonablemente los resultados y le gusta recibir un feedback frecuente de cómo van las cosas, para eludir riesgos excesivos. Por supuesto, su habilidad y conocimientos tienen que ser la base del éxito. Esto es lo que le aporta la verdadera satisfacción.

Una elevada necesidad de logro parece absolutamente necesaria para el éxito del profesional liberal, del autopatroño o del pequeño empresario. También para el directivo, a condición de controlar sus riesgos: una persona así tiende a querer trabajar sola, a delegar poco, a efectuar menos reu-

niones de las convenientes, a pesar de que muchos problemas de las organizaciones se solucionan mejor mediante la colaboración y la creación del adecuado clima de trabajo.

Pero también se ha demostrado que las personas consideradas por los demás eficaces tienden a tener fuerzas de motivación relativamente parejas respecto de los tres motivos: no son extremadamente elevadas en ninguno de ellos.

En resumen, el exceso o la carencia de cualquiera de las tres necesidades resulta un serio *handicap* para una dirección de éxito, pero puede orientar a un determinado tipo de trabajo o de función que facilite el éxito profesional y la satisfacción personal. La de poder es más necesaria para dirigir un equipo numeroso de producción, por ejemplo, mientras que determinados servicios –recursos humanos, ventas...– requieren más necesidad de afiliación.

TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Tras un largo estudio de campo, **Frederick Herzberg** observó que la satisfacción y el descontento no son opuestos. Eliminar los factores que causan satisfacción no genera descontento, y viceversa. Los contrarios son:

No satisfacción	-----	Satisfacción
Descontento	-----	No descontento

Esto es algo más que un juego de palabras. Establece la existencia de dos tipos de factores: higiénicos y motivadores.

Los factores higiénicos tienen relación con el entorno: estilo de dirección, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, seguridad... Una parte importante de ellos depende del jefe.

Los motivadores hacen referencia al propio contenido del trabajo: el trabajo en sí mismo, el logro que supone, el reconocimiento que recibe, la responsabilidad que implica, el desarrollo personal y la promoción. También aquí depende del jefe una parte importante de ellos.

Aumentando los factores motivadores se logra la satisfacción pero no se elimina el descontento.

Disminuyendo los factores higiénicos se elimina el descontento pero no se logra la satisfacción.

MODOS DE INFLUIR SOBRE LA CONDUCTA

El jefe se enfrenta así a una doble tarea:

- ofrecer a cada miembro de su equipo la posibilidad de encontrar satisfacción en su trabajo,
- ordenar los factores del entorno –al menos los que están en su mano– de tal forma que no den base al descontento.

Tu reto, en definitiva, es hacer compatibles los objetivos de la organización con los de tu gente.

Herzberg recomienda como medio de motivación el enriquecimiento de tareas, lo que significa aumentar la responsabilidad, las posibilidades de éxito, el progreso personal y la promoción.

El enriquecimiento vertical del trabajo se realiza actuando de acuerdo con algunos principios:

- Aumentar la responsabilidad individual y la libertad en el trabajo.

- Dar a cada persona una unidad natural de trabajo, proporcionándole la posibilidad de terminar productos o servicios completos.
- Eliminar controles prescindibles.
- Introducir tareas nuevas y más difíciles.
- Dar oportunidad al individuo de que se convierta en experto.
- Dar al trabajador la valoración sobre su trabajo.
- Facilitar formación profesional y desarrollo personal.

Las empresas avanzadas aplican habitualmente estos principios.

El enriquecimiento del trabajo no debe ser una medida aislada, sino un hábito directivo permanente.

EL DINERO COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN

Es un error muy frecuente creer que el dinero es el más universal de los motivadores. Es más, cuando se habla de incentivos, se está pensando en dinero. Y se convierte en la excusa perfecta para no hacer nada: "no puedo motivar porque no puedo manejar fondos para eso".

Sin embargo, la teoría bifactorial de Herzberg clarifica la cuestión: el dinero es el más frecuente de los factores higiénicos, es decir, de los desmotivadores, de los que provocan quejas. Pero no actúa como motivador sino de modo indirecto.

La realidad es que el dinero:

- Es un motivo muy complejo porque supone cosas diferentes para cada persona. E, incluso, para la misma persona en diferentes momentos. Puede supo-

ner la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación... Puede suponer la hipoteca, las vacaciones, el auto nuevo, una operación quirúrgica...

- No es tan todopoderoso como suele suponerse. De hecho, las cosas realmente importantes no suelen poder pagarse con dinero: amor, respeto, prestigio, salud, seguridad... Aunque pueda ayudar, en cierto grado a conseguirlas.

Su característica más sutil e importante es su poder como símbolo. Puede simbolizar casi cualquier cosa que la gente quiera. Sobre todo en una cultura como la actual.

Los problemas de dinero en la empresa no son, prácticamente nunca, problemas de naturaleza económica, sino de agravio comparativo. Hay dos quejas tipo (que en el fondo son la misma): "Hace lo mismo que yo y cobra más" o "Hace menos que yo y cobra lo mismo".

Incluso cuando se produce una huelga sindical por una pequeña diferencia salarial —a veces basta para ello un 1 ó 2%— bajo la apariencia de conflicto económico subyacen, sin duda, otras quejas no confesadas.

El impacto mayor del dinero se debe a su carácter de valoración de la persona —por parte de la empresa— y a la repercusión social que ello comporta. Motiva por lo que conlleva de premio, de reconocimiento, de ascenso.

Si el trabajador tiene la oportunidad de satisfacer sus necesidades en la actividad de la organización, es natural que muestre un compromiso mayor y una moral de trabajo más alta.

La motivación viene determinada por el deseo de satisfacer una necesidad. Pero la paradoja es que una necesidad satisfecha no es motivadora de la conducta.

3. CÓMO TRATAR CON CADA TIPO DE PERSONA

Hemos visto modelos de comportamiento prácticamente universal, aunque varíen, lógicamente, los modos personales de satisfacer necesidades. Pero las diferencias, cuantitativas o cualitativas, no son clasificables.

Nos interesa, también, percibir las diferencias en el comportamiento debidas a otros factores, habitualmente inconscientes. Estas diferencias no sólo pueden ser bastante acusadas, sino que también son difíciles de percibir, porque tendemos a suponer al otro de respuesta análoga, si no idéntica, a la nuestra. Lo que resulta frecuentemente falso.

CONOCERNOS Y CONOCER A LOS DEMÁS

Una de las nuevas y más potentes herramientas con las que contamos para el conocimiento de cómo funciona nuestro propio cerebro y el de los demás es la **Programación Neurolingüística** o **PNL**. Nació, precisamente, por el interés de sus creadores, **Richard Bandler** y **John Grinder**, en averiguar cómo las personas sobresalientes en un campo conseguían resultados tan excelentes. El objetivo era poderlos modelar –imitar– para conseguir resultados iguales o parecidos.

Como dice uno de sus creadores, Richard Bandler, la PNL enseña a la gente a usar su propia cabeza³. Una de sus aplicaciones fundamentales es, precisamente, conocernos y conocer a los demás. Conocer cómo funcionamos (nosotros y los otros). Y descubrir las necesidades de cada persona y la forma en que podemos satisfacerlas.

³ Es el título de uno de sus libros.

Con objeto de conocer cómo funcionamos, podemos analizar la estructura de la experiencia subjetiva, para averiguar cómo organizamos lo que percibimos del exterior, cómo pensamos y recuperamos nuestra experiencia, cómo nos comportamos, cómo tomamos decisiones, y nos atrevemos o no a emprender acciones. No nos plantearemos el porqué de lo que hacemos, sino cómo lo hacemos.

Vamos a revisar, en consecuencia, no teorías, sino un conjunto de modelos, habilidades y técnicas que todos utilizamos –mejor o peor– para pensar y actuar.

Esto nos permitirá conocer mejor cómo percibir a los demás y cómo vamos a ser percibidos por ellos. Y, por tanto, nos abrirá los caminos para aumentar nuestra influencia en ese proceso.

Para ello, la PNL analiza cómo los individuos estructuran sus experiencias personales en la vida, cómo las perciben, cómo piensan, cómo se comunican con los demás, cómo se comportan. Nos resultará, por consiguiente, una herramienta esencial y muy potente, de autoconocimiento.

Y más tarde, si lo deseamos, nos servirá para el cambio propio, para el conocimiento de los demás, para la comunicación, para la negociación y un sinnúmero inagotable de aplicaciones.

El complicado nombre le viene de:

Programación: (por analogía con la informática) secuencias aprendidas y utilizadas por nuestro cerebro para organizar nuestras ideas y acciones, y conseguir resultados.

Neuro: todo comportamiento proviene de procesos neurológicos –detectables y analizables por el escáner cerebral y las variaciones en nuestra fisiología– desencadenados por nuestras percepciones sensoriales, pensamientos y sentimientos, en la unidad inseparable de cuerpo y cerebro.

Lingüística: el lenguaje codifica y expresa el pensamiento y la conducta.

APORTACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La Programación Neurolingüística nos aporta algunos principios de interés a nuestros efectos. No todos son novedades. Algunos recogen o reformulan antiguos conocimientos. Los que vamos a utilizar aquí son los siguientes:

- El mapa no es el territorio, sino sólo su representación (**Korzybski**).
- Procesamos la información a través de los sentidos.
- *Rapport* es el encuentro de dos personas en el mismo modelo del mundo.

Estos principios no intentan ser demostrables en cuanto a su veracidad. La cuestión es, simplemente, que resultan útiles para conseguir nuestros objetivos. La PNL no defiende teorías; utiliza únicamente lo que funciona, porque funciona.

La importancia práctica de estos principios recomienda que los comentemos debidamente.

EL MAPA NO ES EL TERRITORIO, SINO SU REPRESENTACIÓN

El mundo es algo muy complejo e inmanejable. Usamos los sentidos para explorarlo y delimitarlo. Pero para darle sentido y hacerlo manejable –incluso para comprenderlo– tenemos que simplificarlo.

Tomemos un ejemplo: ¿qué sabemos de una ciudad? Sólo una parte. Para movernos eficazmente por ella necesitaremos un mapa, que será distinto si vamos andando, en automóvil o en metro. ¿Qué detalles deberá contener? Dependerá de cómo queramos desplazarnos. Si el mapa es muy simple, nos faltarán detalles; si aumentamos la precisión, disminuirá la sencillez. Un mapa perfecto sería un duplicado de la realidad; absolutamente inmanejable. Por eso necesitamos uno útil a nuestros efectos. Pero el mapa no es el territorio sino tan sólo su representación simplificada, como señala **Alfred Korzybski**, fundador de la semántica general.

Lo mismo ocurre con una persona, con una situación, con una idea. No la conocemos en su totalidad. Sólo podemos manejar una representación simplificada de ella, útil a nuestros efectos, pero incompleta.

La parte percibida es filtrada por nuestra experiencia, cultura, creencias, valores, lenguaje, interés, prejuicios,... formando nuestro modelo de la realidad, del que hemos eliminado cosas con esos filtros. Pero defendemos que la realidad es así. Estamos convencidos.

No es de esperar que coincida con el de nuestro interlocutor, aunque nos entenderemos más fácilmente sobre un asunto cuanto más se parezcan nuestros mapas sobre ese asunto concreto.

Para entender a alguien, pues, resulta imprescindible descubrir cuál es su modelo, su mapa del asunto en cuestión. Y aceptar que el nuestro no es la verdad absoluta. El primer obstáculo para ello es la idea común de “la verdad es que”... será nuestra verdad, pero no necesariamente la del otro.

No hay entendimiento posible mientras creamos que nuestra idea es la verdad y que la suya está equivocada (justo lo contrario de lo que pensará él).

El acercamiento exigirá descubrir qué es lo que hay en su mapa que no conocemos. Y, en ocasiones, conseguir mostrarle algo nuevo del nuestro. Pero la convicción de que sólo el nuestro es el verdadero dificulta o impide el entendimiento.

PROCESAMOS LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LOS SENTIDOS

“Las puertas de la percepción son los sentidos”

ALDOUS HUXLEY

No tenemos otra vía de contacto con el mundo. Con los sentidos percibimos el entorno: imágenes, sonidos, emociones, olores...

Cuando pensamos, no podemos hacerlo en abstracto, sino que empleamos nuestros sentidos internamente. Recuperamos imágenes, sonidos, emociones, olores... que habíamos archivado. Quizá los combinamos, los proyectamos, los revivimos...

Con los sentidos construimos nuestro modelo del mundo y con ellos nos comunicamos con los demás.

Empleamos los mismos caminos neurológicos para registrar o recordar la experiencia en nuestro interior que cuando la experimentamos directamente. Además de los cinco sentidos habitualmente considerados en Occidente, debemos considerar lo que llamamos sensaciones y emociones.

SISTEMAS REPRESENTACIONALES

Los llamamos sistemas representacionales porque con ellos nos representamos la experiencia externa o interna que estamos viviendo o hemos vivido antes.

Toda la información que recibimos nos llega a través de los sentidos. Podemos desglosarla en tres grandes bloques correspondientes a tres sistemas representacionales básicos:

V: *Visual*, que implica la capacidad de recordar imágenes antes vistas y de crear otras nuevas mediante la composición y la modificación de las ya vistas. (Imaginar a nuestra madre con un sombrero cordobés).

A: *Auditivo*, que es la capacidad de recordar sonidos (o palabras) escuchados con anterioridad y de formar otros nuevos mediante ellos o su modificación. (Imaginar a tu hermano hablando con la voz del pato Donald).

K: *Kinestésico*, que es la capacidad de recordar sabores, olores, sensaciones corporales, táctiles, viscerales, propioceptivas (la sensación de frío, o de tensar un músculo o un dolor de estómago, por ejemplo) y emociones; y de generar otros nuevos a partir de ellos.

Toda nuestra experiencia (interna y externa) puede considerarse como constituida por alguna combinación de estas clases sensoriales y representarse en términos de esos sistemas. Cuando vemos una puesta de sol, por ejemplo, utilizamos ampliamente el sistema visual, pero quizá también el auditivo –murmullo del viento– y el kinestésico –sensación de calma–. Y, obviamente, cada persona en distinta proporción. Así, cuando una pareja se contempla embelesada, puede que ella esté siendo visual en un 60 por ciento y él sólo en un 30, porque su sistema preferente es el auditivo o el kinestésico, y se centra en sus palabras o sus caricias.

Hay, por otra parte, actividades preferentemente visuales –la pintura–; auditivas –la música– o kinestésicas –bailar, jugar al fútbol–; pero lo normal es que haya una participación de más de un sistema. La fuerza del cine o la televi-

sión reside, precisamente, en que nos invade de un modo total: vista, oído y sentimientos. Prueba a quitar el sonido en una escena clave y podrás comprobar la diferencia.

No hay un sistema representacional mejor que los otros; la elección depende de lo que cada uno quiera o necesite hacer.

Todas las personas empleamos los tres sistemas representacionales a la hora de recibir, procesar y emitir la información siguiendo diferentes combinaciones, pero todos tenemos un sistema preferente.

Así, cabe decir que una persona determinada maneja lo visual al 55 por ciento, al 25 lo auditivo y al 20 lo kinestésico. Todo ello como promedio. Esa persona será más permeable a “ver” las cosas a través de imágenes que contándose-las. La proporción en que cada uno los usa define su sistema representacional preferente.

Es fácil descubrir los sistemas representacionales utilizados —y cuál de ellos es preferente— de los demás. Nos dan continua información sobre ello a través de indicadores:

- *visuales*, por medio de las claves de acceso ocular,
- *auditivos*, a través de los predicados,
- *kinestésicos*, mediante la respiración y la voz.

E incluso por la forma en que estructuran su pensamiento: por ejemplo un informe, o un relato de algo cotidiano.

Cuando decimos “no me entiendo con fulano” puede que el problema esté en utilizar un sistema representacional preferente muy distinto al suyo.

Veamos los modos de descubrir el sistema representacional de nuestro interlocutor.

Indicadores visuales: claves de acceso ocular

Ya he dicho que las personas nos dan permanentemente, hablen o no, un enorme caudal de información. La observación de los movimientos involuntarios de los ojos permite conocer cómo organizan su pensamiento las personas (incluidos nosotros). Para descifrar este proceso existen unas claves de acceso a esa información llamadas claves de acceso ocular.

Cuando una persona piensa en un ser querido, por ejemplo, no puede hacerlo en abstracto, sino en imágenes —ve su cara o su cuerpo— en sonidos —oye su voz o su risa— o de modo kinestésico siente su olor, su calor, su tacto o una emoción antes vivida.

Pero al hacerlo nos da unas claves de cómo tiene archivados esos recuerdos, dirigiendo los ojos durante una fracción de segundo en determinada dirección: hacia arriba, si está recuperando imágenes; en horizontal, si sonidos; hacia abajo, si revive sentimientos. Porque en esa dirección están los correspondientes “archivos”.

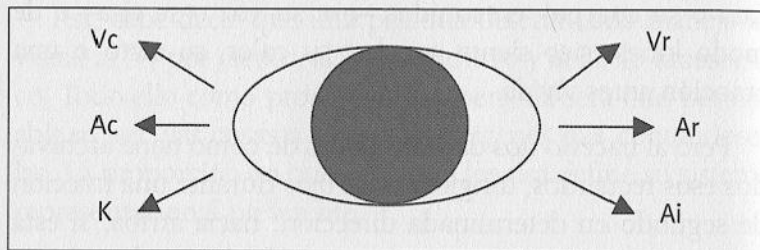
La cámara de positrones —una técnica reciente que permite graficar en vídeo la zona del cerebro que entra en actividad al realizar una determinada función intelectual, como sumar, recordar imágenes, cantar...— ha permitido confirmar las observaciones empíricas de Bandler y Grindler. Los movimientos oculares estimulan las zonas corticales correspondientes a los sistemas representacionales.

Puedes confirmarlo fácilmente tú mismo. Y puedes ir, incluso más allá: intenta recordar una imagen mirando hacia abajo o un sentimiento dirigiendo los ojos hacia arriba. No te será fácil.

Sabemos también que, estadísticamente, en nuestra cultura⁴, la mayoría de las personas tendemos a representar el pasado a nuestra izquierda –los zurdos lo suelen hacer al revés, incluso los zurdos contrariados–, hecho habitual en la grafología y en todos los tests gráficos proyectivos⁵.

En consecuencia al pensar o responder –verbalmente o no– a una cuestión la pupila se dirige brevísimamente en las direcciones indicadas en la figura, que se representa vista desde el observador.

CLAVES DE ACCESO OCULAR



Claves de acceso ocular

Vr - *Visual recordado*. Ver imágenes vistas antes y de la manera en que se vieron.

Vc - *Visual construido*. Ver imágenes de cosas nunca vistas antes o cosas que ya se vieron diferentes de como se veían. Imaginar una entrevista con una persona. O un viaje.

Ar - *Auditivo recordado*. Recordar palabras o sonidos escuchados antes.

Ac - *Auditivo construido*. Escuchar palabras o sonidos no oídos antes, o sonidos ya escuchados, no oídos exactamente

igual. Formar nuevos sonidos o frases. Es lo que hace, por ejemplo, un compositor.

K - *Sensaciones kinestésicas*. Incluyen las emociones, las sensaciones táctiles, viscerales, sabores, olores y las propioceptivas (la sensación de movimiento de los músculos, por ejemplo).

Ai - *Auditivo interno*. Es la modalidad que uno emplea cuando habla consigo mismo o cuando está abstraído en un diálogo interno. “Pues cuando lo vea le voy a decir...”.

El modelo de las claves de acceso visual y la observación del comportamiento global nos permiten descubrir el sistema de representación sensorial que está empleando nuestro interlocutor en un momento determinado. Una observación continuada nos permite averiguar si cambia con facilidad de uno a otro, en qué proporción aproximada los utiliza y, probablemente, cuál es su sistema preferente.

Indicadores auditivos: predicados

Tenemos la impresión intuitiva de que la elección de palabras responde sólo a la cultura de quien habla y a lo que se desea expresar. Pero ahora sabemos que, además, influye fuertemente su sistema representacional preferente.

Llamamos predicados a los elementos del lenguaje relacionados inconscientemente con un sistema representacional determinado. Sin pretenderlo, primamos lo visual, lo auditivo o lo kinestésico, con lo que involuntariamente se manifiesta el sistema representacional preferido por cada ser humano.

Así el visual dirá que la idea es luminosa o que lo ve claro, mientras que al auditivo le suena bien y al kinestésico le

⁴ Los árabes escriben al revés, de derecha a izquierda.

⁵ Los tests de la casa, de la familia, de la pareja...

gusta. No es indiferente ni casual que alguien diga ¡oye, niño! o que utilice en su lugar ¡mira, niño!

La muy visual mujer de un amigo mío le dice al llegar a casa: "Mira si hay algo en el contestador". No es de extrañar que él, que se confiesa auditivo al 80 por ciento, tenga serios problemas de comunicación con ella⁶.

He aquí una lista sucinta de algunos de los predicados (verbos, nombres, adjetivos y expresiones) que se utilizan con frecuencia, sin tomar conciencia de su carga inconsciente:

PREDICADOS HABITUALES

Ejemplos	Verbos	Nombres	Adjetivos	Expresiones
Visuales	Admirar	Horizonte	Lúcido	Punto de vista
	Aclarar	Perspectiva	Oscuro	Echar una ojeada
	Contemplar	Pintura	Imaginativo	Ver claro
	Ilustrar	Escena	Brillante	A primera vista
	Avizorar	Panorama	Tenebroso	A vista de pájaro
	Vislumbrar	Colorido	Espléndido	A ojo de buen cubero
Auditivos	Entender	Audiencia	Armónico	De boca a oreja
	Llamar	Lenguaje	Redicho	Prestar oídos
	Sonar	Palabrota	Resonante	Hacerse el sordo
	Mencionar	Murmurlo	Inaudito	Dar la nota
	Hablar	Cantares	Oral	En boca de todos
	Preguntar	Malentendido	Aclamado	En buena armonía
Kinestésicos	Agradar	Tensión	Molesto	Sin pies ni cabeza
	Tentar	Impacto	Cargante	Caer bien (o mal)
	Apretar	Amargura	Pesado	Con los pies en tierra
	Degustar	Dolor	Simpático	Bailar al son que te tocan
	Afectar	Pesadumbre	Amable	En pie de guerra
	Calmar	Estabilidad	Cálido	Con el corazón en la garganta

Así, la observación de los predicados más usuales de tu interlocutor te dará indicaciones interesantes acerca de cuál

⁶ En esta nueva edición ya se han separado. Era de esperar.

es su sistema representacional preferido. Utilizarlo también, dentro de lo posible, te facilitará el trato con él.

Indicadores kinestésicos: la respiración y la voz

Resultan igualmente sencillos de detectar. Por la velocidad con la que se pretende hablar, la respiración se realiza, preferentemente, de modo más o menos profundo. Los indicadores serán:

INDICADORES KINESTÉSICOS

INDICADORES	RESPIRACIÓN	VOZ
Visuales	Zona superior del pecho	Aguda
Auditivos	Centro del tórax	Media
Kinestésicos	Profunda, abdominal	Grave

CÓMO ESTRUCTURAMOS NUESTRAS EXPERIENCIAS

Una consecuencia lógica de la utilización de los sistemas representacionales y de la preferencia por uno de ellos es la diferente forma de estructurar nuestras experiencias y de hacer la exposición de nuestras ideas.

La observación detenida de muchas personas ha permitido establecer tres distintos modos expositivos, habitualmente ligados a los sistemas preferentes. Podemos participar en mayor o menor medida de uno u otro.

Los visuales (estructura de pensamiento circular)

Queda dicho que los visuales representan preferentemente las ideas en imágenes. Como estas imágenes no están

necesariamente ordenadas⁷, pueden crearlas de varias ideas al mismo tiempo, moverlas alrededor del tema central, ordenarlas de un modo u otro, agregarle más imágenes...

Como la vista es más rápida que la palabra, pensar deprisa les hace hablar deprisa (para poder seguir sus imágenes mentales).

Cuando desembran un aparato electrodoméstico, es muy probable que dejen de lado las instrucciones, lo enchufen y comiencen a tocar botones. Estará funcionando de inmediato... aunque quizá a los tres años aún no hayan descubierto para qué sirve algún botón secundario.

La velocidad con que cambian las imágenes les permite pensar en varias cosas al mismo tiempo. Por eso, algunas veces parece que no terminan los razonamientos, porque en su cabeza ha aparecido una nueva imagen que ha desplazado totalmente a la anterior. Esto les ha sugerido una nueva idea, y pasan de una a otra con facilidad y sin perder el hilo, como si tuvieran prisa. Eso mismo hacen en sus exposiciones... para desesperación de quien, por ejemplo, tiene una estructura lineal de pensamiento, como ahora veremos.

Recordarán bien las caras, mejor que los nombres de las personas. Y retendrán mejor un número de teléfono visualizando las cifras o el recorrido del dedo al ir marcando las teclas.

Para trabajar con ellos comunícales tus ideas en imágenes. Utiliza dibujos, croquis o notas, y no conceptos abstractos, para mostrar el proceso, los cambios, los ejemplos y las conclusiones de lo que quieras comunicar. Para dar instrucciones o facilitar información hazlo de manera gráfica.

⁷ Imagínate un cuadro, un paisaje o una pared llena de fotografías. ¿Por dónde, por cuál comenzarías a mirar? No hay orden prefijado posible.

Hace poco, en un seminario, se me quejaba un grupo de la mala memoria del encargado de preparar viajes, reservas de hotel, avisos de mantenimiento... que provocaba fallos y problemas continuos. Descubrimos que era muy visual y poco auditivo; con lo que entendieron por qué se "olvidaba" sistemáticamente de los encargos verbales. Arreglaron fácilmente el problema: pasándole en lo sucesivo notas escritas para sus encargos.

Los auditivos (estructura de pensamiento lineal)

Los pensadores auditivos utilizan bien las ideas abstractas. Suelen concentrarse en una sola idea que luego da paso a la siguiente. Una idea sigue a la otra, ordenadamente. Les molesta cambiar de asunto sin haberlo terminado de tratar. Necesitan procesos secuenciales.

Hablan de modo más pausado. Se expresan bien oralmente y al escribir buscan las palabras exactas para decir lo que quieren decir. Examinan pausadamente textos e instrucciones escritas. En diálogo interno inclinan la cabeza hacia un lado, apoyándose en su mano o puño (posición del teléfono). A veces repiten en voz baja lo que acaban de escuchar.

También ellos pueden aburrir, por ejemplo, a un visual o a un kinestésico, que pueden estar anticipando lo que van a decir en el punto cuatro cuando aún no han terminado el tres.

Recordarán mejor los números de teléfono por su sonido, repitiéndolos para sí mismos.

Pueden parecer más lentos que los visuales pero sus razonamientos suelen ser más completos. Ante el mismo electrodoméstico de antes, su reacción será sentarse a leer con detenimiento el manual de instrucciones. Y lo seguirán desde el

principio: "conecte el enchufe de su aparato a la toma de corriente"...

Para tratar con ellos maneja las ideas ordenadamente de una en una y trata de cerrar cada tema antes de pasar al siguiente.

Los kinestésicos (estructura de pensamiento de red)

Los pensadores kinestésicos contrastan las informaciones que les llegan desde el exterior con sus sensaciones y emociones. Consideran las repercusiones de sus ideas y acciones evaluando cómo se sentirán ellos, u otras personas, en cada circunstancia.

El ambiente y la comodidad física influyen sobre su concentración. Suelen tener intuiciones que les permiten llegar a conclusiones sin haber realizado un análisis lógico. En su proceso de pensamiento utilizan imágenes e ideas abstractas y de vez en cuando pueden quedarse abstraídos en un tema. Pueden utilizar la estructura lineal o circular.

Hablan de modo lento y pausado, quizás con la cabeza gacha, lo que propicia un tono profundo de voz. Ante el electrodoméstico del ejemplo, probablemente comenzarán por examinar la belleza de sus formas, la suavidad con que giran sus mandos o el tacto grato de su superficie.

Para tratar con ellos hazles sentirse cómodos, habla de sensaciones, comenta las repercusiones de los temas que estáis tratando y ayúdales a tener confianza en sus intuiciones.

OBSERVAR Y CALIBRAR CÓMO FUNCIONA EL OTRO

Estamos distinguiendo hoy entre macroconducta y microconducta. La primera es fácilmente observable para cualquiera: alguien llora o sonríe o habla por teléfono. La micro-

conducta, en cambio, comporta fenómenos más sutiles, aunque importantes, como el ritmo cardíaco, el tono de voz, rubor, sudoración, dilatación de la pupila, tics o tensiones musculares...

Percibir la microconducta ante las situaciones laborales usuales precisa ejercitarse en la observación, hasta adquirir una habilidad que denominamos calibrar. Esta habilidad resulta de la mayor utilidad, sobre todo si se establecen relaciones de causa efecto: cómo se reacciona ante una situación determinada, una orden o una información, por ejemplo.

Calibrar significa reconocer una serie de signos externos de lo que llamamos microconducta, como la expresión del rostro, el color de la piel...

Todo el mundo lo hace a niveles más o menos sencillos. Detectamos la alegría, la pena, la rabia o el azoramiento (por el rubor). Pero cabe mejorar la habilidad en forma importante consiguiendo mayor agudeza. Se señalan no menos de cincuenta elementos a calibrar.

Ello nos puede permitir obtener informaciones acerca de la actitud del interlocutor y del impacto que nuestro mensaje ha producido en él en un momento dado; aprovechar al máximo la respuesta recibida para mejorar la calidad de nuestro nuevo mensaje a emitir.

Como en tantas otras ocasiones, no estamos haciendo más que comprender y tecnificar —modelar, en lenguaje de PNL— habilidades a veces muy antiguas. Los vendedores chinos de jade calibraban ya, hace cinco mil años, a sus compradores. Durante el interminable regateo observaban atentamente la pupila de su eventual cliente, e iban bajando poco a poco el precio. Cuando observaban un repentino aumento de la pupila de su interlocutor dejaban de bajar; sabían que era una señal de compra.

La observación de la dilatación de la pupila sigue utilizándose en el marketing moderno en la elección de productos, con la inestimable ayuda del vídeo, que posibilita, incluso, la medida de las pupilas de los potenciales clientes. Grabando las miradas de los clientes potenciales que se detienen ante un escaparate es posible determinar, midiendo esa dilatación, cuál de varios envases les resulta estadísticamente más atractivo.

Algunos signos externos a observar:

- Posición del cuerpo, gestos.
- Pequeños movimientos, inclinación de la cabeza.
- Tonalidad y color de la piel.
- Dilatación de los poros.
- Ritmo de la respiración.
- Posición de la respiración (alta, media o baja).
- Posición y movimientos de las manos.

Y en la cara:

- Ritmo cardíaco (cuello, lateral de la frente).
- Movimientos de la nariz (abertura de las aletas).
- Movimientos y tamaño de los labios.
- Movimientos de los músculos de las mandíbulas.
- Movimientos de los ojos, velocidad del parpadeo.
- Dilatación o contracción de las pupilas.

Los ojos

El contacto ocular directo es una de las mejores formas de potenciar el mensaje que se desea transmitir.

Cuando la persona que escucha observa que su interlocutor mira a las paredes, al techo o al suelo interpreta que la otra persona está distraída, no tiene seguridad en sí misma o en lo que dice, o que la mira por encima porque se siente superior (al menos en Occidente; algunas culturas orientales como la japonesa exigen bajar la vista en señal de respeto).

Deberíamos, como norma, mirar a los ojos de nuestro interlocutor y mantener nuestra mirada durante la mayor parte del tiempo que dure la comunicación, con breves desviaciones para evitar que el que escucha se sienta agobiado.

Esta escucha visual resulta más difícil a los no visuales. Los auditivos, por ejemplo, tienden, cuando escuchan atentamente, a adoptar la postura del teléfono, ofreciendo un oído.

La cara

La postura y los cambios en los ojos, las cejas o la boca suponen modificaciones de la expresión. Por la expresión facial se puede percibir el estado emocional de nuestro interlocutor, esté o no hablando.

Las cejas, por ejemplo, pueden denotar enfado (fruncidas), confusión (a medio fruncir), sorpresa (levantadas) o incredulidad (muy levantadas). Todo ello responde a pautas universales ancestrales de nuestra especie.

Los movimientos producidos por la sorpresa tienden, por ejemplo, a facilitar la mayor apertura posible de los ojos, para permitir captar la mayor cantidad posible de información

visual ante una situación extraña, aunque en la presente situación no sean hechos físicos los que provoquen la sorpresa.

Buena parte de esa lectura facial es, por supuesto, inconsciente. Pero estamos muy habituados a ella. Si quieres obtener una respuesta positiva de quien te escucha, presenta una expresión facial agradable y propia. Que sea "propia" implica que no debe ser forzada, porque resultaría falsa. El objetivo debe ser la transmisión de un mensaje no verbal complementario: "me encanta que me escuches".

Un buen jugador de póquer no es más que un experto en calibrar al otro. Eso le permite saber cuándo lleva o no jugada. Es así como puede ganar con una pareja o evitar una fuerte pérdida retirándose, quizá, con una escalera cuando el otro lleva un póquer. Lo que se llama "la suerte del novato", que les permite ganar de inicio, no es más que la desinformación que todavía tiene el experto, precisamente por la ignorancia del principiante.

RAPPORT O SINTONÍA

Rapport o Sintonía es el encuentro de dos personas en el mismo modelo del mundo. Es algo espontáneo, que sucede con frecuencia.

Cuando las personas se gustan, se parecen; y cuando se parecen, se gustan. Y aparece la sintonía.

Cuando existe una buena comunicación entre dos individuos, surge naturalmente una especie de mimetismo en la conducta. Ambos tienen actitudes similares: las posturas y los movimientos están en armonía, como sincronizados. Las voces también se acuerdan, en volumen, o en tono, o en ritmo o en entonaciones e incluso en la elección de las palabras, de las expresiones. Hoy conocemos modos de facilitar esa sintonía en

los casos en que no aparece espontáneamente, o en que nos interesa facilitarlo o propiciarlo, copiando el proceso natural.

Este fenómeno se refiere a una situación puntual en las relaciones humanas que se caracteriza por tener armonía, acuerdo, conformidad. Esta situación es deseable al trabajar en equipo, al negociar, al eludir o resolver conflictos o, simplemente, al comunicarse con alguien. Se ha observado también en nuestra relación con los animales de compañía, especialmente entre el perro y su amo.

Conseguir la situación de *rapport* (acuerdo, sintonía) con otra persona es extraordinariamente deseable en la mayor parte de las ocasiones, tanto en la vida como en el trabajo. Ese encuentro en el mismo modelo del mundo facilita la relación sin esfuerzo.

LA TÉCNICA DEL ACOMPASAMIENTO

El acompasamiento se produce de modo espontáneo cuando se dan las condiciones adecuadas. Pero, de modo inverso, hemos aprendido a facilitar la sintonía a través de las técnicas de acompasamiento. Hemos quedado en que cuando se parecen, se gustan. Ahí está la clave para invertir el proceso natural y conseguir el mismo resultado.

Cuando nuestro comportamiento se acompasa con el de nuestro interlocutor, favorecemos la posibilidad de la sintonía en un sentido más profundo, no sólo corporal, sino mental, emocional. En esta situación, la comunicación parece fluir; cuerpos, mentes y palabras están en armonía.

El acompasamiento es un arte más que una técnica, porque no se consigue con el mero reflejo mecánico de las posturas y gestos de otra persona, que podría tomarse, incluso, como una burla.

El acompasamiento debe realizarse con discreción. Pero hay que acompasar algunas facetas del otro, no todos sus movimientos. Para ello hay que agudizar la percepción y calibrar los aspectos más característicos de la microconducta de la otra persona.

Para facilitar el acompasamiento es importante:

- Establecer una distancia cómoda para el otro.
- Reflejar la postura.
- Reflejar los movimientos y la dirección de los gestos.
- Mirar a los ojos.
- Reflejar la voz: tono, volumen y ritmo.
- Adecuar el ritmo y el tipo de la respiración.
- Usar sus palabras o frases repetitivas (muletillas).
- Adoptar la misma actitud (vehemencia, optimismo...).

Te es posible acompasar incluso por teléfono (los últimos cuatro elementos citados antes).

Naturalmente, resulta más eficaz y más rápido el acompasamiento cuando se utiliza el sistema representacional preferente del otro.

Pero basta con que acompases algunas facetas, no es preciso hacerlo con todos los elementos.

¿Cuándo hay que acompasar? ¿No resulta muy complicado estar pendiente también de esto en una conversación delicada? No te obsesiones, es suficiente con hacerlo:

- al **principio** de una conversación, para facilitarla;
- cuando surja alguna **dificultad**, para poderla superarla más fácilmente.

Es una técnica muy natural, muy sencilla de aplicar, y fácil de recordar. Se convierte en una costumbre.

Al principio se suele temer que nuestro interlocutor se dé cuenta de ello. No suele ocurrir, con tal de ser suficientemente discreto, precisamente porque es un proceso que aparece de modo espontáneo.

Para acompasar es útil agudizar la percepción y calibrar los aspectos más característicos de la microconducta de la otra persona.

Se nota que se ha establecido *rapport* cuando tras haberse acompasado verbal y no verbalmente con el otro, al modificar ligeramente el propio movimiento, el otro nos sigue. Tras establecer el *rapport* se hace posible liderar, cambiando la propia conducta para que el otro nos siga.

Ante la pérdida de un ser querido por parte de un amigo, por ejemplo, no podemos pretender aliviar su pena acercándonos con bromas. Pero sí resulta posible, después de iniciar el contacto acompasándonos con él en su dolor, evolucionar lenta y sutilmente desde la pena hacia situaciones menos tristes. Y no resulta difícil acabar arrancándole una sonrisa o incluso una carcajada, al recordarle episodios jocosos compartidos con el difunto.

No hay liderazgo sin sintonía. Incluso en grupos de gente joven y sin experiencia, los miembros captan en sólo unos minutos quién está actuando como líder, por el seguimiento espontáneo que se produce en los demás.

El liderazgo de un grupo también se percibe fácilmente desde fuera sólo con observar a qué persona siguen en sus movimientos.

Liderar es un proceso mediante el cual influimos en el otro, o en los otros, en dirección a otras acciones, experien-

cias, creencias, valores y formas de ser que nos lleven a compartir un objetivo.

Teniendo en cuenta cómo estructuramos nuestros pensamientos los seres humanos resulta importante comprender cuál es el sistema representacional preferido de las personas con quienes nos relacionamos.

Es muy útil acompasar de acuerdo con los sistemas representacionales preferentes de cada persona.

La armonía conseguida es la mejor garantía de eficacia.

COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Una de las aplicaciones más importantes de la Programación Neurolingüística es la comunicación. Habilidad esencial, porque nos ocupa no menos del 85% de nuestra jornada.

Nunca funciona bien. Suscita quejas continuas, pero no hacemos nada para mejorar, a nivel personal, porque, al parecer, la culpa siempre es del otro ("No me has entendido").

Pero no voy a dedicarle aquí más atención, porque otro libro de esta colección se ocupa de ello.

Por el mismo motivo no trataré aquí el tema del liderazgo, también esencial para tu éxito. Pero debes conceder a uno y otro tema la atención que merecen.

4. CÓMO GESTIONAR UN EQUIPO DE TRABAJO

Tarde o temprano –más bien temprano, si es que no de inmediato– tendrás que enfrentarte a la tarea de dirigir un grupo. Mientras más sepas acerca de su complejo funcionamiento, mejor.

CÓMO FUNCIONA EL GRUPO

Un conjunto de personas no es un grupo hasta que no asume unos objetivos comunes. Este proceso exige su tiempo.

Para que tu grupo funcione eficazmente es necesario que hayáis fijado objetivos. Cada objetivo del grupo sirve de catalizador. Es importante, por ello, asegurarse de que ha sido bien definido.

Los objetivos deben ser:

- **Aceptados como propios** por cada miembro del grupo.
- **Concretos y específicos.**
- **Escasos (7 + -2).**
- **Mensurables.**
- **Con plazo.**
- **Compatibles entre sí.**
- **Retadores pero alcanzables.**
- **Escritos.**

La fijación de objetivos es importante, ya que cuanto más claras sean las ideas de cada individuo con respecto a lo que está tratando de conseguir, más probable es que lo consiga.

Es inevitable que surjan conflictos y tensiones, por lo que tienes que mantener en el grupo un clima adecuado: interesar a cada participante, promover la solidaridad y facilitar la adecuada tensión de trabajo. Todo ello es compatible con un cierto sentido del humor y con sanas actitudes lúdicas.

Si se produce un conflicto conviene que distingas entre el contenido aparente y las cargas socio-afectivas que conlleva cada postura, permitiendo que cada uno de los componentes del grupo supere sus querellas personales.

Un grupo maduro tiene en cuenta los distintos niveles de participación. En él están resueltas adecuadamente las funciones de liderazgo. Sólo entonces podrá comprometerse el grupo en el proceso dinámico de la toma de decisiones.

QUÉ SE ESPERA DE TI COMO JEFE

El papel del jefe ha experimentado un cambio notable que se orienta cada vez más a hacer participar y delegar. El jefe vende sus ideas en lugar de imponerlas.

El jefe desempeña un papel esencial dentro de la estructura de la organización. Se espera de ti, aunque nadie se moleste en explicártelo, que desempeñes las funciones clásicas de dirección:

- **Informarse** (conocimiento de la realidad) tanto de los problemas internos (que deberás diagnosticar) como de la evolución del entorno exterior (que deberás prever).

También deberás estar informado de las directrices o políticas que provienen de la línea jerárquica y de los datos o comunicaciones que suelen provenir de los colaboradores aunque pueden tener cualquier otro origen.

- **Decidir.** Establecer, negociando con el equipo, los objetivos. Elegir entre las distintas opciones la que conduce a una utilización óptima de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos perseguidos.
- **Organizar.** Poner en orden los recursos disponibles, siempre limitados, definiendo las responsabilidades de cada uno. Establecer los programas. Determinar los presupuestos para cada programa.

- **Conducir** a las personas. Liderazgo. Lo que exige:
 - Hacer saber (Informar). Informar de los objetivos y de las reglas establecidas para alcanzarlos (política).
 - Hacer querer (Motivar). Hacer que las personas tengan voluntad de alcanzar los objetivos.
 - Hacer poder (Dotar, Formar, Asistir). Proporcionar a los colaboradores los medios precisos y las condiciones de trabajo adecuadas, facilitándoles la formación y asistencia necesarias.
- **Controlar.** Medir o evaluar lo ejecutado. Análisis de las causas de eventuales desviaciones. Toma de acciones correctivas.

Tanto si tu empresa tiene establecido un sistema de evaluación de desempeño como si no, reúnete al menos un par de veces al año con cada uno de los miembros de tu equipo para analizar juntos cómo mejorar el rendimiento conjunto... y averiguar, de paso, sus quejas, a la vez que le expones las tuyas.

¿QUÉ HACER CON TU JEFE?

Se han dedicado ríos de tinta a describir las responsabilidades del jefe hacia su equipo. Pero, como denuncia con acierto Peter Drucker, apenas se ha prestado atención a su relación con su propio jefe, más allá de la que le marca la propia subordinación.

Sin embargo, el jefe es la persona que más influencia tiene sobre tu rendimiento y tu éxito. Y tú la tienes sobre los suyos.

Algunas compañías mantienen una inteligente política: nadie puede ser promovido a un puesto si no tiene resuelta su propia sucesión. Eso fuerza a los jefes a prepararla con tiempo y a dedicar la necesaria atención al desarrollo de sus colaboradores.

Razones análogas te recomiendan que dediques atención, tiempo y esfuerzo a propiciar el éxito de tu jefe.

La misma recomendación de evaluación periódica a realizar con tu gente vale también para con tu jefe. **Drucker** aconseja preguntarle: ¿qué hacemos mi gente y yo que te ayuda a hacer tu trabajo? Y ¿qué hacemos mi gente y yo que te estorba y te hace la vida difícil?

Saber lo que espera, lo que desea de ti hará tu vida y tu trabajo mucho más fáciles y más seguros. Ya no necesitas “suponer”, ni menos aún adivinar sus expectativas.

Esto no supone, por descontado, que debas dirigirlo, o señalarle qué es lo que a tu juicio debe hacer o no. Eso último viene por sí solo en el trabajo diario, como deber de lealtad, sin insistencia.

De cara a tu equipo, te interesa apoyar, utilizar y potenciar sus puntos fuertes y compensar sus debilidades. Lo mismo te ocurre con tu jefe: debes buscar la complementariedad con él. Es probable que descuide lo que no le guste o no haga bien; y que, incluso, tienda a olvidarlo. Es tu interés ocuparte de ello y resolvérselo, por ti mismo o por medio de alguien de tu equipo, en beneficio mutuo.

Es también tu interés defenderlo públicamente y proteger su prestigio. Esto supone tratar de evitar sus fallos o que, por cualquier motivo, tenga un desliz o quede en ridículo.

Recuérdalo: es un elemento clave de tu propio éxito.

5. HABILIDADES PERSONALES

LAS ILIMITADAS POSIBILIDADES DE MEJORA

Otro de los tabúes que han caído estos últimos años —no para todo el mundo, evidentemente— es el de las limitaciones.

No es que se defienda que nuestras capacidades sean ilimitadas, por supuesto. Pero sí que los límites los vamos “empujando” más y más. Y el crecimiento en cuanto a las capacidades intelectuales es espectacular, en la medida en que vamos conociendo el funcionamiento de nuestro cerebro y sabiendo utilizarlo mejor.

Una importante variación en el planteamiento está siendo sustituir la obsesión de corregir errores —de los que nos sentimos muy culpables— por la tendencia más positiva de mejorar lo que ya hacemos, quizás, bastante bien. Resulta una postura más lúdica, más gratificante... y más eficaz. También aquí funciona el refuerzo positivo que recomendaba William James.

La cuestión, pues, no es tanto pensar en qué limitaciones tenéis tú y tu gente como en potenciar las capacidades que son muchas y muy importantes. No somos ilimitados en ningún sentido; pero podemos crecer en todos.

Los indios sujetan a sus enormes elefantes con una estaca y una cadena claramente insuficientes para la fuerza del animal. ¿Cómo lo consiguen? Muy sencillo. Los atan desde pequeños con esos elementos, entonces suficientes. Tras una serie de intentos infructuosos, el bebé elefante acepta su impotencia. Luego crece y crece, pero no vuelve a cuestionar su reiteradamente comprobada limitación. Muchas personas han sufrido, sin cuestionarlas, programaciones similares acerca de sus limitaciones. Descubre y rompe las tuyas.

LOS RECURSOS PERSONALES

Tenemos muchos recursos personales ociosos. Por ejemplo, todos tenemos habilidades sobresalientes y gozamos de momentos de plenitud (el día que ganamos un campeonato, en que obtuvimos un éxito), de eficacia. Aprender a recuperarlos, a tener disponible esa sensación de seguridad en uno mismo, permite aplicar esas actitudes y estrategias ganadoras a situaciones en las que pudiéramos sentirnos débiles.

Se trata, pues, de aprender a programarte positiva, en lugar de negativamente. (Esto sí que lo domina todo el mundo: "me voy a caer"... y me caigo; o "me voy a sonrojar"... y me ruborizo; o "a bloquear"... y me quedo en blanco).

La programación positiva es tan sencilla y tan infalible como la negativa; sólo que no nos ha sido enseñada de pequeños tan eficazmente. Pero la podemos aprender ahora, aunque nos suponga un mayor esfuerzo.

EL ENFOQUE HACIA LA EXCELENCIA

La posibilidad que se te ofrece es, por tanto, un largo y lento pero gratificante viaje personal hacia la excelencia, hacia el desarrollo integral de tu persona, de tus capacidades, en el sentido de crecimiento que más te apetezca.

NUESTRAS FALSAS LIMITACIONES

El uso de la memoria

Al parecer todo el mundo está dotado de suficiente inteligencia, porque no se conocen casos de nadie que se lamen-

te de la que tiene. No ocurre lo mismo con la memoria. Es una facultad prodigiosa, pero mucha gente se queja de ella. Probablemente porque la usa mal.

La memoria de una información recién recibida sigue tres etapas. Si se desea recordar una información más de medio minuto, es preciso pasar por las tres.

La memoria inmediata permite recordar algo sólo durante el plazo de tiempo suficiente como para poder responder a ello. (Ejemplo: cuando marcamos un número de teléfono que nos van dictando. Si comunica, necesitamos que nos lo vuelvan a dictar). La memoria inmediata registra la información que llega a través de los órganos de los sentidos. Es de tipo eléctrico y dura menos de medio segundo. Por analogía con la informática, cabría compararla con lo que tenemos en pantalla.

La memoria a corto plazo es capaz de retener la información como mucho durante medio minuto. Está limitada por el número de elementos independientes que se puede retener al mismo tiempo. La cifra viene a ser de siete más o menos dos, en función de la capacidad, interés y entrenamiento. Si la información recibida tiene más elementos, ésta se puede agrupar en siete grandes bloques en lugar de mantenerla en fragmentos o trozos separados. Es, también, de carácter eléctrico. El símil informático la identificaría con la memoria RAM.

Cuando se dirige activamente la atención a la información en el sistema de memoria a corto plazo, ésta podrá mantenerla indefinidamente viva. Mientras se está repasando información, se la va asociando con la ya almacenada en el sistema de memoria a largo plazo, y ambos sistemas se interconectan. Se produce una especie de fijación electroquímica. En el símil informático sería algo así como la capa-

cidad del disco duro de un ordenador, prácticamente ilimitada en este caso.

Después de que la información entra en el sistema de memoria a largo plazo, atraviesa por diversos períodos de consolidación. El primero durante los diez primeros minutos, el segundo durante la primera noche de sueño, y el tercero durante cierto tiempo a lo largo de las dos semanas siguientes.

Por ello, resulta conveniente la vieja práctica de realizar breves repasos de los nuevos materiales. Dos semanas después de haber almacenado informaciones nuevas, permanecen vivas incluso sin una atención posterior por nuestra parte.

La memoria tiende a funcionar mejor:

- al comienzo y al final de los períodos de aprendizaje;
- cuando los elementos se asocian por medio de la repetición, el significado, el ritmo;
- cuando se trata de temas extraordinarios, sorprendentes, traumáticos...

El primer repaso ha de efectuarse unos diez minutos después de terminado un período de aprendizaje de 45 a 60 minutos y su duración debe ser también de unos diez minutos.

El nivel de memorización se mantiene aproximadamente durante un día; entonces conviene realizar el siguiente repaso, de dos a cuatro minutos.

La memorización permanecerá cerca de una semana, período tras el cual conviene realizar un nuevo repaso de dos minutos, seguido de otro un mes más tarde. La información quedará así almacenada en la memoria de largo plazo.

En cualquier sistema de memorización, lo fundamental es conseguir que las imágenes que se tratan de retener resulten:

- humorísticas, ridículas
- exageradas, grotescas
- sexuales, sensuales
- dinámicas
- pintorescas, imaginativas

Cuanto mayor sea la correlación con la información ya archivada, mayor será el número de datos que podrá absorber y manejar. Por el contrario, lo que choque frontalmente con lo ya sabido o con las creencias propias, será rechazado inconscientemente.

Tenemos la memoria que necesitamos; la naturaleza es sabia y desecha lo que no se utiliza. Órgano que no se utiliza, se atrofia. Si confiamos a la agenda una información, no la retendremos. Si guardamos la información sin un orden, será más difícil recuperarla. Las palabras son polisémicas: se “enganchan” unas a otras. No se puede pensar en Romeo sin recordar a Julieta; o en Sodoma sin Gomorra. De ahí la utilidad de las reglas mnemotécnicas.

Para tener una buena memoria sólo hay un secreto: usarla. Confiar en ella. Darle trabajo a diario.

QUÉ ES SER CREATIVO

El comportamiento creador

Quizá creas que no eres muy creativo. Pero cada vez que resuelves un problema estás siendo creativo. La creatividad

es una de las características más típicamente humanas. Está en la base de la adaptación y del cambio. Pero, al ser un proceso básicamente inconsciente, resulta muy poco conocido. Y por tanto, muy poco susceptible de ser explicado.

Quizá por ello se ha tenido, históricamente, por una habilidad innata del individuo. Aunque ya Picasso explicaba que el genio –prototipo de la creatividad– es un noventa por ciento de transpiración y un diez por ciento de inspiración.

Lo que hoy sabemos permite, por el contrario, enseñar a cualquiera a ser mucho más creativo, utilizando técnicas desarrolladas en las últimas décadas.

En todo caso, la creatividad tiene una valoración creciente, en la medida en que se percibe su continua aplicación cotidiana. De herramienta de unos pocos ha pasado a ser la de todos: una persona cualquiera no podría resolver sin ella los problemas de cada día. Sobre todo si tiene responsabilidades de jefatura.

Todos somos creativos potencialmente. Si no hacemos de la creatividad un uso tan amplio como cabría esperar, no se debe a carencias personales, sino a falta de uso. Es, con frecuencia, una capacidad latente, dormida.

Es un hecho sabido que problemas que traen de cabeza a adultos muy sesudos, como el de los nueve puntos, reciben las mejores soluciones de críos de ocho o diez años.⁸

⁸ Trazar, sin levantar el lápiz del papel, cuatro líneas rectas que pasen por estos 9 puntos

* * *
* * *
* * *

Ver la solución al final de Creatividad.

El redescubrimiento de la creatividad

El despertar del interés del mundo de los negocios por la creatividad data de hace poco más de medio siglo. Y tuvo causas fundamentalmente económicas. Se trataba de reproducir voluntariamente el proceso creativo, básico en el desarrollo de muchos de los inventos técnicos –radio, teléfono, automóvil, televisión...– que estaban cambiando rápidamente el mundo del trabajo y la propia sociedad.

Un estudio mostró que desde las invenciones teóricas propiamente dichas hasta el momento en que las empresas que las explotaban empezaron a obtener beneficios económicos transcurrían treinta, cincuenta, a veces más de cien años. El tesoro estaba en el bolsillo, pero no se le sacaba provecho.

El resultado fue una auténtica explosión del interés empresarial por el tema. Los primeros resultados dejaron claro que, contra lo habitualmente admitido, la creatividad es una capacidad muy común. La edad, el sexo o la cultura apenas la afectan.

Pero, como todo órgano que no trabaja, esta capacidad se atrofia fácilmente en la persona que apenas la utiliza. Especialmente si el condicionamiento a desarrollar, la lógica y no la imaginación, comienza ya en la escuela y en la propia familia.

¿Que es la creatividad?

La creatividad es la acción intelectual que consiste en enlazar informaciones de manera imprevisible a fin de producir una nueva disposición. Todos la usamos a diario, pero sin percibirlo. Es más, cuando se pregunta a una persona cuándo fue la última vez que la utilizó, la respuesta suele referirse a un plazo de semanas, meses e incluso años.

Como profesional debes estar preparado para la búsqueda y aplicación de nuevas soluciones a nuevos problemas, más que para la aplicación de soluciones ya existentes que resultan cada vez menos útiles por la continua evolución de las circunstancias y del entorno.

Esta búsqueda de nuevas soluciones exige el cultivo de unas capacidades que hasta ahora han quedado al margen de todos los planes de formación, tanto en el campo académico como en el de las organizaciones. Estas capacidades pueden resumirse en un concepto: creatividad, que se basa, como toda capacidad, en unas aptitudes y unos conocimientos.

La filosofía del comportamiento creador

Tradicionalmente, en las actividades socioeconómicas ha predominado el espíritu analítico, que trabaja sobre lo que ya existe. Se basa, primordialmente, en la información. Este espíritu analítico es suficiente para aplicar soluciones conocidas. Pero para innovar, para superar el dominio de lo ya existente, ha de complementarse con el espíritu creativo.

La filosofía que ha de informar el comportamiento creador ha de buscar un equilibrio entre el espíritu analítico y el creativo, alternando las actividades de búsqueda creativa con las de evaluación analítica, e incluso propiciando periodos de creatividad pura.

Al hablar del cerebro vimos que es habitual la colaboración entre los dos hemisferios, el lógico (analítico) y el intuitivo (creativo, de síntesis). Excepcionalmente, en algunas fases del proceso creativo resulta conveniente inhibir al lógico para impedir que una evaluación prematura aborte ideas prometedoras pero aún incompletas y vulnerables.

Características de la persona creativa

¿Qué hacen las personas creativas? Habitualmente se caracterizan por:

- encontrar aplicaciones inéditas para una idea
- descubrir nuevas aplicaciones partiendo de una existente
- detectar analogías entre ideas diferentes
- recurrir a conocimientos interdisciplinarios
- enfocar los problemas en su raíz

Es evidente que todos las tenemos, más o menos desarrolladas, y las utilizamos con frecuencia.

Factores que frenan la creatividad

La conducta creativa es fruto, de un lado, de aptitudes innatas pero desarrollables; está, pues, en manos de todos. Por otra parte, se beneficia de los conocimientos derivados de la información, también al alcance de todo el mundo.

El conjunto conforma la capacidad creadora. Pero esta capacidad creadora, en principio inmensa, requiere para su eclosión unas condiciones favorables en que se hayan eliminado, en lo posible, los grandes enemigos: los factores que puedan frenarla.

Los factores que pueden frenar la creatividad son tan negativos como evitables:

- La **desconfianza**; toda innovación choca con un sentimiento de desconfianza, —se acepta mejor lo conoci-

do, como proclama uno de los principios de la PNL—no solamente entre personas profanas sino más aún entre los mismos expertos, que se apoyan en una presunta seguridad. Es muy molesto que venga alguien—habitualmente joven y preparado, pero todavía sin prestigio— a echar por alto el orden establecido en el que los expertos se sentían tan cómodos y tan seguros.

- La **susceptibilidad**; los expertos en una materia tienden a considerar como una intrusión toda innovación propuesta por alguien ajeno a la profesión. O de la misma pero más joven. No obstante, han sido muchas las aportaciones valiosas realizadas por no profesionales del tema. La revolución en cardiología se debió a la chifladura por la electrónica de un médico mejicano. Desde la propia cardiología no se hubiera podido innovar. Este es un hecho frecuente: en cierto sentido, se favorece el que la innovación venga de fuera.
- Las **ideas preconcebidas**; las soluciones existentes configuran ideas de las que es difícil desprenderse. La idea preconcebida de que en las agujas de coser la punta debería estar en un extremo y el ojo en el otro retrasó decenios el invento de la máquina de coser, posible gracias a un sueño de su inventor⁹. Este descubrimiento hubiera sido imposible sin la aportación del inconsciente. Es enormemente castrante la actitud que cabe denominar como de “siempre se ha hecho así”.
- Los **bloqueos conceptuales**; dentro del proceso de búsqueda de nuevas soluciones hay obstáculos mentales que dificultan dicho proceso, bloqueando la mente

⁹ Soñó que estaba en la caldera de unos caníbales que lo estaban cocinando. En la punta de la lanza de uno de los guardianes del jefe vio el agujero salvador, que hasta ese día siempre había colocado —como de costumbre— en la parte trasera de la aguja.

y no permitiéndole percibir determinadas posibilidades de solución. Estos bloqueos corresponden al efecto inhibitor del consciente, de ahí que convenga salvarlos con técnicas como el *brainstorming*, o entrando en estados especiales, o durante el sueño.

Son bloqueos conceptuales:

- El **bloqueo cultural**; la cultura de cada empresa marca claramente lo que se hace y lo que no se hace, con reglas no escritas. Esto nos hace prescindir, inconscientemente, de soluciones que en muchos casos serían perfectamente válidas.
- El **bloqueo espacial**; el contexto en que se representa el problema induce autolimitaciones gratuitas. De este tipo es el problema de los nueve puntos.
- El **bloqueo por hecho admitido**; muchos problemas no son más que pseudo-problemas originados por la aceptación previa de hechos que un análisis más profundo revela como falsos o inexactos. Para los antiguos romanos, el Rayo era la expresión del enfado de Júpiter. La solución, pues, acudir al templo y sacrificarle un gallo. Como, además, esto funcionaba —la tormenta acababa desapareciendo— el asunto no se ponía en cuestión. ¿Existe mucha diferencia con las rogativas por la lluvia todavía en uso por nuestros lares?
- El **bloqueo por solución no óptima**; no suele buscarse la mejor solución: lo más frecuente es aceptar la primera que se encuentra. La atenuación del problema o un progreso continuado puede enmascarar el hecho de que entre una solución y la mejor de las estudiadas puede encontrarse la óptima.

Estos factores negativos y bloqueos conceptuales se han manifestado siempre y siguen actuando. Es tan inacabable como divertida la lista de descalificaciones establecidas por los expertos máximos en cada momento histórico sobre descubrimientos o invenciones hoy bien conocidos, como:

- que la tierra no es plana
- el heliocentrismo (que gira alrededor del sol)
- el evolucionismo (Darwin)
- el tren
- el teléfono
- el barco de acero
- la lluvia de piedras del cielo
- el avión
- el vuelo supersónico
- el reloj de cuarzo.

EJEMPLOS

Los tres primeros –sobre la tierra y el evolucionismo– son bien conocidos, incluida la historia del proceso de Galileo, que recientemente ha sido “perdonado”. Comentemos los siguientes.

El tren

Las autoridades médicas señalaron, en torno a 1844, que “velocidades de 24 km/h dañarían el cerebro de los pasajeros y harían malparir a las vacas que pastaran en las proximidades de la vía”. La Academia de Medicina de Berlín publicó doctas advertencias en este sentido.

El teléfono

Graham Bell¹⁰ fue objeto de burlas continuas por haber inventado un artilugio útil sólo para diversión de chiquillos. ¿A quien se le iba a ocurrir empezar a tender cables entre su casa y la de los vecinos para poder hablar con ellos?

El barco de acero

Los defensores de los barcos “de siempre” argumentaban que, como era bien sabido, la brújula quedaría anulada por el casco metálico que, a su vez, sería oxidado por el agua.

La lluvia de piedras del cielo

La Academia Francesa de las Ciencias emitió un comunicado, a comienzos del pasado siglo, advirtiendo que se dejara de hablar de lluvia de piedras, porque, como todo el mundo sabía, en el cielo no había piedras, y mal podían llover. Dos días después, una lluvia de piedras –restos de meteoritos– destrozó los cristales de la Academia. Porque como todo el mundo sabe, el cielo está lleno de piedras. Algunas, calentitas.

El avión

La Academia Francesa de las Ciencias declaró, a comienzos del pasado siglo –sólo meses antes del primer vuelo a motor– la imposibilidad de que lo hicieran los aparatos más pesados que el aire. A la entrada de la fábrica de helicópteros Sikorsky campea la siguiente inscripción: “Alguien

¹⁰ Ahora sabemos que, en realidad, le robó el invento a un italiano.

demostró que el abejorro no puede volar. Pero como él no lo sabe... vuela tranquilamente”.

El vuelo supersónico

Poco después de finalizar la Segunda Guerra Mundial los expertos aseguraban en la prensa que los aviones jamás lograrían rebasar la velocidad del sonido, porque se desintegrarían al alcanzarla... justo en los días en que un avión rompió por vez primera la barrera del sonido sin otras consecuencias que el ibang! de rigor.

Los expertos, impertérritos, se limitaron a aseverar: “bueno, la del sonido sí, pero la de la luz no puede ser rebasada”. Esta vez, al menos, tardarán más en verse desmentidos.

El reloj de cuarzo

En el Instituto de Investigación de Neuchâtel, investigadores suizos inventaron el movimiento de cuarzo electrónico. En el año 1967, en un simposio, presentaron su nueva idea a los fabricantes suizos de relojes, quienes la rechazaron desdeñosamente: un reloj sin cuerda, sin rubíes, casi sin engranajes, electrónico y a pilas no podía ser el reloj del futuro. Parece que el maletín con los datos quedó abandonado en la sala.

Seiko no compartió este criterio. La historia puede resumirse en cifras. En dos años, los suizos pasaron de detentar dos tercios de las ventas mundiales de relojes, y del 85 al 90 por ciento de los beneficios a menos de diez por ciento de unas y otros. Mientras tanto, Seiko alcanzó rápidamente más del 90% de los beneficios.

Cuarenta y dos mil maestros relojeros suizos quedaron, no ya desempleados, sino —hubo que buscar una nueva pala-

bra— inempleables. Porque ya no era cuestión del delicadísimo montaje de 697 piezas, sino de acoplar apenas cinco conjuntos tan simples como el corazón de cuarzo, la caja, la pila... Lo que no requería ninguna maestría.

Estos hechos, que hoy podemos revisar con humor, debieran servirnos de aviso cada vez que sintamos la tentación de calificar algo de imposible. Porque siguen apareciendo expertos que descalifican posibilidades futuras.

Principios generales del descubrimiento creativo

El análisis de los procesos creativos ha permitido establecer principios que conviene tener muy presentes:

- El proceso de descubrimiento es reproducible a voluntad.
- El proceso de descubrimiento es el mismo en todas las disciplinas.
- El descubrimiento se hace en el inconsciente.
- Para llegar al inconsciente, es preciso liberar la mente de inhibiciones.
- El descubrimiento supone un clima divertido, de distensión, de placer, de pasión.
- Los descubrimientos no los hacen los expertos, sino personas con suficiente formación de base y no comprometidas en exceso con la cultura dominante (es decir, que no teman molestar a nadie).
- La capacidad de sorpresa favorece el descubrimiento.
- El descubrimiento nace de la “bisociación” (asociación de dos ideas o aplicaciones ajenas entre sí).

- La unidad operativa de investigación idónea es el grupo interdisciplinario. Ello se produce por los efectos de sinergia y complementariedad entre sus miembros.

Fases del proceso de descubrimiento

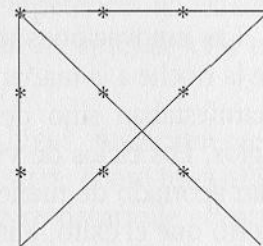
El proceso de descubrimiento atraviesa por varias fases de naturaleza contrapuesta. Son las siguientes:

- **Fase lógica** o de preparación: supone familiarizarse con la situación y obtener la información necesaria (datos, cifras...). Es una fase eminentemente racional. Se efectúan en ella:
 - la formulación del problema,
 - la toma y clasificación de los datos,
 - la búsqueda de soluciones (cuantas más, mejor).
- **Fase intuitiva**; en esta fase conviene inhibir lo racional, todo cuanto pueda suponer crítica o evaluación que descarte prematuramente soluciones potenciales insuficientemente desarrolladas todavía y que han de ser potenciadas creativamente. Hay:
 - *incubación*: trabaja el subconsciente, se vislumbran ciertas directrices y se esbozan algunos fragmentos de la obra final. Existe distanciamiento del problema, maduración y decantación;
 - *iluminación*: aparece repentinamente la idea o solución perseguida (¡¡eureka!!).
- **Fase crítica**; se evalúa y desarrolla de modo esencialmente racional el resultado obtenido. Hay:
 - examen y evaluación del descubrimiento

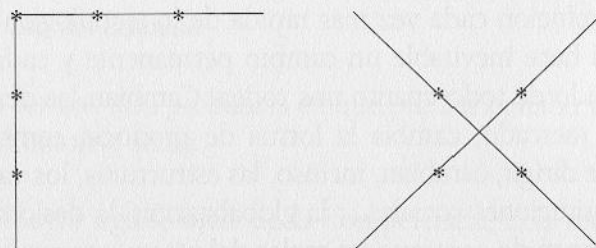
- verificación
- desarrollo y puesta a punto.

Solución al problema de los nueve puntos

La dificultad mayor estriba en que la inmensa mayoría de las personas se limita a ensayar soluciones sin salir del cuadrado definido por los puntos.



Otro enfoque útil estriba en dividir el problema en dos:



cada uno de los cuales tiene fácil solución.

CÓMO INTRODUCIR CAMBIOS

Sin cambio no hay progreso

Cambio: no hay palabra que refleje tan ampliamente la problemática de la empresa moderna; ningún otro rasgo plantea mayores dificultades a los directivos.

En este contexto de un cambio tan rápido, tan continuo, una organización estática no puede sobrevivir. Los éxitos del

pasado significan muy poco en un mundo de mercados, valores y estilos de vida en continuo cambio. Resulta revelador, a este respecto, examinar el ranking de las empresas más destacadas de cualquier país o sector dos o tres años seguidos. Los triunfadores de un ejercicio aparecen, en el siguiente, bien lejos de los puestos de cabeza.

Las innovaciones técnicas y la competencia pueden traer de la noche a la mañana cambios que en otros tiempos no se manifestaban sino después de varios decenios, o incluso siglos. Los ciclos de vida de los productos y los servicios se han acortado de manera espectacular. Ahora es mucho más cierto que el éxito, e incluso la supervivencia, de la empresa y del directivo dependen de la capacidad para soportar o aprovechar el cambio.

La evolución cada vez más rápida de lo tecnológico y de lo social hace inevitable un cambio permanente y cada vez más rápido de todo cuanto nos rodea. Cambian las demandas del mercado, cambia la forma de producir, cambia el modo de dirigir, cambian, incluso, las estructuras, los valores y las instituciones sociales...; la globalización, la deslocalización rompen de continuo las reglas del juego; esta evolución vertiginosa tiene visos de prolongarse en un futuro próximo según la línea exponencial que ha seguido hasta ahora.

Puede gustarte o no este cambio tan rápido. Pero tienes, en cualquier caso, que aprender a convivir con él.

Sólo tienes dos opciones: oponerte, lo que te supone ser arrastrado por él (y no en una dirección que puedas elegir); o aprender a dirigir este cambio para poder participar e influir en él y vivir con cierto grado de satisfacción, significado y utilidad.

Para sobrevivir tienes que aceptar el cambio como algo normal y desarrollar una capacidad de renovación continua

con mentalidad abierta, atendiendo a los signos de cambio que se presenten, y buscando facilitar la adaptación más rápida posible a las nuevas situaciones. Tienes que ser capaz de saber cuándo es necesario cambiar y en qué sentido. Y convertirte en agente de ese cambio. Sin cambio no hay progreso.

Has de desarrollar, además, la competencia adecuada para provocar el cambio. Esto también se aprende con el ejercicio.

Porque este cambio no tendrá lugar mágicamente. Alguien debe saber cómo hacer que ocurra, cómo iniciarlo, cómo manejarlo y cómo controlar que se desarrolle eficazmente.

El cambio del entorno

Las formas más probables en que puedas percibir el cambio del entorno serán:

- mayor agresividad de la competencia, con medios y formación cada vez más cuidados.
- mayor exigencia de protagonismo de tu personal.
- innovaciones tecnológicas cada vez más rápidas.

La actitud ante el cambio

De entrada es preciso que preveas la resistencia al cambio (incluida la tuya inconsciente).

Es un hecho comprobado la resistencia que buena parte de cualquier colectivo opone a cualquier intento de cambio. El ejemplo más reciente es, quizá, el rechazo hasta no hace

mucho de algunos directivos a utilizar personalmente la informática, bajo los argumentos más peregrinos.

Se ha llegado a pensar que la gente se oponía de modo natural al cambio. Sin embargo, todo parece indicar que esa resistencia aparece, fundamentalmente, por la falta de comprensión de los agentes de cambio (personas que tienen a su cargo la implantación del proceso de cambio).

Al ser humano, el cambio le aparece con una doble cara:

- una positiva, que conduce a su percepción como una **oportunidad** y que posibilita el desarrollo; y
- otra negativa, que lleva a verlo como una **amenaza**; y, por tanto, a defender el mantenimiento de la situación presente.

Esto te resultará especialmente importante de cara a la implantación de un cambio. Porque buena parte de tu tarea consistirá en:

Averiguar las causas de que se perciba como amenaza, sea de modo individual, sea de modo colectivo; y disipar los temores de quienes pudieran oponerse.

Destacar ante cada uno la oportunidad que le suponen las ventajas futuras.

La aceptación del cambio

Las investigaciones realizadas han llevado a **Gordon Lippitt** a sostener que “podemos cambiar; a la gente le gusta, de hecho, el cambio. A lo que se opone es a los métodos que utilizan muchos directivos para poner en práctica los cambios”.

Las causas más habituales de esta resistencia son miedos, desconocimiento y una mala comunicación.

El cambio se acepta más fácilmente cuando:

- Se comunica claramente el objetivo del cambio, y se pone interés en “venderlo”.
- Se respetan las pautas de conducta y los hábitos del grupo.
- Se implica en la preparación del cambio a las personas a las que afecta, y no se impone desde fuera, de modo autoritario.
- Se elimina el miedo personal a fracasar en la adquisición de nuevas habilidades.
- Se aprovecha una crisis.
- Se planifica lo suficiente.
- Se respetan en lo posible los “derechos adquiridos” y las “tradiciones sagradas”.
- Se destaca lo insatisfactorio de la situación actual.
- Se aplican principios impersonales, previamente establecidos.
- Se sigue la pauta de una serie de cambios que tuvieron éxito.
- Se comparten los beneficios y los riesgos del cambio.
- Se introduce después de que se hayan asimilado cambios anteriores y no durante la confusión producida por la implantación de otro cambio importante.

Formas de plantear el cambio

La evolución del desarrollo tecnológico es mucho más rápida que la de los sistemas sociales complejos. Lamen-

tablemente, las organizaciones modernas saben mucho más acerca de cómo impedir o retrasar el cambio que de cómo iniciarlo y hacerlo triunfar. No en vano los mandos de las organizaciones han tenido como función importante que nadie se desviara de las normas establecidas, lo que implica, de hecho, impedir sistemáticamente cualquier cambio no ordenado desde arriba. Pero es un hecho que existe ya una tecnología del cambio en la organización.

Todo cambio exige que las personas hagan las cosas de modo diferente, según un nuevo modelo. En este sentido, el cambio de comportamiento ha de formar parte de cualquier intento de cambio en la organización. Si no se considera la necesidad de una modificación en el comportamiento de los individuos, es probable que cualquier intento de cambio acabe resultando un fracaso.

La necesidad de que abordes una política de cambio acorde con la evolución experimentada por tu entorno plantea una fuerte presión sobre ti. Te encuentras con la doble necesidad de atender a los problemas cotidianos que te plantea la gestión y proceder, al mismo tiempo, a los cambios impuestos por la evolución del entorno. Dicho de otro modo, a hacer compatible lo previsto —tu día a día—, y lo imprevisto —la necesidad de cambio—, no siempre tan evidente. Y has de buscar un equilibrio entre esas necesidades a corto y a medio o largo plazo.

Por eso tienes que aumentar gradualmente tu capacidad para el cambio, sin abandonar las tareas cotidianas de gestión que, teóricamente, son las que justifican la propia existencia de tu puesto. Lo malo es que las exigencias del día a día no te facilitan el sosiego necesario para detenerte, reflexionar y planificar adecuadamente el cambio. Es preciso convertir el cambio en un hábito. Aceptar que forma parte

de tu trabajo y que debes atenderlo sistemáticamente. Y sentirte cómodo en ello. ¿Cómo conseguirlo?

Necesitas flexibilidad, capacidad para asumir los cambios y participar en ellos. Esto puede parecer difícil de conseguir, puesto que todo cambio importante desde una mudanza hasta un nuevo empleo trae consigo una situación nueva, a la que es preciso adaptarse, y esto requiere tiempo y energías. Y genera estrés. Pero de otro modo tu futuro estará más que comprometido, porque los cambios en tu entorno se seguirán produciendo.

Habituarse a gestionar el cambio

El elemento esencial para desarrollar la capacidad para el cambio es la experiencia eficaz en la gestión de proyectos de cambio. Emprende, ordenadamente, tantos como puedas, de dificultad creciente. Y pon todo tu empeño en aprender de cada uno de ellos, en averiguar qué te los dificulta y cómo superar los obstáculos.

Has de aceptar también que el nuevo modelo, por bueno que te parezca al principio, también quedará obsoleto en un determinado plazo, simplemente por la evolución de las cosas. Y que deberás promover entonces un nuevo cambio.

Etapas del cambio social

Kurt Lewin ve cualquier situación de potencial cambio social como la interacción de fuerzas opuestas que están, habitualmente, en equilibrio. Equilibrio que el cambio va a alterar. De un lado, fuerzas que impulsan el cambio; de otro, las que lo frenan.

Para que se produzca el cambio es preciso o bien aumentar el número o la intensidad de las unas o bien reducir el de las otras.

El modelo que propone Kurt Lewin requiere tres etapas:

- **“desmontar” el sistema actual**, que funciona según un modelo concreto, para romper el equilibrio de fuerzas. Esta ruptura implica la reducción de los frenos psicológicos y el refuerzo de los beneficios,
- **cambiar a un nuevo modelo**, generando la necesaria información para modificar la percepción que la gente tiene de la situación y moverla hacia nuevas pautas de conducta,
- **“montar” el nuevo sistema** según este nuevo modelo, tras haber comprobado las nuevas conductas. Esta fase termina cuando las nuevas pautas quedan integradas en el comportamiento habitual –inconsciente– del individuo y en las normas de actuación del grupo.

Tiempo y esfuerzo que requerirá el cambio

Estos pasos requerirán tanto más tiempo y más esfuerzo cuanto mayor sea el cambio propuesto y mayor el ámbito que abarque su aplicación. Se aceptan, en este sentido, cuatro grados de dificultad y tiempo crecientes requeridos, según se trate de modificar:

- **Conocimientos.**
- **Actitudes.**
- **Comportamiento de un individuo.**
- **Comportamiento de un grupo.**

La modificación de conocimientos supone actuar sobre el cerebro cortical, lo que ya dijimos que es muy rápido. Modificar actitudes requiere la actuación del cerebro límbico, lo que resulta más lento. Y son más lentas, todavía, las modificaciones, también en el límbico, de los comportamiento de un individuo y de un grupo. Requieren generar hábitos nuevos.

Cuanto más numeroso sea el grupo, mayores serán el tiempo y el esfuerzo necesarios para modificar el comportamiento.

Cómo nos suelen rechazar una propuesta inteligente de cambio

Es un error frecuente pensar que basta que un modelo haya sido estudiado e, incluso, ensayado concienzudamente, para que te lo acepten de modo entusiasta. Todo lo contrario. Por las resistencias al cambio comentadas más arriba y que existen a todos los niveles –jefes tuyos incluidos–, lo normal es que te tropieces con fuertes resistencias. Disfrazadas, eso sí, de sensatez y experiencia. Y apoyadas en la cultura local.

Has de estar preparado para ello.

Las formas más “sensatas” en que tu jefe, tu equipo o tu entorno rechazarán tus propuestas inteligentes de cambio son muy variopintas:

- Toda la vida lo hemos hecho así.
- ¿Por qué cambiar?
- Esto no funcionará.
- Es problema de la Dirección. No mío.

- No podemos pagarlo.
- Nunca lo hemos intentado.
- Va contra nuestra política.
- No tenemos tiempo suficiente.
- Es demasiado caro.
- Lo hemos intentado antes, sin éxito.
- Es demasiado tarde, el proyecto está casi acabado.
- Nuestro negocio es diferente.
- Lo discutiremos más adelante.
- No resulta práctico.
- Lo que tenemos que hacer es ganar dinero.
- Hemos rebasado nuestro presupuesto.
- Pensémoslo otra vez.
- Dejemos que otros lo intenten antes.
- No tenemos tiempo para estos detalles.
- Esto nos traerá problemas.
- No es el momento adecuado para esta discusión.
- Aún no estamos preparados para esto.

APRENDE A GESTIONAR TU TIEMPO

Quizá no lo hayas vivido si no has trabajado todavía. En ese caso pertenecerías a una especie en vías de extinción: la de quienes aún no tienen problemas de tiempo. Pero esa situación dura poco.

Porque en el mundo del trabajo no es fácil encontrar a alguien que no quisiera tener más tiempo. Nunca resulta suficiente el tiempo de que disponemos. Todo lo que deseamos hacer, todo lo que anhelamos, requiere tiempo. Es el recurso indispensable para todo.

Y ten claro que no hay éxito sin un manejo inteligente de tu tiempo. En ningún aspecto de tu vida.

Pero es falso que “no se tenga tiempo”. De hecho, se tiene todo el tiempo que hay: veinticuatro horas en cada jornada. Sólo que hay más cosas que hacer que tiempo para hacerlas.

Saber establecer prioridades

El **problema** no es la escasez, sino el uso que hacemos. Y no es tanto cuestión de hacer más cosas, sino, muy probablemente, de hacer menos, para que no nos impidan atender a las que deberíamos considerar imprescindibles.

La **solución** es recordar que siempre hay tiempo para hacer lo que realmente queremos hacer: para las cosas importantes.

Pero lo difícil es **decidir qué es lo realmente importante y centrarse en ello** ignorando lo demás. Las otras cosas son difíciles de dejar de lado, porque muchas veces presionan más que las importantes.

Peter Drucker ha dicho que quien no sabe administrar su tiempo, no sabe administrar ninguna otra cosa.

Para enfocar el asunto eficazmente, la primera medida a tomar es averiguar cuáles son tus hábitos inadecuados.

Lo Urgente y lo Importante

Si tratas de resolver los problemas de tiempo trabajando más o más deprisa estás cayendo en la trampa de la actividad: no tendrás tiempo de reflexionar, de establecer prioridades, de elegir lo que es realmente importante. Y es proba-

ble que te dejes ofuscar por lo más **urgente**, que puede ser menos importante que otras cosas que dejas para luego.

O por la tentación de realizar varias tareas a la vez.

O por un excesivo deseo de complacer a los demás y ceder a peticiones a las que deberías decir que no.

También puedes sentirte tan ocupado que descuides o simplifiques en exceso tus funciones directivas para ahorrar tiempo.

Y es probable que todo ello te haga sentir culpable con demasiada frecuencia. Y que cedas a peticiones de colegas, colaboradores o jefe a las que deberías negarte... si supieras decir No.

Revisa las leyes sobre el uso del tiempo para poder evitar alguna de esas trampas.

La segunda cuestión es decidir lo que quieres conseguir. Definir tus objetivos. Y programar tus recursos escasos, el tiempo entre ellos, escapando a las trampas habituales. Orientando siempre cada etapa –cada mes, cada semana, cada jornada– a lo más importante, dándole prioridad absoluta, asignándole el tiempo adecuado, y no más, y eludiendo o delegando los asuntos de segundo o tercer orden, que son la mayoría.

Ten bien presente que tienes más cosas que deseas hacer que tiempo para hacerlas. Prioriza.

La tercera medida a tomar es defender tu programa salvo que aparezca algo –un imprevisto, una oportunidad– de mayor interés. Frenar siempre, en lo posible, a los ladrones del tiempo: amenazas externas... e internas a tu eficacia.

LAS LEYES DEL TIEMPO

– El Principio de Pareto

“El 20 por ciento de las actividades –tiempo de trabajo– de una persona contribuye al 80 por ciento de los resultados que obtiene.”

Estas actividades deben recibir prioridad absoluta. Y olvidar algunas de las no importantes, o delegarlas, o resolverlas en un mínimo tiempo

– La Ley de Parkinson

“Toda tarea tiende a dilatarse indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización.”

El único modo de evitarlo es asignar tiempo limitado a cada asunto y “empujarle” con el siguiente.

– Las tres leyes de Murphy

1. “Nada es tan sencillo como parece”.
2. “Todo lleva más tiempo de lo que se pensaba al principio”.
3. “Si algo puede ir mal irá mal”.

– Las tres leyes de Acosta

1. “El tiempo que requiere una tarea resulta tanto mayor cuantas más veces la interrumpimos y reanudamos.”
2. “Para una tarea corta, siempre se encuentra un minuto. Para una larga, nunca hay tiempo.”
3. “Lo perfecto no es rentable”.

Aquí tienes una lista –no exhaustiva– de los ladrones del tiempo más peligrosos:

- interrupciones
- visitas inoportunas,
- teléfono,
- reuniones,
- cambio excesivo de objetivos,
- falta de prioridades,
- crisis, “incendios”, urgencias,
- hacerlo tú mismo (delegación pobre),
- no saber decir NO,
- comunicación defectuosa,
- papeleo,
- planificación insuficiente,
- dejar las cosas a medias,
- dejar las cosas para luego,
- tratar de abarcar demasiado...

Es de temer que muchos de ellos te resulten bastante familiares.

Y recuerda que es preciso centrarse en objetivos, no en actividades. Lo que cuenta no es lo que **haces**, sino los **resultados** que consigues.

Mantén el hábito de preguntarte: **¿cuál es el mejor uso de mi próximo minuto?**

Habítuate también a rechazar lo urgente; délegalo u olvídalos. Atiende sólo a lo importante.

Ocúpate de desarrollar a tu equipo. Dale formación, y delega. Hablaremos de uno y otro tema.

Y toma tiempo para ti. Para tus afectos. Para tu desarrollo personal. Incluso, para tu ocio. Está demostrado que, a igualdad de condiciones, la persona más feliz resulta más eficaz.

6. HABILIDADES SOCIALES

Llamamos habilidades sociales a las que nos facilitan la relación personal con los demás.

LA ACTITUD

La actitud hacia los demás tiene enorme importancia. Una actitud abierta y positiva te abre todas las puertas. Y cuanto más asertiva, mejor.

La actitud positiva no consiste en que no veas los problemas, sino en que estés dispuesto a resolverlos, a colaborar con los demás en este sentido.

Los problemas, e incluso los conflictos, son normales en el trabajo (y en la vida). Precisamente se te contrata para resolverlos.

¿ERES ASERTIVO?

Es fácil que tengamos tendencia a sentirnos ansiosos y culpables por temor de haber hecho algo mal, o de no haberlo hecho. Este es un ejemplo de actitud no asertiva. No

se actúa por deseo o convencimiento propio, sino por temores más profundos suscitados por los demás.

Ser asertivo no supone ser agresivo o tratar de dominar a los demás. Significa sólo ser capaz de decir claramente lo que se desea o siente y ser consciente de que se merece respeto y actuar en consecuencia.

Si deseas recuperar la libertad de acción y poner fin a la manipulación de los demás, bueno será que tengas en cuenta el primero de los derechos asertivos que formula **Manuel J. Smith**. Cada individuo tiene derecho, según él, a

**Ser el único juez de su comportamiento,
sus pensamientos y sus emociones.**

Esto no quiere decir que una persona tenga derecho a llegar a su casa a las tres de la mañana y decir a su pareja “a ti qué te importa de dónde vengo”. Se tienen contratos —escritos o no— con otros: pareja, padres, jefe...; y se deben respetar.

Asumir este derecho no supone, desde luego, que los demás vayan a dejar de juzgarnos, sino que deja de preocuparnos que lo hagan. Que dejemos de vivir en función de criterios ajenos. Que dejemos de actuar en función del qué dirán (salvo que preveamos perjuicios concretos, por supuesto).

Y sólo lo hacemos de acuerdo con nuestros principios. Este derecho está limitado sólo por nuestras responsabilidades: familiares, laborales, sociales...

El duro corolario de ejercer este derecho es renunciar, a la vez, a juzgar a los demás, salvo en lo que nos atañe. Tenemos no ya derecho, sino obligación, de juzgar los actos —que no las personas— de nuestros colaboradores. Por ejemplo, no

tenemos derecho a decir “eres un desastre haciendo informes”, sino “a este informe le sobra esto y le falta esto otro”. Dirigiendo y educando.

La recompensa inmediata de no juzgar a los demás en lo que no nos afecta es que se vive mucho más feliz ocupándonos sólo de lo que realmente nos importa.

En la medida en que renunciemos a ejercer ese derecho, renunciaremos, también, a utilizar eficazmente nuestro tiempo, porque acabaremos por dedicarlo a evitar posibles conflictos emocionales con los demás, en lugar de emplearlo en perseguir lo que realmente nos interesa.

Ante una situación más o menos incómoda o conflictiva, como puede ser una nueva exigencia injustificada del jefe, caben tres actitudes:

- Agresiva. Es la natural, genética. Devolver, de algún modo, lo que se percibe como una agresión: “¡Siempre estamos igual! ¡Ya estoy hart!”
- Condescendiente, sumisa. Soportarla. Es la aprendida. Ceder, tragarse los sentimientos y los pensamientos; y aceptar como inevitable lo que se siente como injusto, para no provocar una situación tensa o desagradable. “Bueno; si no queda más remedio”...
- Asertiva. Resistirse a lo que se percibe como injusto o inconveniente, discutir o negarse con amabilidad, pero con firmeza. “Lo siento mucho, pero no me es posible hacer lo que me pides”.

Es lo que se conoce como **patrón respetuoso de afrontamiento**. La persona manifiesta lo que le gusta o le molesta, pero lo sabe hacer sin rechazo ni violencia. No se siente agredida. Y, por tanto, no necesita devolver la agresión.

La persona asertiva sabe decir que no sin ofender.

Esta es la única actitud acertada y eficaz. Y, desde luego, la menos frecuente.

La persona asertiva:

- defiende sus derechos. La persona asertiva defiende sus derechos con firmeza y naturalidad, respetando en la misma medida los derechos ajenos,
- busca lograr sus metas sin herir. La persona asertiva persigue sus propias metas con ahínco pero sin herir por ello a los demás. No trata de manipular ni de invadir,
- confía en sí misma. La persona asertiva tiene confianza en sí misma y en sus propias posibilidades,
- decide por sí misma, aunque respete y tenga en cuenta las opiniones y los sentimientos de los demás; respeta en la misma medida en la que exige ser respetada,
- expone con facilidad sus propósitos y sus sentimientos; en síntesis comunica a los demás lo que se propone conseguir, tratando con ello de propiciar una actitud de cooperación. Esto suele ser contrario a nuestra educación, más bien proclive a esconder nuestros sentimientos, a que no se nos note lo que nos afectan los comportamientos ajenos.

Recuerda que nadie te va a respetar si no comienzas por respetarte tú mismo. Lo que no se opone, todo lo contrario, a que respetes del mismo modo a los demás.

La persona asertiva no trata de ganar a los demás, sino de ser independiente, o mejor, interdependiente.

LA ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS

Una de las claves del éxito está en orientar todos los recursos a los objetivos. Y conseguir “vendérselos” al equipo.

Nadie psicológicamente sano trabaja porque sí. Necesita un motivo, un norte, un objetivo.

LA MEJORA DE LOS MODELOS QUE YA FUNCIONAN BIEN

No te obsesiones con los errores. Son normales. Incluso son eslabones necesarios para el éxito. Nada sale bien a la primera intentona. Gracias a los errores conseguimos información que nos permite acabar alcanzando nuestros objetivos. Hoy se sabe que las personas innovadoras se equivocan tres veces más que las normales. Es lógico: se arriesgan. Y gracias a ellas avanza el mundo.

A un médico se le estropeó un cultivo. En lugar de arrojarlo sin más a la basura, estudió el asunto. Se llamaba **Fleming**, y nos aportó la penicilina.

Eso no quiere decir que haya que buscar los errores. Pero lo importante, si aparecen, es aprender de ellos. Y lo único peligroso es repetirlos.

Pero será bueno que te orientes a la excelencia; a la mejora sistemática de modelos que ya funcionan bien pero que pueden hacerlo mejor. Sin que eso suponga acercarte al perfeccionismo, que resulta caro e innecesario.

NEGOCIAMOS A DIARIO

Todos somos negociadores, siquiera sea de modo no consciente, a diario.

La vida laboral está llena de pequeñas decisiones, de pequeños conflictos, cuya mejor solución es la negociación. Esto se da no sólo con proveedores o clientes, que son las situaciones percibidas conscientemente como de negociación, sino también con el jefe o las personas del equipo. Y, por supuesto, con la familia.

Cuando dos partes negocian, cada una de ellas espera obtener algo. En la negociación, todas las partes tienen necesidades, directas o indirectas, que quieren satisfacer. Teóricamente son necesidades objetivas, racionales. En realidad suele estar por medio lo emocional, el ego, tanto más fuerte cuanto que no se explicita. Y, a veces, ni siquiera se percibe, porque permanece en el inconsciente.

Actitudes ante la negociación. La matriz gano-ganas

Cuando el tema se estudia pensando en las necesidades de la otra parte, el éxito es fácil. Cuando estas necesidades se ignoran o cuando la negociación se aborda como una lucha, con un vencedor y un vencido, ambas partes aumentan el riesgo de perder. Porque cada acción de una de las partes provoca una reacción de signo contrario de la otra¹¹. Esto supone, de algún modo, que estás perjudicándote a ti mismo cuando perjudicas al otro. Que las fuerzas de signo contrario se anulan. Que la resultante, en todo caso, es sólo la diferencia.

La cultura occidental hace difícil negociar, por el énfasis puesto en la competitividad como valor. Desde la educación infantil hasta el diario refuerzo televisivo, todo nos empuja a competir, a vencer al otro. Pero esta no es la postura más rentable.

¹¹ Igual que la ley física de la acción y la reacción.

Hay dos modos, esencialmente distintos, de entablar una negociación, según la actitud con que se aborda:

- De confrontación; cuando lo que se intenta es vencer al oponente. Implica reclamación de valor.
- De colaboración; cuando lo que se busca es alcanzar beneficios a la vez que se facilita que los logre el oponente. Implica creación de valor.

LA MATRIZ GANO-GANAS

TÚ \ YO	YO GANO	YO PIERDE
TÚ GANA	Yo gano Tú ganas	Yo pierdo Tú ganas
TÚ Pierdes	Yo gano Tú pierdes	Yo pierdo Tú pierdes

La confrontación da lugar a una negociación estrictamente competitiva, o de suma cero (lo que suponga ganancia o ventaja para una parte implica pérdida o desventaja para la otra).

La colaboración da lugar a una negociación colaborativa o integradora, que permite explotar beneficios conjuntos para ambas partes.

Nuestra cultura fuerza a pensar en forma competitiva, en lo que conocemos como juegos de suma cero: si uno gana, otro pierde. Sin embargo, la vida funciona de otro modo. Las situaciones más gratas suelen ser aquellas en las que las dos personas ganan.

Una negociación no es un juego, ni tampoco una guerra. En una negociación con éxito, todos ganan.

La negociación ideal es aquella en que el resultado global produce el mayor beneficio posible. Este resultado incluye no sólo la solución al asunto negociado, sino también la repercusión del proceso negociador sobre las relaciones posteriores de las personas implicadas.

La negociación basada en principios, de Harvard

La negociación basada en principios, elaborada en **Harvard**, recomienda:

- Separar las personas del problema.
- Centrarse en intereses, no en posiciones.
- Generar gran variedad de alternativas.
- Buscar la satisfacción de ambas partes.
- Basar el acuerdo en criterios.

Es preciso, dentro del proceso de la negociación, separar el problema de la negociación de los problemas de los negociadores, centrando la atención en tres aspectos fundamentales:

- la percepción,
- la emoción,
- la comunicación.

La percepción

La forma de pensar de la otra parte es el problema esencial a la hora de negociar. Es conveniente ponerse en su lugar y tratar de imaginar cómo actuaríamos si estuviésemos en su situación.

Recordemos que el mapa no es el territorio, sino sólo la representación personal que hacemos de él, y que la otra persona tiene, inevitablemente, una representación diferente.

La emoción

Asimismo la emotividad con la que se acude a la negociación constituye un elemento a tener muy en cuenta. Es necesario analizar las emociones y la sensibilidad de la otra parte y las nuestras. Y ver de qué forma pueden estar condicionando los comportamientos y, quizá, entorpeciendo el proceso.

Por otra parte, las emociones también son útiles. Forman parte de nuestra experiencia y nos ayudan a tomar decisiones.

La comunicación

Comunicarse es siempre complicado. A veces no se presta suficiente atención a lo que se escucha. Quizá porque se está pensando en cómo refutar un argumento o cómo desarrollar mejor una idea propia.

En la negociación nos encontramos con problemas de comunicación: las partes tienen informaciones diferentes, no quieren o no saben comunicarse entre sí, ven de forma distinta los problemas...

La escucha activa resulta de valor inestimable. Dice la canción que hacen falta dos para bailar el tango; para comunicarse, también.

Identificate con el otro

Una persona te encontrará más persuasivo cuanto más te identifique con ella. De paso, te será más fácil entenderla.

Acuérdate de la utilidad del acompasamiento. Utilízalo sistemáticamente. Conviértelo en un hábito.

El lenguaje del cuerpo del adversario en las negociaciones

El negociador habilidoso puede aprender a recibir indicios valiosos de la comunicación no verbal, ya que el interlocutor no se percata de la mayor parte de lo que su cuerpo le está diciendo al otro.

De hecho –recuerda a Mehrabian y a Birdwistell– la mayor parte de la comunicación es no verbal. Y, en buena medida, inconsciente. Te puede confirmar o desmentir la más formal comunicación verbal, más sencilla de falsear.

CÓMO MANEJARSE EN LAS REUNIONES

Las reuniones suelen ser causa de frustración y pérdida de tiempo de los directivos. Todo el mundo abomina de ellas, pero resultan difícilmente evitables. Aunque puedan suponer, adecuadamente utilizadas, un elemento útil de gestión.

En una reunión cualquiera, hay una cosa segura y otra poco probable. La segura: que sea **muy cara**; la poco probable, que sea **rentable**.

Es bueno tener en cuenta el costo de una reunión. La hora de cada asistente tiene un costo alto. La rentabilidad exige que la reunión proporcione resultados que aporten más de lo que cuesta. Una ojeada al acta puede dar una pista

de esa rentabilidad (¡ojo!: no cabe conformarse con que resulte, simplemente, útil).

Por otra parte, y por razones difíciles de comprender, nuestra cultura, tan exigente en cuestión de costos, ha decidido que las reuniones puedan durar demasiadas veces hasta el agotamiento.

Por eso, la mejor decisión que podría tomarse en muchas ocasiones es... no convocar la reunión, y sustituirla por otro medio. Y, si se convoca, habría que evitar que dure más de una hora y que asistan más de seis personas, si se desea eficacia. Aunque es evidente que no se puede generalizar; hay tipos de reunión muy diversos.

Si no eres tú el que la convoca, trata de escabullirte si crees que vas a perder el tiempo.

Ten un objetivo

Si la convocas o vas, que sea porque tienes un objetivo. Pero no la utilices como un medio para escurrir el bulto o no tomar decisiones que sean tuyas.

Si has tomado la decisión de convocar la reunión o asistir, pon en marcha los medios para que sea un éxito. Organízala adecuadamente; establece el objetivo, un orden del día, con asignación de tiempos, y fija tanto la hora de inicio como la de terminación.

Habitualmente no hay razones válidas para que la reunión dure más de una hora. La capacidad de concentración del ser humano en un asunto no suele rebasar los 45/60 minutos. No resulta razonable rebasar esta duración.

Ten en cuenta también el efecto del número. La dificultad de una deliberación –y el tiempo preciso– crece en función

del número de asistentes. Más de seis personas no suelen mantener una reunión eficaz.

Un **Orden del día** es el camino más seguro para una reunión eficaz. Sin él, los participantes pueden divagar todo el día y terminar sin resultados. Si, por cualquier motivo, no hubiese sido posible preparar un Orden del día antes de la reunión utiliza los primeros minutos para establecer la agenda.

Y, en todo caso, ten muy en cuenta que:

La eficacia de una reunión disminuye al aumentar el número de asistentes o la duración.

Durante la reunión

Si quieres que sea rentable debes dirigir y controlar. Para ello:

- Acude con la reunión preparada
- Comienza a la hora prevista.
- Sigue el Orden del día.
- Sé eficaz.
- Frena charlas y divagaciones.
- Anima a opinar a los silenciosos.
- Frena a quienes se repiten.
- Desenmascara comportamientos desleales o tramposos.
- Favorece acuerdos y conclusiones.
- Resume acuerdos en cada punto.

- Cerciórate de que todo el mundo conoce exactamente lo acordado.
- Termina a la hora prevista.
- Haz distribuir el acta.

Si no eres quien la convoca, ayuda a que ocurra lo mismo.

Después de la reunión

Examina el acta. ¿Vale lo que ha costado la reunión?

Haz el adecuado seguimiento. Comprueba que cada uno cumple con lo previsto.

LA DELEGACIÓN

Dirigir no es hacer las cosas uno mismo, sino conseguir objetivos mediante la labor de un equipo. Hacer algunas cosas uno mismo suele ser más caro si otro de nuestro equipo lo puede hacer suficientemente bien, aunque no sea tan bien como tú.

Para alcanzar tus objetivos, tienes que utilizar el tiempo de tu equipo y el tuyo propio. Ambos son recursos limitados y escasos.

Se impone que delegues, siempre que te sea posible, todo lo que pueda ser realizado por otra persona con rentabilidad suficiente.

Debes estar permanentemente a la búsqueda de qué funciones puedes traspasar a alguien de tu equipo, para liberar parte de tu tiempo y poderlo dedicar a otras de mayor interés, de mayor relevancia en relación a tus objetivos.

Por supuesto que no debes delegar todo aquello que se relacione con los aspectos de establecimiento de políticas y estrategia o de liderazgo. Pero sí deben delegarse aquellas funciones que te ocupan mucho tiempo o que realizas mal. También conviene que lo hagas si contribuye a motivar, formar o entrenar a alguien de tu equipo.

Para que una delegación resulte eficaz debes señalar los objetivos a alcanzar, delimitar la autoridad y las atribuciones, facilitar los medios necesarios, comunicarlo a los terceros relacionados con el proceso, establecer los controles oportunos y, por encima de todo, conceder el derecho al error.

Pero recuerda que

delegar no es abdicar.

Tienes demasiadas cosas que hacer

La delegación cobra especial importancia cuando se pretende aumentar la eficacia mejorando el uso del tiempo.

Es evidente que hay muchas cosas por hacer. Y se sabe que la clave del uso eficaz del tiempo es hacer lo más importante. Por ello, como no lo puedes hacer todo y debes limitarte a lo más importante, es preciso que delegues.

Por supuesto, no todo el quehacer de un jefe puede ser delegado. Pero la situación óptima sería precisamente la de delegar todo lo delegable, único modo de liberar tiempo para cosas más importantes.

Sería de esperar un uso frecuente y amplio de la delegación. Pero en la práctica no ocurre así. Las razones son variadas, pero se apoyan, fundamentalmente, en un círculo vicio-

so: "No puedo delegar —dice o piensa el jefe— porque no tengo colaboradores lo bastante competentes". A lo que los colaboradores podrían responder: "Nunca alcanzaremos competencia en temas nuevos si no se nos delegan".

Por qué no se delega

Las razones profundas de la no delegación son muchas. Además del círculo vicioso citado hay que señalar otras tres importantes:

- La existencia de **precedentes negativos**: se ha delegado y ha resultado mal. Consecuencia: rechazo a futuras delegaciones.
- **Miedo a que lo haga peor** que nosotros, con lo que tendremos problemas.
- **Miedo a que lo haga mejor** que nosotros, con lo que no nos sentiremos necesarios. Este último se confiesa difícilmente, pero es bastante frecuente.

A veces el jefe necesita ser imprescindible. Este miedo no confesado le lleva a defender parcelas de poder, de información, de exclusividad. Pero le impide, por supuesto, volar más alto.

La delegación justa

La delegación debe ser planeada y realizada de modo que se ajuste a lo que el grupo considere justo. El directivo debe ser capaz de evaluar y manejar las presiones que existen en todo grupo. De otro modo se acabarán planteando problemas y la delegación terminará fracasando.

Un caso frecuente de error es el de delegar preferentemente en un "favorito". Lo normal será que esto provoque una reacción negativa y cohesione el grupo en contra de los dos, jefe y delegado.

¿Qué debes delegar?

Debes delegar para facilitar el logro de tus objetivos simplificando tu propio trabajo. Has de restar actividades de tu programa para poder incluir otras más importantes.

Pero cabe añadir un segundo y no menos importante propósito: fomentar el desarrollo de tu equipo.

La regla de oro sería delegar todo aquello que pueda realizar suficientemente bien uno de tus colaboradores (no es necesario, por supuesto, que lo haga igual que tú; basta que lo realice con suficiente rentabilidad).

Las tareas más indicadas para delegar son las que:

- Nos ocupan mucho tiempo.
- No nos gustan —y que por consiguiente no hacemos bien—; y que no es necesario que hagamos personalmente (ojo con esta condición).
- No estamos especialmente capacitados para llevarlas a cabo y un colaborador puede desempeñar tan bien o mejor que nosotros.
- Pueden suponer una formación conveniente para determinado colaborador, o su desarrollo integral para puestos de más responsabilidad.

¿Qué no debemos delegar?

No todas las tareas pueden ser delegadas. Por unas u otras razones, no debe delegarse nunca ninguna tarea que afecte a:

- la definición de **políticas**,
- el establecimiento de **objetivos**,
- el **liderazgo** del grupo,
- la asignación de **funciones**,
- la **coordinación**,
- el **control**,
- aspectos **motivacionales** y **disciplinarios** (premiar, felicitar,
- reprender, sancionar),
- el **clima** laboral del equipo.

Normas de la delegación eficaz

El jefe debe decidir qué actividades ha de realizar personalmente para lograr los objetivos que se tienen que alcanzar, y qué otras puede hacer alguien en su lugar.

Para poder delegar es preciso establecer las bases de la nueva relación de delegación, lo que le supone:

- Definir las atribuciones, la autoridad y la responsabilidad que delega.
- Comunicar estas atribuciones y esta responsabilidad a las personas, del equipo o de fuera de él, que deban saberlo.

- Asistir al delegado y facilitarle la formación necesaria; sobre todo, en la fase inicial.
- Establecer controles que aseguren el necesario seguimiento, con frecuencia decreciente.
- Conceder el derecho al error. Este es probablemente el punto crucial de la delegación y la causa más frecuente de fracaso.

Causas de fracaso de la delegación

Las causas más frecuentes de fracaso de la delegación son:

- No concesión del derecho al error.
- Desconfianza en la capacidad del colaborador.
- Miedo a los riesgos.
- Miedo a las críticas.
- Temor a que el colaborador lo haga mejor.
- Creencia errónea de que ya se ha delegado.
- Delegación de actividades más que de resultados.
- Inadecuación de las atribuciones a la responsabilidad.
- Falta de la formación y el entrenamiento necesarios.
- Cortocircuitos o interferencias del jefe.
- Excesivo afán de complacer al colaborador.
- Inadecuación de los métodos de seguimiento y control.

Niveles de autoridad

La delegación implica la cesión de autoridad al colaborador. El directivo medio desea ceder tareas delegándolas. Pero

se resiste, más o menos inconscientemente, a la cesión de autoridad que implica la delegación.

Suelen aceptarse diversos niveles de autoridad, desde el estilo más autoritario hasta el más liberal. Cabría definirlos así:

- Facílitame la información disponible y yo tomaré la decisión.
- Preséntame alternativas, señalando sus ventajas e inconvenientes, y proponme la que te parezca preferible para que yo la apruebe.
- Dime cuál es tu plan, pero no actúes sin mi aprobación.
- Dime cuál es tu plan, y actúa si no te digo lo contrario.
- Actúa, y mantenme informado.
- Actúa por tu cuenta.

Estos niveles de autoridad suelen establecerse en función de los estilos de mando. Pero sería interesante que la utilización de uno u otro nivel se decidiera en función de otros criterios como la importancia del tema delegado y el riesgo de un posible error.

En un estilo de dirección moderno no resulta recomendable ninguno de los dos niveles extremos. El uno, por autoritario; el otro, por demasiado liberal. Ambos, por poco eficaces.

Delegación de responsabilidad

Existe cierta confusión en cuanto a la delegación de responsabilidad. Hay quien piensa que la responsabilidad no puede delegarse. Pero la realidad es muy simple. **La responsabilidad puede delegarse** de modo total.

Lo que ocurre es que, aún habiéndola delegado, **se conserva totalmente**. Ocurre con ella como con la corriente eléctrica. El que mete los dedos en un enchufe recibe íntegramente la descarga. Pero si alguien toca su otra mano, la recibe a su vez íntegramente, sin que el primero deje por ello de sufrirla.

La delegación no libera, pues, ninguna responsabilidad, que se conserva íntegra y se ejerce a través del seguimiento y control necesarios.

La delegación y el tiempo

La delegación tiene un doble efecto sobre el tiempo.

Es evidente que la delegación terminará por producir una reducción en el tiempo de dedicación del jefe a una tarea.

Pero esta liberación de tiempo tendrá lugar a largo plazo. Es probable que, inicialmente, la delegación exija un tiempo extra para la formación del colaborador y para la preparación, el lanzamiento y el control del nuevo proceso. Y la pertinente información a todos los implicados, directa o indirectamente, en el mismo.

Pero si no delegas lo suficiente, estás perdido.

Capítulo 5 Reorientación de la carrera

1. BUSCAR UN SEGUNDO TRABAJO

Es frecuente que el primer trabajo sea meramente alimenticio. Es decir, que te veas obligado a aceptar la primera oferta interesante que te llegue —si es que no es la única—; o que, incluso si eliges entre varias, no tengas un conocimiento suficientemente profundo de la empresa y del puesto que se te ofrece y de todo su entorno.

Tampoco sería la primera vez que una persona contratada con un propósito específico vea modificado su cometido o su función en cuestión de meses por necesidades surgidas de los propios acontecimientos. Debes estar preparado para ello.

También puede ocurrir que tu propia evolución personal te lleve a desear cambios dentro de tu propia organización o fuera de ella.

En cualquiera de esos casos, lo más probable es que no hayas acertado plenamente en tu primera elección. O, simplemente, que desees explorar nuevas perspectivas.

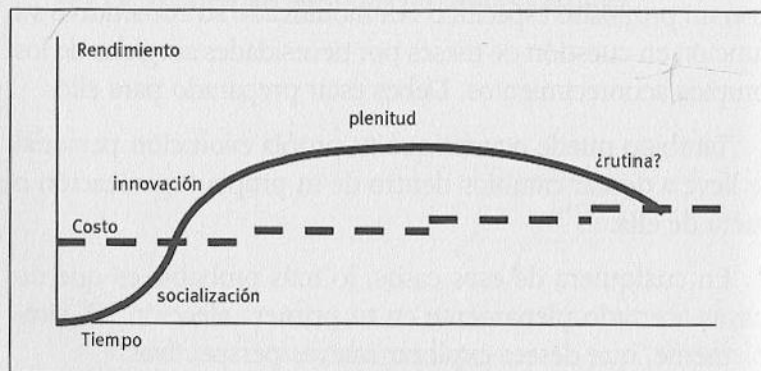
Esta disposición a la movilidad es sana, tanto para la organización como para el individuo. Lamentablemente, la situación del mercado de trabajo no la facilita, lo que dificulta una adecuación creciente de personas a puestos.

El profesional tiene en su puesto una curva de rendimiento análoga a la de la vida del producto. Se dan en ella todas las edades: una infancia desvalida y vulnerable; una juventud pujante e inexperta; una madurez eficaz; y una vejez decadente, con el riesgo de refugiarse en la rutina.

Hasta bien entrada la etapa de juventud, el profesional no resulta rentable. Su aportación no compensa su costo. Para un directivo de nivel medio, este periodo puede ser de meses. Incluye la que llamamos fase de socialización, durante la que el recién incorporado tiene que hacerse aceptar por el grupo y asimilar su cultura, so pena de ser rechazado. Esta aceptación no estará basada en aspectos de tipo técnico sino de interrelación personal, es decir, de comportamiento.

La etapa de mayor rendimiento puede ser de tres o cuatro años más, durante los que el directivo aporta sus conocimientos y su capacidad de innovación. Aquí actúa como líder y como agente de cambio.

RENDIMIENTO DEL DIRECTIVO (4-5 AÑOS)



Si el puesto se mantiene relativamente estable, el directivo sentirá una cierta bajada en su interés por la desaparición de retos y por el efecto de una cierta rutina. Seguirá haciendo su trabajo con menos esfuerzo.

En la contraportada de un libro que cayó en mis manos hace años, el autor clamaba, hablando del directivo: "si lleva en el puesto más de cuatro años y no parece querer abandonarlo, ¡echen al bribón!" Tenía sus razones.

2. DESARROLLO PERSONAL

Mantenerse tenso y en plena forma requiere el desafío de nuevos retos. Esto lo puede proporcionar el mismo puesto sólo si evoluciona de modo suficientemente rápido como para reclamar una entrega suficiente y la adecuada oportunidad de desarrollo personal y profesional. Es el caso, por ejemplo, de una pequeña empresa que crece y se diversifica.

Si esto no ocurre, la alternativa es el ascenso a nuevos puestos. Pero si, como puede suceder, no es ése el caso, bueno es que consideres el puesto que ocupas como de paso. Y que tengas siempre como objetivo —sin ninguna prisa, quizás a varios años vista— el cambio a otro que te resulte más atractivo. Puede ser en la misma o en otra organización, por supuesto.

Entretanto debes cubrir esta etapa procurando dar el máximo rendimiento posible. Y aprendiendo de todo y de todos. Tu desarrollo personal es una tarea sin fin.

Como en un producto, la salida a esa situación de obsolescencia personal es una actualización sistemática a través del desarrollo personal y una formación permanente.

LAS CAPACIDADES PERSONALES Y LA CARRERA PROFESIONAL

Le elección de ese nuevo puesto puedes hacerla ya sin las prisas y la ansiedad con que buscabas el primer empleo. Pero debes utilizar una estrategia similar.

Te apoyarás sobre todo en tus puntos fuertes, en tus capacidades personales, que conocerás mejor que entonces. Y habrás descubierto hasta qué punto te afectan las anclas de la carrera de que habla Schein, las aptitudes personales que señala Haldane, las especializaciones de tu cerebro y demás características de que hablábamos en la primera parte del libro.

Pero recuerda siempre que, si bien algunas de ellas evolucionan difícilmente, otras como la memoria, la creatividad y, sobre todo, la inteligencia emocional en sus múltiples facetas seguirán creciendo mientras tú lo desees y las trabajes. La naturaleza es sabia y deja atrofiarse todo lo que no utilizamos. Y desarrolla sin límite todo cuanto usamos de continuo.

3. EL SENTIMIENTO DE REALIZACIÓN

Es importante que en este punto superes la falta de libertad que puede haberte supuesto la necesidad de encontrar un primer trabajo y enfoques tus esfuerzos a alcanzar ese gratificante sentimiento de realización personal.

En este paso no va a ser de utilidad –sino todo lo contrario– la cultura reinante en relación a lo que se considera el éxito personal. Pero tu éxito personal estará mucho más ligado a tu realización como persona.

El camino requiere esfuerzo, por descontado. Y debes propiciar que tu equipo lo recorra contigo, en la medida de lo posible. Cada uno a su propio ritmo. La herramienta fundamental – quizá más que una herramienta es casi una actitud– será la formación permanente.

4. LA FORMACIÓN PERMANENTE

La aceleración del cambio está produciendo un fenómeno nuevo en la historia de la humanidad y, sobre todo, en el mundo del trabajo: los conocimientos, que antes resultaban válidos para toda la vida de un individuo, están quedando obsoletos cada vez con mayor rapidez.

Esto hace que un profesional de casi cualquier rama que pase, por ejemplo, tan sólo diez años sin renovarse, sin recibir ningún tipo de formación habrá perdido probablemente más de la mitad de su capacidad profesional. Y en algunos sectores este plazo ha de ser reducido a la mitad. Aparecen de continuo nuevos conocimientos y aplicaciones nuevas que son exigidas de inmediato por el mercado. Estancarse es retroceder.

La consecuencia más inmediata es que hemos entrado de lleno en la era de la formación permanente. El “tanto tienes tanto vales” de antaño, sin perder del todo su fuerza, ha sido reemplazado por un “tanto sabes tanto vales”. Formarse de modo continuo o quedar obsoleto en no muchos años: éste es el dilema. Y esto es aplicable no sólo a los aspectos tecnológicos, sino también a los organizativos, económicos, sociales... Somos conscientes de lo que han supuesto innovaciones como el móvil o el correo electrónico, pero la misma aportación novedosa se está dando en lo que cabe calificar

como tecnologías sociales, de las que son buen ejemplo la inteligencia emocional y la PNL, de las que ya hemos hablado.

La respuesta a esta situación es clara: si tienes un mínimo de interés en tu carrera estás obligado a mantener actualizados, en mayor o menor grado, tus conocimientos profesionales en todos los órdenes. Esto ha sido asumido, incluso, por los colectivos laborales de todo nivel y por sus sindicatos, que colocan cada vez con más frecuencia sobre la mesa de negociación las prestaciones en el campo de la formación y el desarrollo dentro de la empresa.

Estás igualmente obligado, por otra parte, a aplicar la misma filosofía a tu equipo. No es sólo tu obligación: es también tu interés, si quieres elevar en lo posible su rendimiento. Nadie puede valorarte por tu rendimiento personal –difícilmente perceptible– sino por el colectivo de tu equipo.

Ya sabes que para elevar ese rendimiento cabe emprender dos tipos de acciones:

- motivarlo
- formarlo.

Eres el segundo responsable de su formación (el primero es cada uno de ellos). Eso no exige que te conviertas en formador, pero tienes que detectar las necesidades y propiciar que se satisfagan.

Debieras recabar para hacerlo el 6% de la masa salarial de tu equipo. Algunos países de nuestro entorno están obligando a las empresas a dedicar esa cifra a potenciar el desarrollo de sus recursos humanos o a abonarla a Hacienda como impuesto.

Principios a respetar

La formación debe alcanzar a todo el equipo y ser:

- **Voluntaria**; porque la formación sólo funciona cuando es deseada. De hecho no deberíamos hablar de formación, sino de aprendizaje, que es lo único que funciona. El verdadero actor es la persona que aprende. No se puede pretender formar a otro, sino tan sólo facilitar su aprendizaje.
- **Permanente**; un hábito más de trabajo, porque lo es su necesidad.
- **Un fin** en sí misma, y no un medio. No debe ser motivo de ascenso o de ventaja alguna. Para ser realmente eficaz deber ser deseada por sí misma y no por otro motivo.
- **Orientada a los objetivos** actuales de tu equipo y tu empresa y evolucionar con ellos.

Modalidades de formación

La formación es siempre una suma de teoría y práctica. Para lograr las proporciones más adecuadas debes atenderla:

- En el propio puesto de trabajo (60%), impartida por el propio jefe y por compañeros más expertos, por la vía del ejemplo.
- Fuera del puesto de trabajo (40%); no debiera ser inferior a una media de dos semanas/persona/año.

Parte de esta formación la puedes conseguir, si es para ti, o facilitar a tu equipo, mediante la delegación, la rotación de puestos o la asignación de tareas especiales.

Etapas de la formación

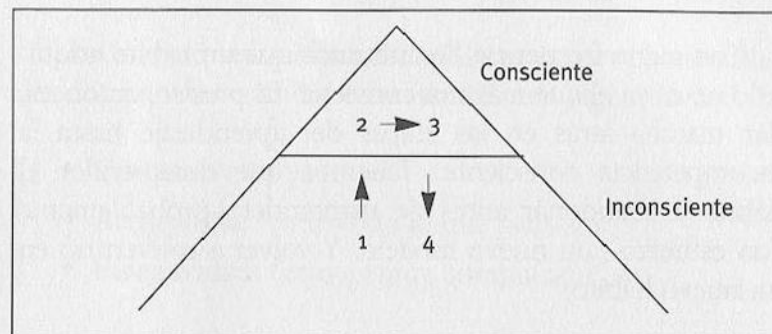
Hay cuatro estadios inevitables. Para pasar de uno a otro se precisan una actitud y una acción que queda recogida en la columna de la derecha. El resultado final es el logro de una habilidad. Esta habilidad se llega a realizar sin esfuerzo sólo cuando ya se ha convertido en hábito inconsciente.

LOGRO DE LA HABILIDAD (ETAPAS)

Estadio	Acción
1 INCOMPETENCIA INCONSCIENTE Cuando no sabes que no sabes	– Actitud de aprender
2 INCOMPETENCIA CONSCIENTE Cuando reconoces que no sabes	
3 COMPETENCIA CONSCIENTE Cuando comienzas a ser competente	– Adquisición del conocimiento
4 COMPETENCIA INCONSCIENTE Cuando actúas con apenas reflexión	– Ejercicio de lo aprendido

Jung proponía al consciente como la punta de un iceberg, apenas el 5% de la persona emergiendo a lo visible, mientras que el inconsciente permanecía sumergido. Si nos apoyamos en ese símil podríamos graficar así el proceso de aprendizaje (siendo 1, 2, 3 y 4, los estadios aludidos).

LOGRO DE LA HABILIDAD (PROCESO)



Cada uno de esos estadios es como un escalón imprescindible para alcanzar el siguiente. Y ese paso se logra mediante las acciones indicadas a la derecha.

Piensa, por ejemplo, en la habilidad de conducir. Aparcar en un espacio reducido le resulta muy complicado a un conductor novato, pese a conocer –en el cerebro cortical– el funcionamiento del vehículo y el código de circulación. Pero después de un buen número de kilómetros la conducción se convierte en una actividad casi automática, en la medida en que se realiza de modo inconsciente –en el cerebro límbico–.

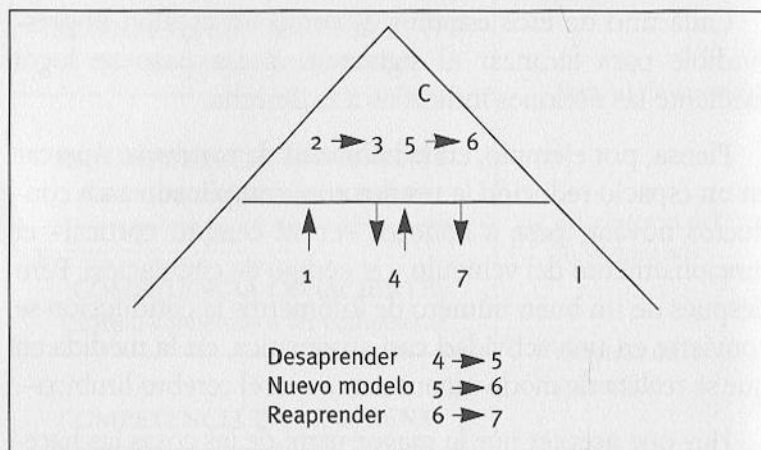
Hay que aceptar que la mayor parte de las cosas las hacemos bien cuando las hemos convertido en hábito y las realizamos, sin esfuerzo, en el inconsciente, mediante reflejos desarrollados (conducir, por ejemplo).

Pero recuerda que la formación no funciona sin esfuerzo. Sólo el ejercicio consciente, en la práctica diaria, de lo aprendido permite convertirlo en una habilidad – en un hábito– que se realiza sin esfuerzo.

Desaprender. Reaprender

Con cierta frecuencia descubrimos que un hábito adquirido no es ya el que más nos conviene. Es preciso, entonces, dar marcha atrás en las etapas del aprendizaje hasta la incompetencia consciente. Tenemos que desaprender el hábito a abandonar antes de reaprender –probablemente con esfuerzo– un nuevo modelo. Y volver a convertirlo en un nuevo hábito.

APRENDER. DESAPRENDER. REAPRENDER



Aprender a aprender

Aprender a aprender es una actividad importante. Debes utilizarla durante toda tu vida.

El aprendizaje no es una simple capacidad intelectual. La disposición emocional que tengas juega en él un papel esencial, para bien o para mal.

Disposiciones emocionales que dificultan el aprendizaje

Hay emociones que te pueden hacer perder oportunidades de aprender cuando te encuentres con algo nuevo:

- **Certeza:** “esto ya lo sé”.
- **Arrogancia:** “ya sé todo lo que necesito”.
- **Inseguridad:** “esto es muy complicado”.

Disposiciones emocionales que facilitan el aprendizaje

Otras emociones te permiten aprovechar oportunidades de aprender:

- **Curiosidad:** “quiero saber más sobre esto”.
- **Apertura:** “esta es una oportunidad para mi desarrollo”.
- **Asombro:** “esto es nuevo y me parece estupendo”.

¿Especialización o polivalencia?

Durante años se ha debatido si era mejor la especialización o la polivalencia. Ambas características son útiles, cada una en su momento. Es bueno que se te reconozca como experto en determinadas materias. Pero es todavía mejor que se te reconozca que sirves para todo. Al menos en caso de emergencia (es decir, cada dos días).

✓ El especialista tiene más papeletas para parecer insustituible. Tiene más fácil la entrada, emoción ocasiones.

Pero dirigir requiere generalistas. Un especialista siempre estará a las órdenes de un generalista.

Actitudes más adecuadas

Como directivo, te interesa identificar tres actitudes que facilitan una perspectiva clara y afectan a la eficacia en la dirección:

- **Orientación al largo plazo.** Las urgencias suponen, habitualmente, una plaga. Se suele estar tan ocupado con lo que se hace que se pierde de vista con demasiada frecuencia el porqué se hace.
- **Capacidad de mirar al futuro.** Debe ser una habilidad fundamental del directivo. La importancia de un puesto tiene una seria correlación con el horizonte temporal que maneja.
- **Mentalidad profunda.** Cuando se dedica con excesivo celo a la extinción del incendio, a la resolución de las pequeñas crisis diarias, el directivo verá pronto agotado el depósito de su energía creativa y caerá víctima de la mentalidad superficial.
- **Planteamientos globales.** La mentalidad superficial tiene una consecuencia difícil de evitar: origina planteamientos excesivamente simplistas y lleva a los directivos a preferir las soluciones inmediatas, baratas y sencillas en vez de otras más costosas y difíciles, pero más eficaces.

5. TU PLAN PERSONAL

Ten siempre previsto un plan. Asegúrate de que eres tú, y no el azar, quien dirige tu vida.

Trata de conocerte lo suficientemente bien. Cerciórate periódicamente de que estás sacando el mejor provecho

posible de tus recursos personales. Y de que llevas la vida profesional que te gusta.

Hazlo, en lo posible, en los primeros cinco o diez años de tu ejercicio profesional. Tendrás más libertad de acción y de elección.

Si continúas tu formación y persigues la excelencia tendrás asegurado el éxito. Tu éxito. Y el futuro estará en tus manos.

Espero que lo disfrutes y que seas feliz.

Reflexión final

Acércate a los demás con mano suave;

porque la gente es frágil.

Haz que los demás vean en ti un refugio,

un puertgo

Si deseas comunicarte conmigo, estos son mis datos:

www.josemacosta.com

josemacosta@josemacosta.com

34 91 350 10 50

Lecturas recomendadas

Recojo aquí bibliografía sobre Desarrollo personal, Dirección, Motivación, Programación Neurolingüística, Uso del Tiempo, Negociación, Trabajo en equipo, Creatividad y Lenguaje corporal. He destacado en **negrita** los autores o títulos más significados por una u otra razón.

ACKOFF, Russell L.: ***El arte de resolver problemas***. Ed. Limusa.

ACOSTA VERA, José M. (2000): *El tiempo, la PNL y la Inteligencia Emocional*. Ed. Gestión.

ACOSTA VERA, José M. (1999): *Uso eficaz del tiempo*. Gestión 2000. Barcelona.

ADAIR, John: *Effective Teambuilding*. Ed. Pan.

ANDREAS, Steve & Connirae: *Cambia tu mente para cambiar tu vida*. Gaia Ediciones.

BANDLER, Richard: ***Use su cabeza... para variar***. Ed. Cuatro Vientos. Chile.

BERTOLOTTO, Gustavo. *Programación Neurolingüística*. Ed. Libsa.

BLANCHARD/JOHNSON. ***El ejecutivo al minuto***. Ed. Grijalbo.

BORISOFF, Deborah y VICTOR, David A.: *Gestión de conflictos*. Ed. Díaz de Santos.

- BRANDEN, Nathaniel: *Cómo mejorar su autoestima*. Ed. Paidós.
- BUZÁN, Tony: *Cómo utilizar su mente con máximo rendimiento*. Ed. Deusto.
- De BONO, Edward: *El pensamiento lateral*. Ed. Paidós Studio.
- CASCIO, Wayne F.: *Managing human resources*. Ed. McGraw-Hill. New York.
- COOPER Ken: *Bodybusiness*. Ed. Amacom.
- COVEY, Stephen R.: *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Ed. Paidós.
- COVEY, Stephen R. y MERRILL, A. Roger: *First things first*. Ed. Simon & Schuster.
- CUDICIO, Catherine: *Cómo comprender la Programación Neurolingüística*. Ed. Granica.
- DAVIS, Flora: *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial.
- DOUGLASS, Merrill E. y DONNA, N.: *Manage your time, manage your work, manage yourself*. Ed. Amacom, New York, 1980.
- DRUCKER, Peter: *Managing for the future*. Butterworth Heinemann.
- DRUCKER, Peter: *Management*. Pan Books.
- DRUCKER, Peter: *People and performance*. Harper and Row.
- DYER, Wayne W.: *El cielo es el límite*. Ed. Grijalbo.
- DYER, William, G.: *Team Building*. Addison-Wesley Publishing Company.
- FISHER, Roger y URY, William: *Obtenga el sí (el arte de negociar sin ceder)*. Ed. CECSA.
- GARRATT, Sally (2000): *Organice su tiempo*. Ediciones Gestión.
- GOLEMAN, Daniel: *Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós.
- GOLEMAN, Daniel: *La práctica de la inteligencia Emocional*. Ed. Kairós.
- GRINDER, John y BANDLER, Richard: *De sapos a príncipes*. Ed. Cuatro Vientos. Chile.
- GRINDER, John y BANDLER, Richard: *La estructura de la magia*. Ed. Cuatro Vientos. Chile.

- HARRIS, Thomas A.: *Yo estoy bien, tú estás bien*. Ed. Grijalbo.
- HERSEY, Paul y BLANCHARD, Kenneth: *Management of organizational behavior*. Prentice Hall, Inc.
- HICKMAN/SILVA: *El Directivo Excelente*. Ed. Grijalbo. Economía y Empresa.
- HUNSAKER/COOK: *Managing organizational behavior*. Addison Wesley.
- JOHNSON, Spencer: *Sí o no*. Ed. Grijalbo.
- KATZENBACH, Jon R. y SMITH, Douglas K.: *The wisdom of teams*. Harvard Business School Press.
- KAZMIER: *Management*. McGraw-Hill. New York.
- KLEIN/RITTI: *Understanding organizational behavior*. Ed. Kent.
- KOONTZ/O'DONNELL: *Curso de administración moderna*. Ed. del Castillo.
- KRUSCHE, Helmut: *Programación Neurolingüística*. Ed. Sirio.
- LAKEIN, Alan: *How to get control of your time and your life*. Ed. Signet Books, The New American Library, Inc.
- LEBOV, Myrna: *Practical Tools & Techniques for managing time*.
- LOVE, Sidney F.: *Mastery and management of time*. Ed. Prentice Hall.
- LEBOEUF, Michael: *El gran principio del management*. Grijalbo.
- MACKENZIE, Alex: *La chasse au temps perdu*. Ed. EME.
- MONDRÍA, Jesús: *Mejore su rendimiento*. Ediciones Gestión 2000.
- NAISBITT, John y ABURDENE, Patricia: *Reinventar la empresa*. Ed. Folio.
- NIERENBERG, Gerard I.: *The art of negotiating*. Ed. Cornerstone Library.
- O'CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John: *Introducción a la PNL*. Ed. Kairós.
- PEARSON, Barrie: *Common-sense time management for personal success*. Ed. Mercury.
- PETERS/WATERMAN: *En busca de la Excelencia*. Plaza & Janés.

- PETERS, Tom: *Reinventando la excelencia*. Ediciones B. Z.
- PIERCE/DUNHAM: *Managing*. Scott, Foresman, Little, Brown Higher Education.
- ROBBINS, Anthony: *Poder sin límites*. Ed. Grijalbo.
- ROBBINS, Anthony: *Controle su destino*. Ed. Grijalbo.
- SCHEIN, Edgar H.: *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall.
- SCHELLING, Thomas C.: *La estrategia del conflicto*. Ed. Tecnos.
- SCOTT, Dru (1981): *How to put more time in your life*. Ed. Signet Books, The New American Library, Inc., New York.
- SELTZ, David D. y MODICA, Alfred J.: *Negotiate your way to success*. Ed. New American Library.
- SELVA, Chantal: *La programmation neurolinguistique appliquée à la négociation*. Ed. ESF.
- SERVAN-SCHREIBER, Jean-Louis (1983): *L'art du temps*. Librairie Arthème Fayard, *El arte del tiempo*. Ed. Espasa Calpe.
- TUDOR, Rickards: *La creatividad*. Ed. Deusto.
- URY, William: *Supere el no*. Ed. Gestión 2000.
- VROOM, Victor H. y DECI, Edward L.: *Motivación y alta dirección*. Ed. Trillas. Biblioteca de Ciencias de la Administración.