
NO TE ESCONDAS
Cómo encajar sin renunciar a tu autenticidad
Toni Cátedra Martínez
Marta Foix Dalmau
Letrame
Grupo Editorial

© Derechos de edición reservados.

Letrame Editorial.

www.Letrame.com

info@Letrame.com

© Toni Cátedra Martinez

Diseño de edición: Letrame Editorial.

Maquetación: Juan Muñoz

Diseño de portada: Rubén García

Supervisión de corrección: Ana Castañeda

ISBN: 978-84-1144-892-5

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación, en Internet o de fotocopia, sin permiso previo del editor o del autor.

Letrame Editorial no tiene por qué estar de acuerdo con las opiniones del autor o con el texto de la publicación, recordando siempre que la obra que tiene en sus manos puede ser una novela de ficción o un ensayo en el que el autor haga valoraciones personales y subjetivas.

«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)».

.

A Marta, por su autenticidad y siempre incondicionalidad. A Simó, por despertar el sentido de trascendencia en forma de intangibles, como el aprendizaje y la educación. A mis padres, Genaro y Rufina, por haberme dejado el mismo legado. Y a Jenaro, por ser una persona de luz y, al mismo tiempo, brillante.

Prólogo

Conocí a Toni Cátedra hace ya unos cuantos años, que a veces parecen muy pocos. Pero es de esas personas que dejan huella y se hacen querer (como buen perro que es, entenderás esta frase cuando llegues al capítulo correspondiente…).

Y lo más importante: en mi relación con él a lo largo de este tiempo, muy a salto de mata pero que cuando nos reencontramos parece que nos hemos visto ayer, puedo decir fehacientemente que en lo fundamental siempre me encuentro al mismo Toni. O lo que es lo mismo, a una persona auténtica.

Y, ¡qué casualidad!, ha escrito, junto a Marta, un libro sobre la autenticidad. Sé que forman una gran pareja no solo a nivel personal, sino también profesional, porque para escribir un libro a dúo hace falta mucho empaste, y sé que, por el nivel de madurez de ambos como personas, ya solo admiten (porque no merecen menos) autenticidad en su vínculo.

Y esta es la mejor garantía para que este libro te sea de utilidad: que sus autores sean referencia de lo que hablan desde la experiencia vital, que hayan transitado (y sigan en ello) el maravilloso camino de ser uno mismo (lo que los anglosajones llaman el walk the talk).

Porque en estas páginas vas a encontrar un poderoso despliegue de reflexiones, de vivencias, de «darse cuenta» basado en la vida de ambos, a lo que se une una gran profundidad y rigor, una sistematización ordenada y muy fácil de seguir de lo que implica el conseguir tener más confianza, honrar más y mejor los valores, cultivar la asertividad, conocer mejor a ese enemigo íntimo que es el miedo, escanear las creencias que nos hacen creer que somos quien no somos….

Me encantan todas las citas, los estudios y experimentos que mencionan para enriquecer la base desde la que hablan y entender que la psiqué humana es universal, pues todos nos enfrentamos a los mismos fantasmas que entorpecen que lleguemos a ser quien realmente somos.

Con un estilo profundo, cercano, amplio y ordenado, en este libro te vas a encontrar muchas respuestas a tus preguntas si eres un buscador o buscadora auténtica de tu autenticidad, valga la redundancia.

Y, además, te proponen siempre acciones con las que plasmar los aprendizajes (porque si no haces nada con lo que Marta y Toni te cuentan, olvídate, ellos te proponen realidad, no magia).

Me siento honradísimo no, lo siguiente, por poder prologar esta obra. Como escritor que soy sé lo que supone escribir un libro, que es como un hijo, y si además es el primero, pues más. Y que me hayan elegido para esta misión es como si me hubieran nombrado padrino de su retoño. No puedo concebir más alto honor.

Muchas gracias a los dos por vuestra generosidad a la hora de compartir vuestra experiencia de vida y no querer guardárosla para vosotros, por vuestro afán de mejora continua, por vuestra bonhomía y por inspirar desde el ejemplo, por ser unos magníficos ejemplares de humanos que muestran un montón de cosas buenas que todos podemos alcanzar cuando realmente hay compromiso y determinación para evolucionar cada día.

Tienes en tus manos No te escondas. Aprovecha la oportunidad. Léelo y luego haz algo con ello. Tienes muchas pistas para ahondar en el camino de consciencia que a todos nos toca transitar. Y como bien sabes, la mayoría de las veces lo único que necesitamos es un poco de ayuda.

No creo en la casualidad y sí en la causalidad, y si este libro está en tus manos, es por algo.

Y ahora toca dejar de esconderse. Que lo disfrutes. Gracias a ti, lector, lectora, por no querer quedarte donde estás, y gracias a vosotros, Marta y Toni, por ser los mejores acompañantes en este proceso.

Os mando un gran abrazo y ¡buen camino!

Josepe García

Coach, conferenciante y empresario, director del www.institutoimpact.com

.

«Uno busca a alguien que le ayude a dar luz a sus pensamientos, otro, a alguien a quien poder ayudar: así es como surge una buena conversación».

Friedrich Nietzsche



1

NO VAS A LEER UN LIBRO, VAMOS A TENER UNA CONVERSACIÓN

1. No vas a leer un libro,
vamos a tener una conversación

Encantado de conocerte. Mi nombre es Toni. Es el diminutivo de Antonio, uno de los pocos nombres que empiezan por vocal y acaban por vocal, así que es una suerte contar con esta denominación tan original y latina (no lo digo yo, lo dice Tony Soprano). En líneas posteriores, Marta, mi compañera de vida y también coescritora, se presentará en la forma que ella se sienta cómoda y conecte contigo. Porque no te engañes, esto va de conectar contigo y con los demás.

Hace tiempo, un buen amigo y compañero de formaciones, en uno de sus feedbacks en un contexto profesional, me dijo que escribía como hablaba. Lejos de tomármelo como una crítica, lo recibí como un punto fuerte al que le podía sacar partido, ya que me permitía conectar mejor con los demás y ser percibido como alguien cercano.

Así que, si no te importa, permíteme tutearte. Tú y yo vamos a pasar unas cuantas horas juntos, contándonos cosas el uno/a del otro/a, aunque en tiempo real no pueda escucharte, leerte o sentirte. Estoy muy feliz porque hoy es el aniversario de nuestro hijo, Simó, y por tanto un día lleno de fuerte carga emocional y memorable que se convierte en punto de partida para dejar de procrastinar algo que deseábamos hacer hace mucho, mucho tiempo: compartir ideas, claves y prácticas que te ayuden a sacar a relucir aquello que te hace especial, único y singular.

Como esto va de «autenticidad», no quiero empezar sin que sepas algunas cosas de mí. No me malinterpretes, no quiero acaparar la conversación en un sentido egoísta, sino que quiero que en los días sucesivos lo que nos contemos sea real, sincero y transparente. Que lo que aprendamos el uno del otro nos sirva para trascender, para ser la mejor versión de nosotros mismos/as y podamos construir un mundo mejor. Bien sabes que este primer paso empieza por uno/a mismo/a.

En páginas posteriores te iré avanzando lo importante que es saber objetivar nuestras fortalezas y nuestras áreas de mejora. Entre mis fortalezas están las ganas de aprender y, por ende, la lectura (bueno, si te soy sincero, en realidad no leo, en realidad estudio los libros). Hay una idea que menciona Andy Stalman en su libro TOTEM. Transformando clientes en creyentes, que es la siguiente: «[…] de hablar a la gente, a hablar con la gente», y eso es lo que vamos a hacer. Vamos a combinar teoría, práctica y experiencias personales, y aunque no lo hagamos en formato conversación, vamos a hacerlo de tal manera que te sientas comprometido/a. Cada palabra que escribo es como si te la estuviera diciendo en tiempo real, como si te tuviera delante de mí, a tu ritmo y sin que te interrumpa. Es lo bueno de leer, que conversas con alguien y no te interrumpe. El mundo está lleno de gente que «siempre» viaja más que tú, se enferma más que tú, se divorcia más que tú, etc. ¿Te suena? Y no paran de interrumpirte con sus YO, YO, YO…

Pues bien, te cuento algunas cosas de mí, ya que estoy seguro de que vamos a encontrar muchos espacios en común para trabajar juntos en este viaje hacia el autoconocimiento y la autenticidad. Me atrevería a decir que no hay autenticidad sin autoconocimiento ni autoconocimiento sin autenticidad.

No te voy a contar mi currículo, ni los másteres o posgrados que hice, eso ya está en LinkedIn o en nuestra página web. Tampoco te voy a contar un storytelling lleno de dramas, porque a lo

mejor los he tenido, pero no los he vivido como tal. Ya sabes que las cosas no son lo que son, sino la interpretación que haces de eso que sucede. Espero que esto no te decepcione, porque parece que, cuando se trata de libros de desarrollo personal, si no has tocado «el fondo de los fondos» y luego has «resucitado», el libro o la experiencia no vale nada, ¿estás de acuerdo? No queremos que este sea un libro de «autoayuda» sino de «ayuda».

Vengo de una familia entre lo «normal» y lo «Almodóvar», de padres inmigrantes muy trabajadores. Había veces en que no veía a mi padre durante dos o tres días consecutivos porque trabajaba de sol a sol. Estando en la cama, de noche, notaba que me daba un beso de buenas noches con cierto cuidado y timidez para no despertarme y evitar que más tarde me costara conciliar el sueño.

Somos tres hermanos, siendo un servidor el mayor de los tres. Me llevo 10 años con el más pequeño. Y si te he de contar un pequeño secreto que no dice mucho a favor mío es que me cuesta mucho compartir. Sí, no te voy a engañar. En mi época compraban una bicicleta BH California para dos; una moto Derbi FD para dos; un Renault 11 para dos… Y esto no lo llevaba demasiado bien. Esta habilidad (compartir/cooperar) la he tenido que trabajar mucho en esta nueva era VUCA (en castellano volátil, incierto, cambiante y ambiguo), en la cual se valora el conocimiento compartido y en donde los llaneros solitarios han quedado trasnochados y casposos. Los que van solos por la vida llegan antes, pero los que van acompañados/as llegan más lejos.

Chip Heath y Dan Heath, en su libro Momentos mágicos. Como crear experiencias que nos cambien la vida, comentan que transitamos por diferentes momentos vitales. Entre ellos, a unos les llaman momentos «pico» (memorables y con carga emocional positiva) y a otros momentos «hoyo» (también memorables, pero por todo lo contrario). De momentos «pico» tengo muchísimos: viajes, reconocimientos, surfear mi primera ola, el día de mi boda, el nacimiento de mi hijo, darme cuenta en el posgrado de Coaching en el Entorno Laboral de la UB (IL3) que quería dedicarme a la formación y el coaching, estar en Nueva York formándome con Tony Robbins, estar escribiendo ahora mismo este libro… Y también tuve algunos momentos «hoyo»: pasar de ser un excelente estudiante a ser uno no tan bueno durante el bachillerato; de saber lo que quieres y en qué te quieres convertir a estar muy perdido; de salir muy mal parado en un accidente de moto y al mismo tiempo darte cuenta de que la vida te ha dado una bola extra; de intentar encajar y dejarte llevar por la deseabilidad social más que en trabajar en pos de tus necesidades e intereses… ¿Te suena de algo? A veces nos preocupamos más por encajar que por conocernos.

Estamos en un mundo muy contradictorio y bipolar. Por un lado, la sociedad, los empleadores, los compañeros, los clientes, etc., te piden que seas diferente y que, al mismo tiempo, encajes y no te salgas del status quo. Te contratan para que formes a un equipo comercial en asertividad y no les digan que «sí» a todo lo que les exigen los clientes, pero, cuando el responsable del equipo les pide algo, no se les permite que le denieguen la petición. Al cliente le tienes que decir «no», pero a tu jefe le tienes que decir a todo que «sí». ¿Cuán sano es esto?

Me encantan las personas. Conversar. Aprender de ellas. Aprender de ti. Tengo la suerte de que, al dedicarme a la formación y el coaching, aprendo constantemente de mis clientes/as (mejor dicho, de los clientes, porque no son «míos»). Ya desde pequeño he tenido vocación por ayudar

(acompañar), por facilitarle la vida a los demás, pero no he sido consciente de esta competencia hasta la última década, cuando he sabido transformar esta habilidad en una profesión retribuida.

Hoy más que nunca necesitamos ser auténticos, visibles, ser nosotros/as mismos/as, no defraudarnos, sacar el Bentley que llevamos dentro y conectar con el para qué hemos venido a este mundo. Se trata de no renunciar a ser uno/a mismo/a, de calcular los costes que conlleva interpretar un rol que no es el tuyo, de contabilizar lo que el mundo se está perdiendo si tú no lo iluminas con aquello que se te da bien. Porque no se trata de brillar, se trata de iluminar. ¿Cuánta potencia tienes y a cuántos watios vas? ¡Si te viera Thomas Edison!

Por cierto, aún no te lo he comentado. Verás que transitaremos entre lo personal, lo profesional, lo anecdótico, lo teórico y lo humorístico. Y también constatarás que puedes reírte y aprender, que el rigor profesional no está reñido con el rigor mortis, y que nos gusta hacer fácil y comprensible aquello que en un principio puede parecer complejo.

Ahora ya sabes un poco más de mí. Lo suficiente para que veas que tenemos cosas en común y que juntos vamos a descubrir lo que nos hace extraordinarios para poder vivir con más seguridad, con más autoestima y contribuyendo de forma positiva en nuestro entorno más inmediato.

Llegados a este punto: ¿te apetece seguir conduciendo tú? Tan solo te pido que me hagas partícipe de a dónde vamos…

Te dejo con Marta.

Esto de las presentaciones me suena un poco antiguo o si más no, raro, pero como en algún momento hay que hacerlo, allí voy.

Para los que no me conocéis, soy Marta. Y siguiendo el famoso dicho de que no te puedes ir de esta vida sin plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro, allí va uno de los 3 cometidos.

No es tarea fácil, lo sé, pero sí que era un tema que estaba allí hacía tiempo, y como ya sabéis, los temas pendientes van ocupando espacio mental y se extienden cada vez más en nuestro cerebro si no hacemos algo al respecto. La idea de escribir un libro con Toni sale de ese deseo vital, casi irrefrenable, de dejar plasmadas algunas de las tantas cosas vividas, buenas y no tan buenas, que se graban en nuestro día a día y que queríamos compartir, aportar, soltarlas, para que tú, al otro lado, te las imagines, reflexiones sobre ellas y muchas más cosas que hacemos todos cuando tenemos un libro entre las manos. Eso que los psicólogos llamamos pensabilidad, lo que nos permite representar lo percibido y ser capaces de construir una relación sana con el mundo, con la sociedad, en definitiva, con nosotros mismos.

Crear y continuar, ese es uno de los pilares de este libro que fue realizado con ilusión y fuerza, con ganas de contribuir, aunque sea con un granito de arena, a que dos psicólogos que se han pasado años hablado de relaciones, de comunicación, de coaching (y que seguimos en ello), puedan guiarte en ese mágico camino del autoconocimiento, de las relaciones, para poder ser auténtico y, con ello, más feliz.

Decía Pablo Picasso: «Aprende las reglas como un profesional, para que puedas romperlas como un artista».

Esa frase nos la hacemos nuestra por un momentito para acercarnos a uno de los objetivos de este libro: hablar de la libertad del ser humano para ser más feliz. Y más en el momento en que lo escribimos, un año que quedará sellado en la historia por los cambios sociales, sanitarios y económicos que están marcando este 2020.

Libertad, autenticidad, yo, los demás, y cómo ligar todo eso para clarificar algo más qué hacemos en este mundo y cómo podemos salir lo más airosos posible, eso sí, a nuestra manera.

«El privilegio de toda una vida es convertirte en lo que realmente eres», eso decía Carl Gustav Jung, uno de los grandes psicoanalistas que han pasado por este mundo.

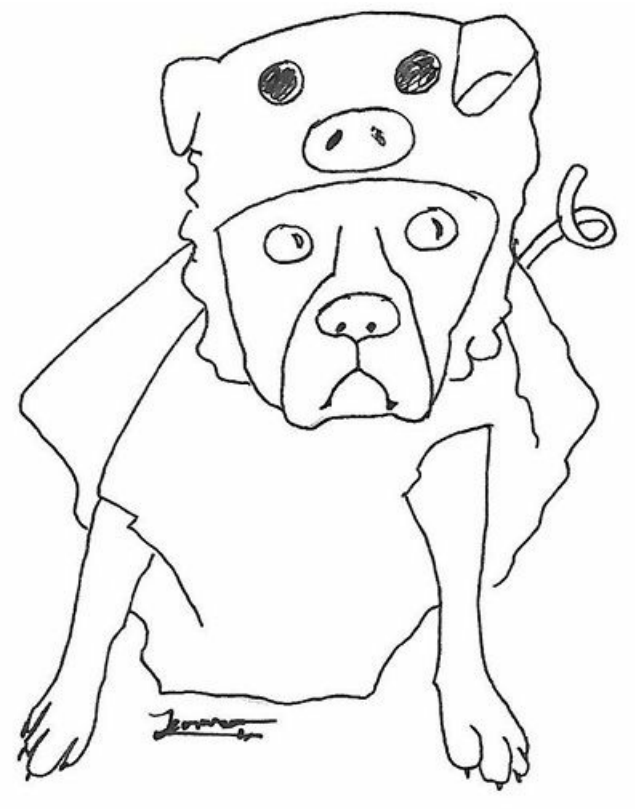
Quizás este sea el deseo de todos nosotros, de una forma u otra, y con este cometido hemos ido tejiendo las páginas de este libro con nuestras reflexiones, nuestros miedos, nuestras experiencias, para defender y luchar hacia esa vida en libertad y autenticidad que tanto anhelamos, que soñamos, y que nos hace estar más cerca de la satisfacción y la felicidad.

Espero que a lo largo de este breve encuentro entre nosotros puedas resurgir, reflexionar, parar o, al menos, dedicarte un tiempo para ti, que si estás leyendo esto ahora mismo, ya entiendo que es así.

.

«La autenticidad es la práctica diaria de librarnos de lo que creemos que deberíamos ser y abrazar, en cambio, lo que realmente somos».

Brené Brown



2

AUTENTICIDAD: ¿UN LUJO O UNA NECESIDAD?

2. Autenticidad: ¿un lujo o una necesidad?

Durante la lectura de este libro verás que abordaremos la autenticidad desde diferentes prismas, de manera implícita y explícita. Pero antes de eso, quiero que marquemos un marco teórico común para que podamos partir de un lugar concreto, y no hay nada mejor para ello que ceñirnos a lo que dice el diccionario.

La condición de auténtico se conoce como autenticidad. Auténtico, por su parte, es un adjetivo que califica a aquello que está documentado o certificado como verdadero o seguro. También se dice que una persona es auténtica cuando no es hipócrita ni pretende mostrarse diferente de cómo es.

La palabra autenticidad viene del sufijo -dad (cualidad) sobre la palabra auténtico, y esta del latín authenticos.

Por lujo entendemos la exhibición o manifestación de riqueza; cosa o conjunto de cosas prescindibles que suponen un gran gasto de dinero o de tiempo.

Y si vamos a la etimología de la palabra lujo, esta viene del latín luxus-us (vida extravagante, opulencia salida del orden, exceso dislocado). De ahí las derivaciones en luxar y luxación.

¿Por qué te explico esto? Porque muchas personas piensan que mostrarse auténtico/a está sobrevalorado, que es más rentable encajar en el sistema en el que están (sean organizaciones, familias, amigos…) que exponerse tal como son. Más adelante hablaremos de las creencias y cómo estas ejercen un papel crucial en nuestra autenticidad.

Si vamos a la definición de necesidad, se dice que es un hecho o circunstancia en el que alguien o algo es necesario; cosa que es necesaria para alguien o algo. La palabra necesidad connota dos aspectos: el primero es la falta de algo; y el segundo, motivo irresistible de alguna acción.

Etimológicamente proviene del latín necessitas, del latín necesse (inevitable). Necesse deriva del prefijo ne- (no) y del verbo cederé (parar), es decir, algo que no para, por eso es inevitable.

Ya no estamos ante una era de cambio, sino ante un cambio de era. Y en este momento TCV (Tras Corona Virus, tal como lo denomina Juan Carlos Cubeiro), es más importante que nunca no solo darse cuenta de que el mundo necesita personas auténticas y no clones que repitan pensamientos, sentimientos y comportamientos, sino que tiene que haber una voluntad, la de querer ser auténtico. En nuestra sociedad actual se confunde lo que entendemos por auténtico. Auténtico no es dar la nota, no es ser diferente como meta, no es tener el cuerpo tatuado de pies a cabeza… Estos, según cuál sea tu forma de mostrarte, serían rasgos que podrían formar parte de tu autenticidad, pero, per se, no es ser auténtico.

En ventas, para molestar en las formaciones, decimos: «nunca, nunca, nunca les des a las personas lo que necesitan, sino lo que quieren». Seguro que tú necesitas un móvil, pero en realidad quieres un iPhone X (puedes cambiar este por Huawei, Xiaomi, Samsung…); necesitas

una cueva donde cobijarte, pero no te conformas con menos que una casa con jardín, piscina y algún que otro detallito más. ¿Por qué no haces lo mismo contigo? ¿Por qué no te exiges la voluntad (querer) unida a la necesidad de sacar lo «mejor» que tienes? ¿Por qué tienes la creencia de «no poder darte el lujo de ser tú mismo»? ¿Cuál es tu factor X y en qué ocasiones lo dejas salir? Y repetimos, por factor X entendemos aquello que te hace singular como persona sin tener que buscar en lo que te hace diferente como meta. Si empiezo a buscar lo que me hace «diferente», estaré irremediablemente comparándome, y como me dijo un mentor a quien admiro mucho (Josepe García, prologuista del libro) en una ocasión: «compararse es perder», porque siempre habrá alguien en el patio más guapo que tú, más listo, más alto o avispado.

La comparación también me puede llevar a la envidia, entendida como que aquella persona tiene, posee o cuenta con algo que yo no tengo o carezco de ello. Hay personas que cuando les dices que vas a escribir su respuesta es «qué envidia me das, quién pudiera… pero no tengo tiempo, recursos, motivación». Y luego apostillan que es «envidia sana». Creo que no hay envidia sana o insana, simplemente existe la envidia. ¿Y si cambiaras la envidia por otra palabra más positiva y adaptativa? ¿Qué te parece cambiar la envidia por admiración? Como ves, la cosa cambia.

Cuando admiras a alguien, pones en acción mecanismos de aprendizaje para poder conseguir eso que deseas, porque te das cuenta de que alguien lo ha conseguido ya y es factible. La admiración es decir «esta persona ya lo ha conseguido, así que yo también puedo conseguirlo… ¡y hasta me puede ayudar!». Por el contrario, la envidia te manda este mensaje «él lo tiene y yo no». La admiración es abundancia, mientras que la envidia es escasez, es como estar ante un gran entrecot o una gran ensalada tropical y saber que solo hay para una ración y que ninguno de los dos la quiere compartir.

¿Qué sentido tiene detectar lo que me hace igual para «esforzarme» en ser distinto? ¿Cuánta energía estás malgastando en buscar fuera algo que no sabes lo que es, ni si lo vas a encontrar? Toda esa energía la podrías aprovechar para mirar hacia adentro, porque los cambios que ves fuera antes se han dado dentro de ti.

También me llama la atención la «cultura del esfuerzo» para ser diferente. Al respecto, me gusta cuando Sergio Fernández, en su curso «Vivir con Abundancia», dice que si nos fijamos en la naturaleza (algo que no solemos hacer) nos damos cuenta de que una oruga no se esfuerza por ser oruga, ni un pez se esfuerza por mantener la calma y la vida debajo del agua, ni un pájaro se esfuerza por volar, ¡simplemente lo hacen! Si nos esforzáramos por observar la naturaleza, otro gallo cantaría. ¿Te das cuenta de que las líneas rectas no existen en la naturaleza? La línea más corta entre dos puntos no siempre es la línea recta, esta es una construcción que hemos hecho para darle sentido a lo que queremos. ¿Crees que hay líneas rectas para que descubras tu autenticidad y dejes ver lo mejor de ti? ¿O crees que tendrás que dar ciertas vueltas e incluso, en ocasiones, te verás metido en callejones sin salida?

Zygmunt Bauman, sociólogo, filósofo y ensayista polaco-británico, dice que «todo el mundo quiere hacer de su vida un camino original, una obra de arte, pero la inseguridad de no lograrlo, provocada por los altos estándares sociales, no nos abandona». Estamos en la cultura del acierto, del no puedo permitirme fallar, del hacer las cosas a la primera y bien. En un escenario como este, ¿quién es la/el valiente que levanta la mano para dejar aflorar su autenticidad? El coaching o la facilitación sistémica funcionan porque fomentan de manera implícita en todo proceso a que

busques en lo más profundo de tu interior para saber quién eres, qué te mueve, qué quieres, para que te centres en construir la historia de tu vida (tu libro) y no el de los demás. ¿Cuántas veces han decidido por ti y ni siquiera has sido consciente?

En ocasiones les pregunto a mis clientes quién eres, y me dicen:

—Soy Lucía y trabajo de Área Manager.

—Y si no fueras Área Manager, porque un día podrías perder, cambiar o abandonar este puesto de trabajo, ¿quién serías?

—Bueno, también soy la pareja de Alberto.

—Y si no fueras la pareja de Alberto, porque un día puede finalizar esta relación, ¿quién serías? Piensa que no es tu pareja o tu esposa, sino que estás en calidad de uso y disfrute de la relación.

—Ya… Pues, ¡no sé qué decirte!

—¿Lo pillas?

Y ahora que tú y yo llevamos un rato hablando y empezamos a confiar el uno en el otro, te pregunto: ¿Y tú, quién eres?

Ser auténtico es ser consciente de quién eres, de qué piensas, de qué sientes y de qué haces, y tener la capacidad para darte cuenta y permitirte expresarlo a tu manera. La autenticidad conecta con el «proceso» más que con el «resultado». Si te gusta viajar, seguro que me entiendes. No se trata de medir tu vida por el resultado final que has obtenido, sino por cómo has transitado ese camino de autoconocimiento y qué poso has dejado en las personas con las que te has topado.

Las organizaciones están llenas de currículos aburridos, protocolizados, de gente seria, de emails correctos, de vendedores que te hacen las mismas preguntas… Falta espontaneidad, singularidad, frescura, ligereza, vitalidad, energía (vida), y eso no está reñido con saber adaptarte a los settings en los que te encuentres.

Si ahora mismo te tuviera que explicar qué es para mí ser auténtico te lo resumiría de la siguiente manera: «mostrarte tal y como eres, independientemente del lugar en el que te encuentres; adaptándote a cada situación respetando el espacio físico/simbólico y a las personas con las que interactúas». Quizás te estés preguntando: «muy bien chicos, ¿y cómo lo llevo a la práctica?». Con asertividad, con empatía, con respecto y, sobre todo, con conciencia. En definitiva, con habilidades personales y sociales que seguro ya tienes o que puedes aprender e incorporar en tu día a día.

En un webinar sobre marca personal que llevó a cabo Cristina Beascoechea en la Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo (AECOP) citó lo que Jeff Bezos, CEO de Amazon, entiende por marca personal: «lo que dicen de ti (tu equipo/clientes/amigos) cuando no estás delante». Es decir, la huella que dejamos en los demás. Alfonso Alcántara lo dice de otra manera: «marca personal es el perfume que usas y la reputación el tufo que dejas».

En nuestras palabras. Imagínate por un momento que se juntaran personas de diferentes ámbitos o lugares que frecuentas y hablaran sobre ti: amigos que tienes en tu lugar de veraneo, del gimnasio, del trabajo, de ese máster que estás haciendo, del club de oratoria… ¿Qué dirían? ¿Serían uniformes los rasgos o las características usadas para describirte? Imagínate que al hablar sobre ti dijeran: «es un borde, un estirado, prepotente, narcisista…», ¡y que absolutamente

TODOS coincidieran! Conclusión: bravo, auténtico eres, la huella que dejas es común. Ahora bien, otra cosa es que esta «autenticidad» te esté acercando consciente o inconscientemente a donde quieres llegar.

Fíjate que no hemos puesto que «esta autenticidad no te está beneficiando», porque seguro que comportarte de esta manera algún beneficio tiene. Aprovecho para preguntártelo: ¿qué beneficio tiene para ti que las personas te vean de tal manera? ¿Qué estás intentando visibilizar al comportarte de esa manera? ¿Qué frutos estás recogiendo al replicar esos comportamientos en diferentes lugares? ¿Cuán sostenible es ese comportamiento en el tiempo?

Para nosotros, lo «no auténtico» se corresponde con aquella persona sobre la que, al comentarse aspectos de ella/él, unos dicen que es íntegra y otros fruncen el ceño porque eso no les cuadra; unos dicen que tiene humor y otros que es un vinagre; unos dicen que es «currante» y otras que «es gandul» (por citar algunos ejemplos). Me hace cierta gracia eso de «yo es que en el trabajo soy de una manera y en casa de otra». Te pregunto: ¿quién eres realmente? Como te digo, una cosa es renunciar a tu autenticidad y otra es saber adaptarte a las situaciones sin perder eso que te hace tan especial: sinceridad, simpatía, humildad, asertividad, valores, vulnerabilidad, transparencia, cercanía, accesibilidad. ¿Te has fijado que estamos hablando de rasgos y valores internos?

2.1. Fábula: La vasija agrietada

Un cargador de agua de la India llevaba encima de los hombros un palo con dos grandes vasijas colgando en los extremos. Una de las vasijas tenía varias grietas, mientras que la otra era perfecta. Esta última conservaba toda el agua hasta el final del largo camino a pie, desde el arroyo hasta la casa de su patrón, mientras que la vasija rota solo conservaba la mitad.

Durante dos años completos, esto fue así a diario. Desde luego, la vasija perfecta estaba muy orgullosa de sus logros, pues se sabía perfecta para los fines para los que había sido creada. La pobre vasija agrietada estaba muy avergonzada de su propia imperfección y se sentía miserable porque solo podía hacer la mitad de todo lo que se suponía que era su obligación.

Después de dos años, la tinaja quebrada le habló al aguatero diciéndole:

—Estoy avergonzada y me quiero disculpar contigo, porque debido a mis grietas solo puedes entregar la mitad de mi carga y solo obtienes la mitad del valor que deberías recibir.

El aguatero, apesadumbrado, le dijo compasivamente:

—Cuando regresemos a la casa, quiero que notes las bellísimas flores que crecen a lo largo del camino.

Así lo hizo la tinaja y, en efecto, vio muchísimas flores hermosas a lo largo del camino, pero de todos modos se sintió apenada porque al final solo quedaba dentro de sí la mitad del agua que debía llevar. Entonces, el aguatero, apesadumbrado, le dijo:

—¿Te diste cuenta de que las flores solo crecen de tu lado del camino? Siempre he sabido de tus grietas y quise sacar el lado positivo de ello. Sembré semillas de flores a lo largo de todo el

camino por donde vas, y todos los días las has regado. Por dos años yo he podido recoger estas flores para decorar el altar de mi Maestro. Si no fueras exactamente como eres, incluidos tus defectos, no hubiera sido posible crear esta belleza.

¿Cuánto conoces tus grietas? ¿Qué hay de belleza en tus grietas? ¿Has visto grietas como las tuyas? ¿Qué haces para sacarles partido? ¿En qué te han ayudado tus grietas hasta la fecha? ¿Qué dones y bondades se filtran a través de tus grietas? ¿Qué personas de tu círculo se comportan como el aguatero, reconociendo tus puntos fuertes y virtudes? ¿Cuántas flores has regado durante el camino, de las cuales hasta el día de hoy que reflexionas sobre ello no has sido consciente? ¿Qué dirían de ti esas flores si pudieran verbalizar tal belleza?

Jorge Bucay, adaptada de su libro 26 cuentos para pensar.

2.2. Empieza con un primer paso…

Al final de cada capítulo te vamos a plantear unos retos. Una especie de autocoaching. Con el autocoaching pasa como con el autosexo: está bien, pero acompañado vas a aprender mucho más y te lo vas a pasar mejor (¡siempre que sepas elegir un buen coach, claro!).

De todas maneras, combínalo, no son excluyentes. Además, mientras no tengas un coach que te acompañe, todo depende de ti, de tu voluntad, de tus ganas y de cuánto estés comprometida/o.

Aquí van estas dos herramientas:

1. La primera es un FODA para que anotes tus puntos fuertes, tus áreas de oportunidad o mejora, tus puntos débiles y tus amenazas. Como punto de partida me parece una herramienta fantástica, fácil y con una información muy útil. Te proponemos que la completes sin juzgar. Céntrate sobre todo en los «Puntos Fuertes» y en las «Áreas de Mejora», ya que forman parte de ti, de tu autenticidad, y de ti depende cambiar o no lo que te guste/no te guste.

   Atención. Sé que tú no lo vas a hacer, pero, por si se diera el caso, no vale que preguntes eso de: «pero cómo lo cumplimento, ¿en el terreno laboral o en el terreno personal?». Mi respuesta: ¿eres guapo cuando vas a trabajar y feo cuando estás en casa?



2. La otra herramienta es la ventana de Johari, complementaria a la que acabas de realizar, ya que te permitirá ampliar la mirada según la combinación de estos 4 cuadrantes.



	LO QUE CONOCES DE TI MISMO/A	LO QUE DESCONOCES DE TI MISMO/A
LO QUE LOS DEMÁS CONOCEN DE MÍ	Área Pública	Área Ciega
LO QUE LOS DEMÁS DESCONOCEN DE MÍ	Área Oculta	Área Desconocida

¿Qué representa cada una de estas áreas?

1. El área pública representa todo lo que conozco sobre mí y lo que los demás conocen de mí. Es una zona común, lo que dejamos ver a los demás, lo que comunicas de forma abierta, como opiniones, sentimientos, experiencias, gustos, emociones…
2. El área ciega, como ves en la tabla, es lo que los demás conocen de ti y lo que tú desconoces de ti mismo. Esta área la solemos descubrir a través de comentarios de los demás (siempre que nos permitamos escuchar y observar).
3. El área oculta es aquello que los demás desconocen, pero que tú conoces de ti mismo/a. Son aquellos aspectos que nos guardamos para nosotros mismos y somos más reticentes a mostrar.
4. El área desconocida es todo aquello que ni yo ni los demás ven. Es la zona de oportunidad, de potencial y de descubrimiento que ampliará nuestra zona de certidumbre.

¿Qué te toca hacer ahora? Como ya has hecho tu FODA, pídele a amigos o a personas de tu entorno personal o profesional que te señalen tus puntos fuertes, tus áreas de mejora, tus áreas de oportunidad y tus amenazas. Con las áreas ya identificadas, trasládalas a estas ventanas y tendrás un mapa que te ayudará a conocerte más y a saber qué tienes que eliminar, mantener, potenciar o incorporar.

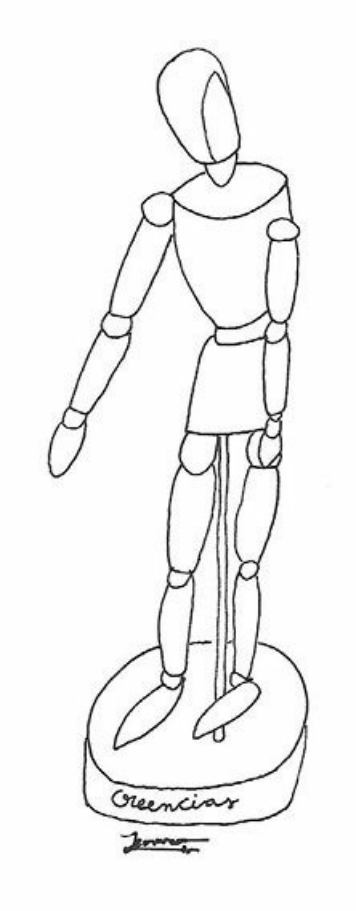
Para ello, puedes hacerte preguntas de este tipo:

- ¿Qué te enorgullece de lo que estás viendo?
- ¿Qué relación existe entre cómo te ves tú y cómo te ven los demás?
- ¿Qué imagen das y qué te gustaría cambiar?
- ¿Qué te gustaría mostrar a los demás que no está siendo percibido?
- ¿Qué puedo hacer para cambiar aquello que perciben de mí que no me está ayudando?

.

«Un 95 % de las creencias que hemos almacenado en nuestra mente no son más que mentiras, y si sufrimos es porque hemos decidido creérnoslas. […] necesitamos desafiar nuestras propias creencias, porque aunque sepamos que no las escogimos, también es cierto que las aceptamos».

Miguel Ruiz, Los cuatro acuerdos


Creencias

3

NO TE CREAS TODO LO QUE TE CUENTAS

3. No te creas todo lo que te cuentas

En julio de 2003, TV3 (el canal de la televisión autonómica catalana) emitió una serie televisiva que llevaba por título Nip/Tuck, la cual fue traducida como A golpe de bisturí o Cortes y puntadas. En realidad, si lo buscas en el diccionario, nip/tuck vendría a ser algo así como «cambios sutiles».

Esta serie de televisión estadounidense creada por Ryan Murphy, ganadora de un premio Emmy y un globo de oro, relata la vida (la buena y la mala vida) de dos cirujanos plásticos de Miami: Sean McNamara y Christian Troy. Los diferentes capítulos versaban sobre la ética, el estrés, la familia, los valores, el sexo, las adiciones, el incesto, el aborto, la homosexualidad y la transexualidad… Y fueron precisamente esas temáticas las que hicieron que dejara de emitirse en 2010 después de muchas temporadas, debido, entre otras cosas, a múltiples críticas de los sectores más conservadores alrededor el mundo (fuente de Wikipedia).

Sí. Ya lo sé. Todavía no sabes a cuento de qué viene esto. Déjame que te cuente un poco más…

Había un momento mágico en el inicio de la serie que me encantaba, y puedo decirte que nos encantaba a todos los amigos que nos reuníamos a ver maratones de Nip/Tuck en casa hasta altas horas de la mañana (en esa época no había Netflix, pero eBay o Fnac te abastecían de cualquier serie). Cada capítulo empezaba con los dos cirujanos plásticos reunidos con sus pacientes/clientes y una pregunta que daba lugar a la entrevista: «What don’t you like about yourself?».

En esa época trabajaba por cuenta ajena en una empresa de RRHH y, como psicólogo/a de formación y por ser alguien a quien le encantan las personas, fantaseaba con montarme por mi cuenta. ¡Algún día!, pensaba.

La pregunta que daba lugar a la entrevista con los pacientes/clientes en la ficción, asociada a las diferentes temáticas de la serie (como ves, las mismas que podría trabajar un psicólogo/a en cualquier sesión), hacía que capítulo a capítulo conectara con la idea de «algún día podré ponerme por mi cuenta». Imagínate: 100 capítulos con un inicio idéntico que inconscientemente te están diciendo «¡tienes que emprender tu negocio!».

Y ahora vas a entender por qué te cuento esto. Fue en 2013 que iniciamos el proyecto Cátedra Coaching después de hacer un posgrado en Coaching Ejecutivo que me cambió la vida.

Sí, lo sé, ahora te preguntas: pero, ¿me estás diciendo que desde 2003 tenías el runrún y no fue hasta 2013 que lo llevaste a cabo? ¿Estoy entendiendo que has podido estar un montón de años sin mover un dedo? ¿Y tú eres coach/psicólogo? ¿Y por qué te pasó eso? ¿Qué hizo que no movieras ficha? ¿Y tú me vas a dar «clases» de cómo dejar de procrastinar?

Por poner un símil, es como decir que un médico no puede coger una gripe, un cáncer o cualquier enfermedad. Que seas psicólogo/coach no te exime de tener tus propias creencias limitantes y tener que trabajártelas.

3.1. ¿Qué es una creencia limitante?

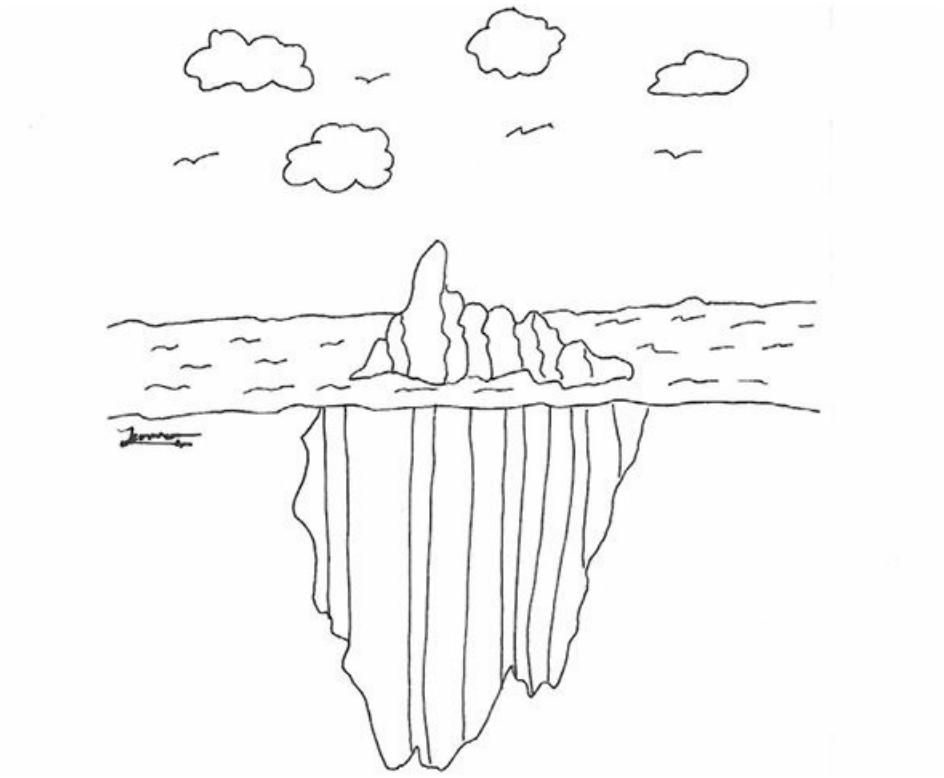
Una creencia, limitante o no, es la percepción que tenemos de un hecho que damos por «verdadero». Es algo que consideramos como cierto. Si es una «creencia potenciadora», podemos decir que esta «percepción de la realidad» nos acercará a nuestro objetivo o meta, mientras que, si es una «creencia limitante», nos impedirá crecer, desarrollarnos como personas o profesionales y alcanzar nuestros propósitos.

Estas creencias pueden ser racionales o irracionales. Estas últimas se fundamentan en bases poco sólidas, nada lógicas, y se convierten en hipérboles de algún aspecto de nuestra personalidad o de nuestras capacidades. Son pensamientos extremadamente exigentes que se forman en nuestros pensamientos a partir de un diálogo interno que empieza con frases del tipo «tendría que…» (perífrasis de futuro), «debería de…», etc.

En mi caso, mis creencias limitantes eran:

- Ahora no es el momento.
- No es nada fácil en nuestro país triunfar con un negocio propio.
- No tengo experiencia como psicólogo clínico ni coach y con la edad que tengo es muy complicado.
- Para montar un negocio hace falta dinero.
- Tendría que contar con múltiples recursos humanos y materiales.
- Debería pedir un préstamo para poder iniciarme en la actividad.
- No soy tan bueno como los coach que ya están en el mercado.
- Muy pocos negocios van más allá de los 2 años de vida, con lo que no tengo la certeza de que funcionará.
- No tengo madera de emprendedor.
- En mi familia todos trabajan por cuenta ajena.

Podría seguir dándote excusas, contándote las creencias limitantes que me alejaban del objetivo. Cada circunstancia tiene las suyas. Tú tienes las tuyas. Puede que estés planteándote una promoción en tu trabajo y te digas «no me lo merezco, porque Pedro es mejor que yo»; puede que estés buscando pareja y te digas «no soy lo suficientemente inteligente para atraer a la/el compañera/o de vida que deseo»; quizás estés intentando delegar trabajo en tus colaboradores y tengas la sensación de «si no lo hago yo, el trabajo no va a salir bien» o «no puedo confiar en nadie del equipo porque siempre me acaban fallando». Y podríamos seguir poniendo ejemplos hasta el infinito. Para que te hagas una idea, te pongo como metáfora este iceberg.



La parte visible es la que ven tanto tú como los demás. Son los comportamientos, son las acciones, son las consecuencias derivadas de todo aquello de lo que no somos conscientes: pensamientos, creencias, emociones, sentimientos, ideas…

Albert Ellis (19013-2013) fue un psicoterapeuta norteamericano que fue proclamado como el segundo psicoterapeuta más acreditado de la historia según un sondeo entre expertos de Canadá y USA (1982). Su técnica se basa principalmente en «hacer consciente la irracionalidad del ser humano para que entienda hechos dolorosos de su vida».

Ellis propone tres creencias irracionales básicas que engloban las 11 creencias irracionales que cimentan su obra. Estas se resumen de la siguiente manera:

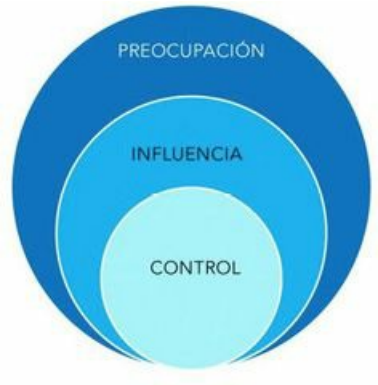
1. Debo hacer las cosas bien y merecer la aprobación de los demás.
2. Los demás deben actuar de forma considerada y justa.
3. La vida debe ofrecerme unas condiciones buenas y fáciles para que pueda conseguir lo que quiero.

Y, enumerándolas de forma detallada, estas son:

1. La necesidad de aceptación. Necesitar la aprobación social y el apoyo de las personas para sentirme valorado/a. Las personas extravertidas tienen más tendencia que las personas introvertidas a tener que trabajar esta creencia. ¿Te imaginas que cada paso que das tengas que someterlo a la aprobación de ese tribunal simbólico al que le has otorgado el saber, el

poder y la decisión final?

2. Altas expectativas. Imagínate que piensas que tienes que tener éxito en todo lo que hagas. Que tienes que ser el mejor padre, el mejor compañero/a de vida, el mejor amigo, el mejor coach… ¿A dónde te llevaría tanta exigencia? ¿De dónde te viene esta idea? ¿En qué te apoyas para creer y pensar esto?
3. Culpabilización. Esta es muy interesante, porque viene a ser algo así como que las personas tienen que ser castigadas por sus errores. Acabo de formarme en Metodologías Agile y precisamente va de todo lo contrario en un mundo tan cambiante como este, en donde existen niveles elevados de ambigüedad e incertidumbre: tenemos que fomentar la cultura del error, pasar del «no puede ser que te equivoques» al «equivócate rápido, para que aprendas y no lo repitas en el tiempo». No todo el mundo ni todas las organizaciones están preparadas para esto.
4. Reacción a la frustración. Hace referencia a esos momentos de ofuscación y ansiedad en los que las cosas no van como deberían, idea que conecta muy bien con el punto dos, el de las altas expectativas. Tenemos que entender que existen cosas que se nos escapan. En nuestras sesiones de psicología y coaching, trabajamos con los círculos de Covey para que la persona sea consciente de aquello que le preocupa, así como de aquello en lo que puede influir y lo que realmente puede hacer.



Los círculos de Covey.

Como puedes observar, tenemos tres círculos. Piensa por un momento adónde sueles situarte. Ya sé que estás pensando que depende de la situación, que no siempre es así, etc. Sé sincero: ¿adónde sueles situarte de forma natural cuando tienes el runrún acerca de algo: en el círculo de preocupación, en el círculo de influencia o en el círculo de control.

Te voy a poner un ejemplo tan real como personal para que te apoyes en él siempre que te sea útil. Como bien sabes, nos dedicamos a la formación/coaching, lo que significa tratar con personas y cubrir sus expectativas económicas y temporales. Siempre que voy a asistir a una sesión por primera vez «me preocupa» (lo cambiaremos por «me inquieta») no saber con qué tipo de personas me voy a encontrar, si me lo van a poner relativamente fácil o difícil, si me encontraré con un boicoteador, si las encuestas de satisfacción saldrán bien, si los recursos

materiales serán compatibles con mi ordenador… Y vamos a parar aquí.

Mientras me digo todo esto estoy en el sofá, inactivo, dándole vueltas y vueltas al tema en mi cabeza, en un estado de rumiación, pensando que estoy resolviendo algo cuando, en realidad, lo que estoy haciendo no es más que alimentar al enemigo interno, pues el tiempo pasa y no saco nada en claro. Como acabas de percatarte, en este momento me encuentro en el círculo de preocupación.

El común de los mortales pasa horas y horas en este círculo. Te planteo esta pregunta para que la respondas con franqueza: si los tres círculos suman un 100 %, ¿durante cuánto tiempo estás en el círculo de preocupación? ¿Un 50 %, un 60%, quizás un 90 %? Independientemente de si te has sorprendido con la repuesta, el primer paso para cambiar es darte cuenta del momento en el que estás.

Vamos a avanzar con mi ejemplo y tú mismo verás cómo salir de esta. Imagínate ahora que, como soy consciente de que en el sofá no soy nada productivo ni estoy resolviendo el enigma, empiezo a hacerme preguntas, buenas preguntas (recuerda que buenas preguntas traen consigo buenas respuestas): ¿qué puedo hacer para saber con qué tipo de colectivo me voy a encontrar?, ¿quién puede ayudarme a obtener esta información?, ¿cabría la posibilidad de hablar con algún participante o persona de referencia?, ¿cuándo tendría que hablar con él? Supongo que acabas de percatarte de que ahora estamos en el círculo de influencia, ya que estoy tomando una actitud protagonista frente a la víctima que era en el estado anterior.

Y, llegando al círculo final, ahora que he tomado conciencia y asumido un rol protagonista, trazo un plan de acción para ponerle remedio a todo lo que me preocupa y que depende de mí:

1. Si me preocupan los dichosos cables compatibles con el Mac, llevaré diferentes versiones.
2. Si me preocupa la batería, llevaré el cable de alimentación.
3. Si me preocupan los boicoteadores, hablaré con un referente para que me explique cuáles son las resistencias.
4. Si me preocupan las preguntas, llevaré una batería de argumentos a posibles objeciones…

   Y lo dejamos en este punto, porque seguro que empiezas a ver cómo vincular todo esto con lo que tú quieres trabajar.

   Como conclusión, lo que te diré (que dice Covey en realidad) es que tenemos que estar el 66 % de nuestro tiempo en la zona de control, el 33 % en la zona de influencia y el otro 1 % en la zona de preocupación. ¡Así que, si hasta ahora tenías estos porcentajes invertidos, ya tienes la receta para cambiarlo!

   Bien. Seguimos con las creencias irracionales de Ellis.

5. Irresponsabilidad emocional. Esta premisa está relacionada con lo que hemos comentado anteriormente. Ni qué decir tiene que existen circunstancias ajenas a nosotros, aunque, al mismo tiempo, somos los responsables de responder y no reaccionar ante lo que nos sucede. Plantéate qué puedes hacer para paliar esa situación.
6. Pensar continuamente en que puede ocurrir lo peor. Esto lo detectamos mucho en las sesiones de psicología y coaching. Utilizamos el humor para verbalizar en voz alta,

haciéndole de espejo al cliente: «es que…», «y si…». La vida está llena de personas «esque» y personas «ysi». No digo que no contemples escenarios ingratos, sino que no recurras de manera reiterativa a ellos.

7. Hay que evitar los problemas y las dificultades. Evitar las responsabilidades nos hace procrastinar, no crecer y no afrontar los obstáculos que nos vamos encontrando. Los problemas son parte de la vida, y sería muy aburrido si no los tuviéramos. ¿Pagarías por ir a ver una película de la que ya conoces el final? Yo no. Lo bonito que tiene la vida es que no sabes cuáles son los posibles escenarios finales. Meter la cabeza debajo del ala como el avestruz no hará que los problemas desaparezcan. Recuerda: no te escondas. No puedes huir de ti mismo. Hay muchas personas que se van a vivir a otro lugar, a otro país, incluso a otro continente con la falsa ilusión de empezar una nueva vida con otros «yoes», y al final llegan a la conclusión de que son los mismos pero en otra cultura. No aprendieron nada de los obstáculos (aprendizajes) que les puso la vida por delante.
8. Hay que buscar alguien más fuerte (depender). Ser independiente o autónomo está muy bien. Y, al mismo tiempo, fíjate que hemos pasado de la competición a unos escenarios de copetición. No se trata de llevarlo a los extremos, ni de dependencia o independencia. Hay ciertos retos o metas que nos van a obligar a pedir ayuda. Lo pernicioso, y volviendo al punto ligado con la aprobación social, es cuando la dependencia lleva a que otras personas piensen o tomen decisiones por ti generándote inseguridad y afectándote la autoestima.
9. Romper con el pasado y dejarlo atrás. El pasado no es malo, a menos que nos quedemos anclados allí. Del pasado podemos aprender muchísimo, pero no nos tiene que condicionar en aras a convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos.
10. Tenemos que preocuparnos por los problemas de los demás. Esto, en muchas ocasiones, no es más que una excusa para no tomar el control de nuestra propia vida. Meternos en la vida y los problemas de los demás sin tener resueltos los nuestros no será de mucha ayuda. Antes de hacer eso, pregúntate en dónde están los límites, si esa persona te ha pedido ayuda y si realmente va a funcionar mi receta en tu cocina.
11. Existe una solución precisa y perfecta que debemos encontrar. No existe una manera de hacer las cosas que sea ideal, única y perfecta. De ahí que ahora te encuentres leyendo este libro, porque hay tantas maneras de solucionar y hacer las cosas como personas en este mundo. No existe la perfección. Tú ya eres perfecto y completo solo por el hecho de estar este mundo, solo por el hecho de respirar.

Podemos decir que existen cuatro fuentes en donde se originan las creencias:

1. La primera, precisamente, es la fuente perdida. ¿Te suena eso de estar en una empresa y que al hacer una propuesta de mejora tu jefe te diga «todo el mundo en nuestra organización sabe que eso que me propones no es posible?».

   El hecho de que se llame «fuente perdida» es porque nadie sabe quién es o cómo se llama ese «todo el mundo». Así que, cuando te encuentres en una situación como esta, pregúntale a esa persona quién es todo el mundo.

2. La segunda es el simulador mental. Imagínate por un momento que quieres cambiar de trabajo o promocionar, pero al visualizarte en ese nuevo puesto no acabas de verte, ya sea porque anticipas que no te vas a sentir a gusto o porque la gente va a hacer comentarios negativos de ti, etc.

Como ves, en este caso no lo has experimentado, pero acabas creyendo algo solo por el mero hecho de habértelo imaginado.

3. La tercera es la experimentación. Imagínate que hace unos años emprendiste un negocio y lo perdiste todo. O, en el plano personal, te casaste y no fue muy bien, por lo que a día de hoy sigues arrastrando la creencia de que no eres bueno emprendiendo o que nunca más volverás a casarte porque las relaciones son muy complicadas. Como lo has experimentado en tu propia carne, esa impronta la llevas «tatuada». La pregunta que te hago es la siguiente: ¿eres el mismo ahora que hace 5 años cuando emprendiste tu primer negocio?, ¿qué aprendiste de esa relación que no tendría que repetirse?
4. La cuarta es la influencia. Seguro que tienes un/a amigo/a, familiar, compañero/a al que le otorgas cierta magnificencia. Un día, le comentas a ese «influencer» que quieres aprender inglés e irte a vivir a EE. UU., a lo que el/ella responde «pues no te veo yo viviendo fuera de aquí y los idiomas no son precisamente tu fuerte».

Como para ti esa persona es importante y la ves con el efecto del halo, posiblemente te acabes creyendo eso que te ha dicho y desestimes esa posibilidad. Cuando te encuentres en una situación como esta, pregúntale a esa persona, desde la amabilidad y no la acritud, cómo sabe lo que está diciendo, ¿cuál es su experiencia hablando lenguas foráneas y viviendo fuera del país? Estoy seguro de que más de uno/a se lo pensará antes de volver a hablar.

Llegados a este punto, seguro que te estás diciendo «ahora entiendo muchas cosas…», quizás porque empiezas a intuir cómo llegó a ti esa creencia.

3.2. Siete pasos para romper una creencia

De nada sirve darse cuenta de lo que pasa si no empiezas por dar un primer paso, así que ahora vamos a darte un modelo de siete pasos para que puedas romper esa creencia o creencias que no dejan aflorar lo mejor de ti, quizás sean esas precisamente las que están contribuyendo a que no sobresalgas, a mantenerte dentro de la media y de la norma, dentro de tu zona de certidumbre.

Como dice el monologuista Goyo Jiménez, «no te lo cuento, lo hago». Aquí va: imagínate que tienes esta creencia, que es precisamente la que viene explícita en el título de este libro que tienes en tus manos: «Cuando en el trabajo me expongo como soy, solo me trae problemas». Hemos puesto como contexto el trabajo, pero podría ser en tus relaciones de pareja, con tus amigos, en el club de lectura, etc. ¡Vamos allá!

1. ¿Cuál dirías que es el primer paso? Es puramente intuitivo y tiene que ver con la actitud. El primer paso es asumir el compromiso con uno mismo de querer dejar atrás esa creencia, porque a día de hoy actúa como un freno y no como un acelerador. Así que aprovechamos para preguntarte: ¿Cuánto estás de comprometido, de 0 a 10, para cambiar esa creencia? ¿Por qué te has puesto ese número y no otro? ¿Qué vas a hacer para que sea un compromiso de 10? Aún recuerdo las etapas en las que me comportaba como un mal estudiante, que cuando estudiaba para sacar un 5 sacaba un 4 pelado. Moreleja: ¡tu compromiso y tu estándar ha de ser de un 10!
2. ¡Prepárate! El segundo paso es cuestionarte la creencia. Tienes que ponerla en tela de juicio,

dudar de ella de la misma manera en que has dudado de ti durante mucho tiempo. Como el coaching va de preguntas, y ya sabes que las buenas preguntas te llevan a buenas respuestas, te planteo algunas de las que podrías hacerte: ¿siempre ha sucedido que cuando en el trabajo me expongo como soy eso me trae problemas? Si te respondes que sí, vuelve a hacerte la misma pregunta pero de esta manera: ¿es cierto que siempre, siempre, siempre se da que cuando en el trabajo me expongo como soy me trae problemas? Estoy casi seguro de que la respuesta será no, que ha habido alguna vez en la que te has mostrado tal como eres y han sucedido cosas maravillosas. Ahora, plantéate: ¿En qué trabajos no ha sido así? O, incluso, ¿cuándo se ha dado que en este trabajo no ha sido así? Piénsalo, verbalízalo y escríbelo.

3. Ya estás casi en el ecuador. Ahora viene un estadio de transición. Ahora se trata de despedirte de la antigua creencia con amabilidad. El cerebro no compra argumentos totalmente disruptivos, necesita una línea simbólica de unión entre lo antiguo y lo nuevo. Al decir adiós, agradece lo bueno que te ha traído esa creencia hasta el día de hoy: quizás no ser juzgado, no asumir riesgos, nuevas responsabilidades, no gastar energía, mantener lo que tenías en un plano material o emocional… Es como quien se despide de un amigo o de una relación que no va a ayudarle en su nueva andadura por motivos de valores e incompatibilidades.
4. Ahora viene el cuarto paso, que tiene por objetivo debilitar la creencia. Si en el paso dos se trataba de «dudar de la creencia», ahora se trata de «debilitar la creencia». Preguntas que te pueden ayudar en esta etapa son las siguientes: ¿qué me estoy perdiendo si sigo comportándome según esa creencia?, ¿adónde me lleva estar todo el día en un trabajo haciendo un papel que no es realmente el mío?, ¿qué se está perdiendo mi entorno, esos compañeros/as de trabajo, por no mostrar mi verdadera esencia?, ¿cómo está relacionada esta creencia con el objetivo a largo plazo que tengo en mente? Si sigo comportándome así, ¿cuál es el peor escenario que se avecina?, ¿qué tipo de vida voy a tener si no hago este cambio?
5. Ahora que has debilitado la creencia, toca avanzar un poco más. De lo que se trata en este paso es de orientarse hacia una nueva creencia. Esto significa buscar una creencia posibilitadora, que creas al 100 % que te representa y que sea ecológica y sostenible tanto con tus valores como con tu entorno personal y laboral. Si esta creencia roza con algún valor, no la llevarás a término. Imagina por un momento que la nueva creencia que adoptas es «cuando me muestro tal y como soy, fluyo y expongo muy bien mis ideas y mis sentimientos, minimizando los malos entendidos».
6. Ahora toca evaluar las consecuencias que tiene adoptar esta nueva creencia, para ello nos podemos preguntar: ¿hay algún motivo por el que no pueda incorporar esta nueva creencia desde ahora mismo?, ¿qué obstáculo puede dificultar su puesta en práctica?, ¿cómo puedo salvarlo?
7. Finalmente, este paso es el más sencillo y el más difícil de todos: empezar con un primer paso. Empezamos con un compromiso y acabamos con otro: «mañana me comprometo, en la reunión de equipo que tenemos a primera hora, a ser asertivo en el momento de…».

Si el padre de Gabriel García Márquez hubiera conseguido que su hijo fuera abogado, no hubiésemos disfrutado de sus obras literarias. Imagínate que Walt Disney se hubiera creído que no era creativo y que le faltaban buenas ideas e imaginación cuando fue despedido por su editor del Kansas City Star. O como el caso de Oprah Winfrey, a la que despidieron de su primer trabajo como presentadora por «involucrarse en exceso emocionalmente en sus historias»; o cuando la comunidad de negocios japonesa excluyó a Sōichirō Honda por tener una visión

«diferente». Nos podríamos apoyar en múltiples historias como estas, de personas que han cambiado el mundo y que podrían haber adoptado la creencia de que no eran lo suficientemente buenas, pero no lo hicieron. Personas como tú y como yo.

3.3. Si vas a creerte algo, que sea a tu favor

Thomas Edison no era un niño fácil en el colegio. Era propenso a la distracción y, según cuentan, impulsivo. Un día fue expulsado del colegio y el profesor le mandó que entregara una nota con el motivo de la expulsión a sus padres.

Por lo que se cuenta, su madre, Nancy Elliot, la leyó mientras Thomas estaba presente. El niño, mientras la madre observaba lo que allí se exponía, le preguntó:

—¿Qué pone?

En ese momento, con los ojos llorosos, le dijo:

—Su hijo es un genio, esta escuela es muy pequeña para él y no tenemos buenos maestros para enseñarle. Por favor, enséñele usted en casa.

En ese momento Nancy abrazó a Thomas y le dijo que no se preocupara, que ella se encargaría a partir de ese momento de su educación.

La cosa no fue nada mal si nos apoyamos en datos objetivos, como, por ejemplo, que a los 16 años dio a luz a su primer invento: un repetidor automático capaz de transmitir señales de telégrafo entre diferentes estaciones. Y tras este invento hubo muchísimos más.

Se cuenta que, años después, cuando su madre ya había fallecido y Edison era más que conocido a nivel internacional, encontró por casualidad la nota. Cuál fue su sorpresa cuando en ese momento constató cuál era el contenido real que contenía la misiva: «Su hijo está mentalmente enfermo y no podemos permitirle que venga más a la escuela».

Puedes imaginarte cómo se sintió Thomas Edison en ese momento. Y también puedes imaginar las emociones que en aquel momento afloraron hacia su madre. Se cuenta que, al reponerse tras leer la nota, escribió en su diario: «Thomas Alva Edison fue un niño mentalmente enfermo, pero gracias a una madre heroica se convirtió en el genio del siglo».

¿Qué hubiera pasado si su madre le hubiera leído lo que ponía la nota? ¿Qué imagen hubiera tenido Edison de sí mismo? ¿Adónde habría llegado? ¿Cuánto lo habría limitado? ¿Cómo hubiera contribuido en su autoestima?

Con historias como esta te das cuenta del papel que tenemos padres/madres, psicólogos, coach, formadores/as, facilitadores/as y, en definitiva, todas aquellas personas, independientemente de cuál sea nuestro rol competencial o laboral, que nos comunicamos con los demás. Tenemos que ser muy exquisitos con nuestras palabras. Miguel Ruiz, en su libro Los cuatro acuerdos, habla de manera explícita sobre la importancia de ser muy escrupulosos con las palabras que pensamos, sentimos y decimos.

3.4. Fábula: El camello atado

Una larga caravana de camellos avanzaba por el desierto, hasta que llegó a un oasis y los hombres decidieron pasar allí la noche.

Conductores y camellos estaban cansados y con ganas de dormir, pero, cuando llegó el momento, hasta los animales se dieron cuenta de que faltaba un poste (un soporte para atarlos). Todos los camellos estaban debidamente estacados excepto uno. Nadie quería pasar la noche en vela vigilando al animal, pero, a la vez, tampoco querían perder el camello. Después de mucho pensar, uno de los hombres tuvo una buena idea.

Fue hasta el camello, cogió las riendas e hizo todos los movimientos para atar al animal a un

poste imaginario. Después el camello se sentó, convencido de que estaba fuertemente sujeto, y todos se fueron a descansar.

A la mañana siguiente, desataron a los camellos y los prepararon para continuar el viaje. Había un camello, sin embargo, que no quería ponerse de pie. Los conductores tiraron de él, pero el animal no quería moverse.

Finalmente, uno de los hombres entendió el porqué de la obstinación del camello. Se puso de pie delante del poste de amarre imaginario y realizó todos los movimientos con los que normalmente desataba la cuerda para soltar al animal. Inmediatamente después, el camello se puso de pie sin la menor vacilación, creyendo que estaba libre.

¿Cuántas veces en la vida actuamos como este camello, como si estuviéramos atados sin estarlo? Dejamos de hacer lo que queremos hacer por miedo a la crítica, a no encajar, por no tener la aprobación que en la infancia te daban tus padres y que ahora buscas en otros actores sociales dependiendo del setting.

En la zona de comodidad, al igual que buscando la aprobación social, solo vas a sobrevivir, pero, si aumentas esa zona de certidumbre (y no decimos salir de la zona de confort), realmente vas a disfrutar de lo que hagas, vas a crecer y vas a ganar en seguridad y autoestima.

No te conformes con estar dentro de la media, salte de la media y despierta de tu yo dormido

.

«Mantén positivos tus valores, porque tus valores se convierten en tu destino».

Mahatma Gandhi


DECISIONES

4

A TRAVÉS DE QUÉ FILTRAS TUS DECISIONES

4. A través de qué filtras tus decisiones

¿Te has planteado por qué has cambiado de trabajo en más de una ocasión? ¿Qué es lo que hace que muchas parejas terminen su relación? ¿Por qué hay personas tan a disgusto en sus espacios de trabajo?

Habría muchas respuestas para estas preguntas, pero no cabe duda de que en muchas ocasiones estamos hablando de valores. Cuántos quebraderos de cabeza nos evitaríamos si en las entrevistas de trabajo o en programas como First Dates las personas se preguntaran unas a otras ¿qué es lo que valoras de Pedro/Ana (o del puesto de trabajo)?, en lugar de ¿qué es lo que te gusta de Pedro/Ana (o del puesto de trabajo)? Cómo cambian las respuestas si hacemos buenas preguntas y elegimos las palabras adecuadas, ¿verdad? Mientras la primera pregunta nos lleva a aspectos más profundos (la humildad, la disciplina, la puntualidad…), la segunda se queda en un plano más superficial (simpatía, que tenga los ojos verdes, la estatura…).

Si echo la vista atrás y analizo mi vida laboral, me doy cuenta de que cada cinco años dejaba (o me dejaban) el trabajo en el que estaba. Ahora que lo analizo con detenimiento, calma y serenidad, me doy cuenta de que estas «separaciones» se debían, en gran parte, a la incompatibilidad de mis valores con los de estas organizaciones, ya fuera porque me vendieron unos valores que decían tener y no tenían o porque mis propios valores fueron cambiando con el tiempo.

Antes de que pasemos a definir qué son los valores, te voy a avanzar algo. Se nos llena la boca hablando de cuáles son nuestros valores cuando, en realidad, son valores adoptados y no son valores vividos.

Permíteme que me explique mejor, ya que de esta manera no te estoy ayudando. Como dice Simon Dolan, en su libro Coaching por valores, nuestros verdaderos valores se manifiestan a través de nuestros actos y comportamientos, no en lo que definimos como nuestros valores o en nuestras palabras. Vendría a ser eso de «lo que haces habla tan alto que no me deja escuchar lo que dices».

En palabras de Dolan: «los valores que se demuestran con la conducta son valores vividos. Los valores adoptados se expresan verbalmente o por escrito, pero no se personifican ni ejecutan con coherencia».

Seguro que conoces a más de uno/a que te va dando clases de por qué ser vegano o de por qué hacer deporte defendiendo a capa y espada la salud, pero luego llega el fin de semana y sus hábitos no son precisamente esos que predica (beben, fuman, toman estimulantes etc.).

En el plano laboral, seguro que habrás pasado por más de una entrevista (y hasta habrás tenido la mala suerte de haberte convertido en el candidato elegido/a) en la que te dicen que los valores de la empresa son la transparencia, la honestidad, la autonomía y la creatividad, solo para darte cuenta pasado un tiempo de que o te vas o te echan, porque tu transparencia y tu honestidad no les gustan, tu excesiva autonomía se les escapa a su control y les pone nerviosos, y tu creatividad se ver mermada por eso del «aquí siempre lo hemos hecho así», «no te corresponde hacer esto» o, en el peor de los casos, «no te pagamos para que pienses, la rueda ya está inventada».

Dicho esto, y para establecer un punto de partida, los valores no son meras palabras, sino que dirigen nuestra conducta. Son como una especie de brújula o faro que, cuando estás perdido, te guía hacia tus objetivos o hacia lo que es verdaderamente importante no perder de vista.

El objetivo que tenemos tú y yo al detenernos en este tema es comprender el hecho de que conocer tus propios valores es lo que te va a hacer diferente o estar cómodo en un trabajo, en una relación de pareja, y vivir una vida con menos disonancias cognitivas (la diferencia entre lo que me digo y lo que hago). Cuando en mi época de director Comercial Regional en una empresa de RRHH tenía que seleccionar a un director de Oficina, prestaba especial atención a los valores que tenía o decía tener. Le preguntaba de forma explícita en algún momento de la conversación por ellos para predecir si me encajaría en el puesto que necesitaba cubrir.

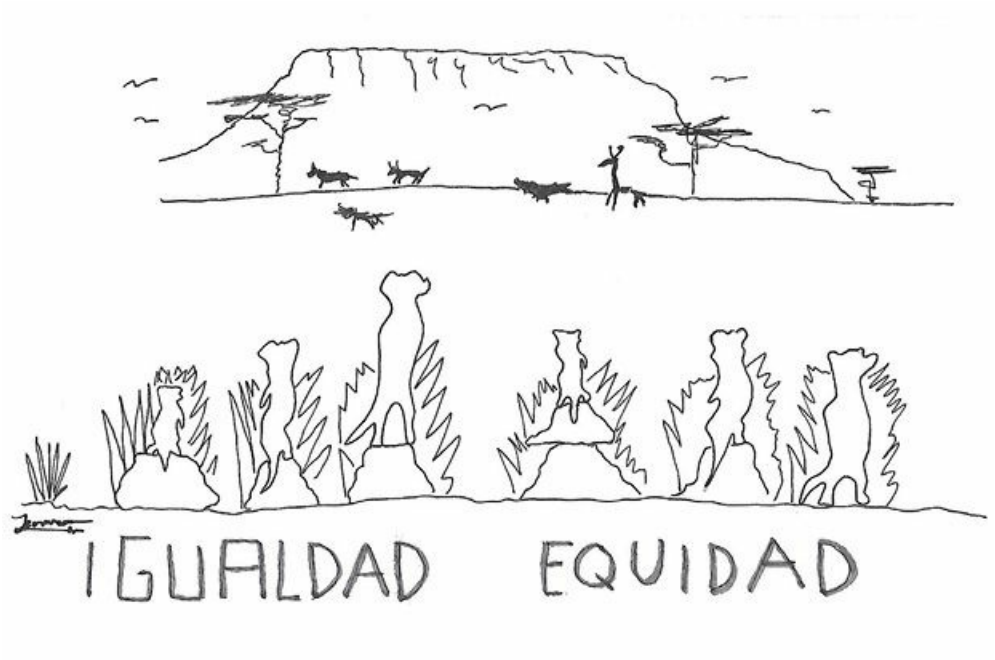
Y ahora seguro te estás preguntando: ¿Indagar sobre sus valores te permite predecir si encaja o no, o estimar el tiempo que estará en la compañía, o si se sentirá más o menos «feliz» en el puesto que desempeña? Sí. Rotundamente sí. En este caso que te comento, si tus valores no estaban alineados con la comunicación, el ser flexible, puntual, comprometido (con clientes y equipo) y autónomo, lo tenías un tanto crudo.

Ahora prueba tú. Ponte el sombrero de entrevistador, de responsable de selección. Estás en una compañía aérea y tienes que seleccionar a un/a piloto comercial internacional. ¿Le preguntarías en algún momento acerca de sus valores? ¿Qué información te daría si uno de esos valores es la familia? ¿Sería una información relevante para ti? Posiblemente sí. Y, a lo mejor, en función de cómo te explique y desarrolle qué significa la familia para él o para ella, no será una variable que le excluya del proceso, pero poner atención seguro que pondría atención. ¿Cuánto tiempo pasa un/a piloto alejado de su familia?

Las palabras que utilizamos para definir los valores cobran fuerza, lo que significa que es importante que la persona explicite qué entiende él o ella por ese valor. Lo bonito que tiene el lenguaje es que crea significados compartidos, pero igual es importante hacer distinciones sobre lo que significan para ti o para mí las palabras (valores) que utilizamos para comunicarnos. Y no hablo solamente a nivel cultural, sino también a nivel simbólico.

Te pondré un ejemplo. Si te preguntara a ti durante una conversación sobre el valor del honor o el ser íntegro, ¿qué me contestarías? Sí, lo sé, te hemos pillado a contrapié y no te lo esperabas, pero es para que veas que no es nada fácil.

Cuando imparto formaciones y aprendemos sobre valores, dejo que el grupo o equipo exprese la definición compartida del valor que estamos tratando en ese momento para que partamos de un significado compartido. Cuando los valores no son compartidos por un grupo, un equipo, una pareja o una comunidad, lo denominamos, en palabras del sociólogo Floyd Henry Allport, anomia. Es curioso ver cómo se generan discusiones y discrepancias, por ejemplo, cuando hago que definan y diferencien entre la igualdad y la equidad. ¿Sabrías diferenciarlos? Uhm, me suena que he vuelto a pillarte. Venga, ya que estoy te daré la respuesta. «La diferencia entre igualdad y equidad es que la igualdad es tratar a todas las personas de la misma manera, mientras que con la equidad se pueden hacer excepciones, teniendo en cuenta situaciones o necesidades diferentes. Podríamos decir que igualdad es tener todos lo mismo y equidad es tener todos las mismas oportunidades». Con esta imagen lo verás todavía más claro:



Por eso, tal como hemos comentado, los valores son palabras, y estas construyen realidad: la nuestra y la de los demás. Por tanto, es de vital importancia conocer nuestros valores, ponerles palabras que los representen y compartirlos con los demás, ya que también es una manera de establecer límites (asertividad, de la que más tarde hablaremos) y significados compartidos con los demás.

Con los valores pasa como con las creencias. De hecho, las creencias dan lugar a los valores y nuestra actitud es consecuencia de esos valores. En muchas ocasiones los valores se dan por un proceso de enculturación, es decir, vienen en la forma en que nos educan, de padres a hijos. Por ejemplo, uno de mis valores es la puntualidad. Soy extremadamente puntual. Casi te diré, ahora que nos conocemos más, que soy un enfermo de la puntualidad. Cuando he indagado por qué tengo tan arraigado este valor, me di cuenta de que es por muchos motivos:

- Enculturación e infancia. Mi padre y mi madre lo tienen «tatuado». Ahora mismo, mientras estoy hablando contigo, me viene la imagen con total nitidez de mi padre a las 6 de la mañana en la cocina, vestido con su pantalón de vestir, camisa, corbata y jersey de pico, disfrutando de su madalena con café con leche antes de salir de casa. A las 6:30 salía el tren que lo dejaba en Paseo de Gracia y de ahí iba andando hasta llegar a su lugar de trabajo. Siempre llegaba 30 minutos antes de la hora de entrada. Era un empresa alemana. Como puedes ver, en este caso, los valores de la empresa y de mi padre casaban. No es de extrañar que su relación de pareja fuera de más de 30 años juntos y felizmente casados. ¿Conoces a día de hoy muchos casos así?
- Vivencias. Tiene que ver con las experiencias vividas, con indagar sobre los valores escondidos tras esas vivencias y extraer su significado, aplicación y consecuencias en el día

a día. Por ejemplo, siguiendo con el valor de la puntualidad, es algo que me funciona. Me hace sentir seguro, sereno y calmado. A día de hoy puedo «alardear» de que no he llegado tarde a ninguna formación ni a ninguna visita. Llegar con antelación me permite planificar, explorar el espacio, retomar el objetivo y sortear imprevistos. Como anécdota te contaré que un día de lluvia, mientras iba con mi moto a una formación que tenía en Barcelona Activa, cerca del Borne, un coche me tiró en un semáforo. Quien conducía iba a unas oposiciones, estaba muy nerviosa, y me golpeó por detrás. Decía que estaba estresada porque llegaba tarde. Nos dio tiempo a hacer el parte y aun así llegué a mi hora. ¿Mi creencia sobre ser puntual tiene premio? En mi caso sí.

- Profesores. ¿A quién no le ha influido un buen profesor/a? Doy gracias a todos/as aquellos mentores, formadores y tutores que con sus valores me han ayudado a hacerlos míos, a incorporarlos en mi día a día. Si no fuera por esos valores de disciplina, perseverancia, contribución y generosidad, a día de hoy no estaríamos escribiendo este libro. En ellos, de una u otra manera, me vi reflejado como en un espejo, dando lugar a una imagen que proyectaba e inspiraba en quién quería convertirme.
- Amigos/as. Robin Sharma dice que te acabas convirtiendo en las personas con las que te vas a hacer el café. Dicho esto, te invito a que huyas como de la tiña de tóxicos, quejicas y víctimas. Los amigos y los compañeros de trabajo también nos influyen con sus comportamientos, supeditados a actitudes y creencias, de los que «aprehendemos» sus valores vividos o adaptados.
- Grupos/personas de referencia vs. grupos/personas de pertenencia. De la misma manera que el sentido de pertenencia se basa en identificarnos con nuestro círculo más cercano (familia, amigos, compañeros de trabajo), el sentido de referencia tiene un valor o connotación aspiracional, ya que es el grupo/equipo/persona en la que me gustaría convertirme, hecho que me marcará para que a partir de él modele comportamientos, normas y valores. Para hacerme entender mejor te pondré un ejemplo: cuando decidí emprender, me di cuenta de que tenía que incorporar, modificar o eliminar ciertos valores que compartía con mi grupo de pertenencia. Tengo unas amistades maravillosas, y una parte de ellas las hice en la universidad. Si miro a mi alrededor, mis amistades se dividen casi en dos polos opuestos (laboralmente hablando): funcionarios y emprendedores. ¿Qué hubiera pasado si la mayor parte del tiempo la hubiera pasado con funcionarios cuando mi deseo (y miedo) era emprender? ¿Qué creencias y valores se esconden bajo unos y otros discursos? ¿Adónde asignarías el valor de la seguridad: en los funcionarios o en los emprendedores? ¿Y el valor del tener dinero o la libertad? Y ojo, que no juzgo qué es mejor o peor. De hecho, en este momento de mi vida huyo de esos discursos maniqueistas de contrastes: bueno/malo; mejor/peor; blanco/negro. Lo que vengo a decir es que todo lo que hagas estará «bien» si va acorde con tus valores. Si valoras la seguridad, la estabilidad, las rutinas, ¿tiene sentido que emprendas? Si tu valor es la salud, ¿te sentirías cómodo/a pasando las vacaciones con personas que se pasan el día comiendo fuera a base de tapas, cócteles, comilonas y vida sedentaria? Si tu valor es la austeridad, ¿estarías casado/a con un derrochador/a? ¿Qué recorrido tendría esa relación?

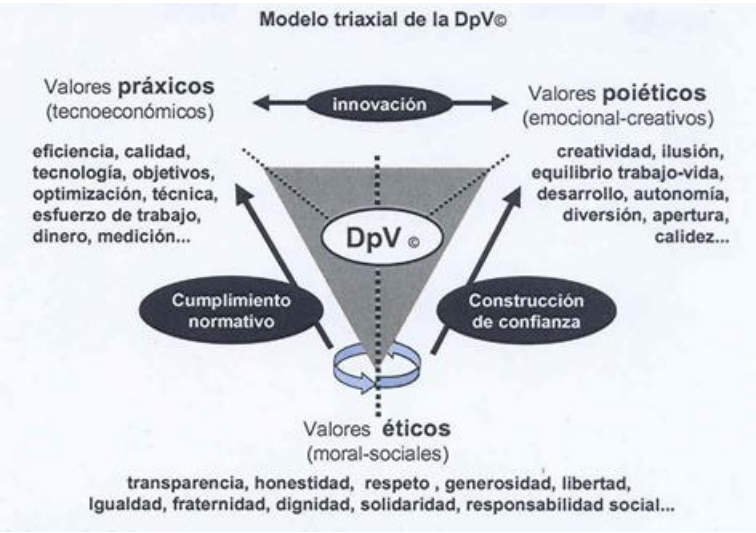
Cuando proyectamos y compartimos nuestros valores con los demás, y estos son coherentes, es decir, son vividos y no adaptados, se refuerza nuestra imagen (también de marca), nos acercamos o nos alejamos de otras personas y establecemos límites.

Antes de que te presente una herramienta que te permitirá indagar sobre los valores (tus valores),

déjame que te explique más aspectos sobre ellos para que estés preparado/a al momento de hacer el ejercicio.

Los valores se suelen clasificar según tres dimensiones, que son, a su vez, la base triaxial de los valores: la dimensión económica-pragmática, la dimensión emocional-evolutiva y la dimensión ética y social.

- La dimensión económica-pragmática. En este punto los valores, en palabras de Dolan, «[…] son criterios que sirven para evaluar las cosas respecto a su mérito relativo, adecuación, escasez, precio o interés». Esta dimensión abarca el valor que aporta un producto, el valor de la confianza entre personas, el valor que aportas como colaborador en tu puesto de trabajo o a tu pareja, el valor del dinero, etc.
- La dimensión emocional-evolutiva. Esta dimensión tiene que ver con lo que nos motiva para hacer realidad nuestros sueños, con esa parte de satisfacción personal. El hecho de que confíes en tus valores emocionales-evolutivos contribuye a aumentar tu seguridad, lo que conlleva a comportamientos y actitudes alineadas a acciones concretas en pos de que esos sueños se conviertan en realidad. Pasamos de eso de que «si no lo veo no lo creo» a «si no lo creo no lo veo». El valor de la confianza y de la autoconfianza es un valor con el que no podemos jugar. Si no lo tienes, tendrás que incorporarlo como un hábito, para posteriormente trabajarlo y hacerlo crecer.
- Los dimensión ético-social. Esta dimensión tiene que ver con la parte de los valores éticos: colaboración vs. competición, autonomía vs. dependencia, transparencia vs. opacidad, etc.



Fuente: Simon Dolan.

4.1. Parada técnica: El valor de la confianza

Todo lo que estamos hablando tiene un objetivo: que te conozcas para no esconderte, para ser visible, para ser coherente entre lo que dices y lo que haces (auténtico), y que el mundo y las personas con las que te rodeas se beneficien de tu contribución (este valor me encanta).

Para mí, la confianza y la autoconfianza tienen mucho que ver con la valentía. Es de valientes confiar en los demás, y, además, tiene premio. Vivimos en una sociedad bastante individualista, donde en ocasiones parece que hay más personas «malvadas» que «bondadosas». Me hacen mucha gracia esas personas que, cuando estás paseando al perro (para nosotros, Nuka), y este les hace alguna gracieta, dicen «puedes confiar más en los animales que en las personas…».

Si tiramos de la definición que hace de la confianza Laurence Cornu en La confianza en las relaciones pedagógicas, «la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no control del otro y del tiempo».

Como decía en líneas anteriores, la confianza es un valor con el que no podemos jugar. Si con tu pareja, con tus equipos, con tu familia o con tus clientes no tienes confianza, apaga y vámonos. Sin confianza no hay amor, ni amistad, ni intercambios comerciales. Vas a tener que trabajar duro en restaurar esa confianza, comunicándote con mente abierta, definiendo qué entiendes por confianza, delimitando expectativas, buscando el momento en el cual se fracturó o se perdió la confianza, admitiendo tus errores o, en su defecto, tu corresponsabilidad con humildad y sin ponerte a la defensiva, con paciencia. Y, como he dicho en alguna ocasión, «como lo que haces habla tan alto que no me deja escuchar lo que dices», la confianza se recupera con acciones más que con palabras.

Yo vengo de la psicología social, y en este ámbito decimos que la confianza es una hipótesis que se realiza sobre la conducta futura del otro. En definitiva, se trata de una creencia que predice que una persona actuará de tal manera frente a una situación determinada.

Imagínate, por ejemplo, que quieres emprender o vas a cambiar de trabajo porque el que tienes no te llena o no soportas a tu jefe/a (incluso de un trabajo muy bien retribuido a otro peor retribuido), pero eso significará cambios de hábitos en la familia, restructurar horarios, controlar gastos de manera más exhaustiva, etc. ¿te suena? Seguimos. Lo tienes claro, lo has estado pensando con detenimiento, sopesando pros y contras, y ahora se lo vas a explicar a tu pareja porque tienes la confianza (y la creencia) de que lo va a entender, que te va a apoyar y te va a ayudar.

Pues bien, estamos en un punto en el que la confianza va a reforzarse o a debilitarse, y ello dependerá de cómo responda la persona en la que hemos depositado la confianza. Si el escenario es que tu pareja te entiende y te ayuda en aras de conseguir tu objetivo, la confianza se reforzará y, seguramente, ante otra disyuntiva que te ponga la vida en el camino, actuarás de manera similar porque ella o él respondieron de la manera prevista y esperada. Si se da el caso contrario, la confianza mermará, será puesta en entredicho y posiblemente ya no cuentes con esa persona

para según qué cosas.

Con la confianza, con la acción de confiar en el otro, lo que hacemos es reducir la incertidumbre, lo que significa que podemos simplificar nuestras relaciones sociales. Cuando les pregunto a mis compañeros de profesión qué les represento a la hora de compartir proyectos conmigo, todos coinciden en una palabra que para mí es mágica y el mejor «piropo» que puedo escuchar: confiabilidad. Dicen que tienen la certeza de que haré lo que tenga que hacer, es decir, aquello a lo que me comprometí en fondo, forma y plazos.

La confianza es un tema muy interesante y que ha sido objeto de estudio de muchos expertos, entre ellos, Paul J. Zak, economista y neurocientífico. Lo que hizo Zak fue demostrar la relación que existe entre nuestros comportamientos en diferentes ámbitos y la cantidad de oxitocina en sangre al momento de llevar a cabo un determinado comportamiento. La oxitocina es la sustancia responsable de activar en las personas (y mamíferos) determinadas respuestas comportamentales que asociamos con el compromiso con el otro, la conciencia moral y la socialización.

En 1967, el alemán Rudolf Bilz, investigador en disciplinas de medicina y psicología, realizó una experiencia con ratas de campo recién capturadas: las arrojó en un estanque con paredes lisas para que, evidentemente, resbalaran y no pudieran escapar. Se conocía de antemano que las ratas tenían la capacidad física para soportar y resistir nadando unas 80 horas, sin embargo, todas se rendían en menos de una hora y morían ahogadas. Hasta aquí te cuento lo que hizo con un primer grupo de ratas.

En el caso del segundo grupo de ratas a las que Rudolf Bilz arrojó al mismo recipiente, este actuó con ellas de manera diferente. Como sabía que era muy probable que en menos de una hora murieran, antes de los 15 minutos les arrojó unas tablillas para que pudieran trepar y salir. Al día siguiente las volvió a arrojar en ese mismo estanque de paredes lisas. ¿Cuál fue la sorpresa? Que los roedores nadaron durante casi todo el día.

A colación de lo que hemos dicho antes sobre la confianza, las ratas sabían que, si seguían nadando, en algún momento esa mano amiga (tablita) las volvería a salvar. La esperanza, la fe y la expectativa aumentaban su resistencia al esfuerzo, lo que tenía un efecto multiplicador en la confianza. Rudolf Bilz lo llamó el experimento de la esperanza. ¿Te suena este experimento si lo extrapolas a tus relaciones sociales, a tu pareja o a tu ámbito laboral?

Volviendo a Paul J. Zak, y llevándolo al ámbito del liderazgo y la gestión de personas (hazlo extensible a tu familia o amigos como sistema), un colaborador/a confiará en su responsable en la medida en que estén instaladas en su mente las siguientes creencias relativas a su manager (insisto, hazlo extensible a tu familia, pareja o amigos/as):

- Sé que actuarás con integridad.
- Eres predecible, sé cómo actuarás.
- Sé que estás de mi parte.

Y ahora estarás pensando: «perfecto, Toni y Marta, pero ¿ahora qué hago yo para potenciar estos comportamientos, en definitiva, para generar confianza?».

- Sé que actuarás con integridad. La integridad es otro valor, que puede que lo tengas y lo

practiques o puede que no. Por integridad, si tiramos de la definición para que tanto tú como nosotros partamos de un significado compartido (acuérdate de la anomia), es «una persona íntegra es aquella que siempre hace lo correcto; que hace todo aquello que considera bueno para la misma sin afectar los intereses de los otros individuos» (extraído de Wikipedia). Se trata entonces de que nos mostremos naturales y sinceros. No te ha de importar pedir ayuda y reconocer tus debilidades, compartir conocimientos, inquietudes, dudas e información. Se trata de actuar de manera justa (otro valor), sin favoritismos.

- Eres predecible, sé cómo actuarás. Si las personas que te rodean te perciben como alguien con pocas disonancias cognitivas (todas caemos en algunas), y eres consistente en tus decisiones y comportamientos, aumentará tu predictibilidad y, por tanto, la confianza que generes en los demás. A pocas personas les gusta estar rodeadas de incertidumbre, de personas que no saben cómo van a reaccionar y que ante un mismo hecho «objetivable» hoy se comportan de una manera y mañana de otra sin una razón pensada y sentida.
- Sé que estás de mi parte. Cuánta tranquilidad se obtiene solo con el hecho de pensar que puedes compartir inquietudes o temores con alguien que sabes que está de tu parte. Aprovechamos para hacerte una pregunta: ¿Con cuántas personas de las que están a tu alrededor tienes la certeza de que están de tu parte? ¿Cuántas relaciones tienes de adulto a adulto? En realidad, tenemos muy pocas relaciones sanas de adulto a adulto. En este tipo de relaciones están esas personas con las que interaccionamos y nos escuchan, comprenden y no juzgan, sin que ello signifique que estén de acuerdo con nuestros comportamientos u opiniones. Mostrarse respetuoso, colaborativo y sin juzgar fomenta el establecimiento de relaciones efectivas y afectivas con nuestra pareja, equipos o clientes. Los líderes o personas que crean confianza y generan respuestas liberadoras de oxitocina en la mente de sus interlocutores se comportan de la siguiente manera:

1. Ovation (Reconocimiento). Desde una posición sincera y real, huyendo de las banalizaciones o reforzar conductas que no son significativas, ya que pierden su efectividad. En la acción de reconocer, es importante saber cuándo reconocemos, para qué, por qué, dónde y cómo lo hacemos. El reconocimiento es una acción que nos hace auténticos si la sabemos hacer bien. En líneas posteriores lo abordaremos un poco más.
2. Expectation (Generar retos). Cuando con tu pareja/equipos estableces objetivos realistas a la vez que ambiciosos, generas expectativas. Tony Robbins dice que estás muerto en el momento en que no te pones retos (asimílalo a metas u objetivos).
3. Yield (Fomentar la iniciativa). ¿Eres de los que piensa que tu manera de hacer las cosas es la mejor de las maneras? Uhm, entonces no vas a generar demasiada oxitocina en el otro. Cada persona tiene su propio estilo de aprendizaje, sus ritmos, y tenemos que permitir que cada uno haga las cosas a su manera para contribuir a aumentar su autoconfianza y su creatividad. Marta y un servidor hacemos los huevos fritos de diferente manera, uno con poco aceite y otro con mucho aceite. Para gustos, los colores. ¿Te los comerías independientemente de quién los hizo? Te aseguro que sí.
4. Transfer (Empoderar). Ceder y transferir el control al otro, delegar en él/ella. Con ese empoderamiento reforzamos el reconocimiento, la autoestima y la motivación. Cuando empoderamos, contribuimos a que la persona vuelva a repetir el comportamiento deseado.
5. Openess (Sinceridad). Ser sincero, transparente, compartir información y conocimientos, no mentir. Aunque, según Martínez Ovejero, en su libro Miénteme si te atreves, mentimos una media de dos veces al día (también entran aquí las mentiras piadosas, como decir «“qué buena está la comida” cuando en realidad no te gusta pero no quieres herir al cocinero/a»).

6. Caring (Comprensivo). Ser consciente y comprensivo con las emociones de los demás. Ser empáticos hasta donde podamos y queramos. Aprovechamos para comentar dos cosas sobre la empatía. La primera es que no existe entendida como «es ponerse en los zapatos del otro o en el lugar del otro», pues nadie se puede poner en el lugar del otro. Si en este momento tienes a alguien a tu lado, dile que se levante, que te vas a poner en su lugar. ¿Puedes? Seguro que no, porque cada vez que te pongas en su lugar él o ella se moverá. Y segundo, el exceso de empatía puede hacer que pierdas tu objetivo o que no seas de ayuda. Te pondré un ejemplo muy sencillo de entender: como psicólogo/a o coach, imagínate que mi paciente/cliente se pone a llorar y yo, como empatizo tanto, me pongo a llorar junto a él o ella. ¿Le seré de ayuda? Rotundamente no.
7. Invest (Desarrolla). ¿Cuánto haces crecer a las personas que tienes a tu alrededor? ¿Los haces mejores o peores? ¿Se hacen grandes o pequeños? Como ves, no hace falta tener ningún cargo para desarrollar a nuestros equipos o a las personas. Lo hacemos o dejamos de hacer cada día con nuestras familias, clientes, amigos, parejas, hijos… Dales feedback, reconócelos, refuerza sus puntos fuertes y así incrementarás la gratitud y la confianza en las personas que te rodean.
8. Natural (Vulnerabilidad). ¿Te suelen gustar las personas que no admiten ni aceptan sus errores? A mí no demasiado. Veo carencia de humildad (otro valor). Los errores son parte del aprendizaje. De hecho, hay éxitos y aprendizajes (no errores). No somos perfectos, acuérdate de la fábula de la vasija agrietada, pero en eso reside nuestra autenticidad y vulnerabilidad. Es una manera de decirle al otro «tienes todo el derecho a equivocarte y a mí también me pasa». Es reconocer al otro y decirle «tú y yo somos iguales».

Durante los años cincuenta se descubrió que la oxitocina se origina en una región del cerebro llamada hipotálamo. Como esta juega un papel crucial durante el parto y la lactancia, de ahí que para inducir contracciones en el parto se administre oxitocina a las mujeres.

En los ochenta, Kurt Pedersen, un investigador de Carolina del Norte, escogió un grupo de ratas vírgenes para hacer un experimento. El investigador sabía que estas ratas tienen «mal genio» con las crías de su misma especie, hasta el punto de que si se vuelven demasiado insoportables se las comen.

Pero la cosa cambia durante el embarazo, pues es entonces cuando la hormona de la oxitocina cobra un papel vital (nunca mejor dicho). Poco antes del parto, si les ponían crías cerca, las ratas podían aceptarlas como suyas y tratarlas con un cariño maternal. Fue entonces que a este investigador se le ocurrió ir un paso más allá e inyectó oxitocina en el cerebro de una hembra virgen. En tan solo una hora, cuando antes se había comido a una cría sin pestañear, al ponerle una cría cerca, la rata se transformó en una madre maravillosa y amorosa. De ahí el mito de que la oxitocina se conozca como la «hormona del amor».

Tras estos descubrimientos, y para no quedarnos en el plano puramente experimental y científico, Michael Kosfeld, de la Universidad de Zúrich, diseñó un experimento para comprobar la vinculación entre la oxitocina y la confianza.

¿Y qué tema genera más desconfianza entre las personas que el (rellena la línea de puntos) …… para hacer un estudio?

Sí. Estamos hablando del dinero (no sé, ahora que tenemos más confianza, aprovecho para preguntarte si es uno de tus valores). Pues bien, Kosfeld y su equipo contaron con 194 estudiantes para llevar a cabo un estudio que consistía en lo siguiente:

- Unos estudiantes hacían de inversores, por lo que se les dio una cantidad de dinero.
- Otros eran los agentes financieros, por lo que recibían dinero de los inversores para obtener beneficios con ellos.

¿De qué dependía que los agentes financieros recibieran más o menos dinero de los inversores? Pues ni más ni menos que de la confianza que les generaran. La dinámica experimental con estos 194 estudiantes se realizó de la siguiente manera. Los inversores solo se reunían una vez con los agentes y decidían cuánto dinero querían arriesgar. Como la oxitocina puede llegar al cerebro a través de la mucosas de la nariz, les suministraron a todos los inversores un spray nasal, con la particularidad de que la mitad de los sprays llevaban oxitocina y la otra mitad un placebo.

Al llevarse a cabo las transacciones, los directos del experimento se dieron cuenta de que la oxitocina tenía efectos entre los inversores: el 45 % de los inversores que inhalaron oxitocina se jugaron la totalidad del dinero, mientras que solo el 21 % de los que tomaron el placebo lo llevaron a término. ¿La conclusión? La oxitocina había mejorado la confianza de los inversores en sus agentes financieros.

No hace falta que vayamos por la vida con inhaladores de oxitocina ni nada por el estilo. Existen muchas fuentes, recursos y comportamientos que dependen de ti para aumentar los niveles de oxitocina, reduciendo el estrés y aumentando la confianza en ti mismo y en los demás.

Te vamos a exponer algunas formas de obtenerla, de las cuales, en ocasiones, ni siquiera habrás sido consciente:

- El contacto físico. ¿Te gusta dar achuchones y abrazos? ¿Tienes relaciones sexuales con frecuencia? ¿Les haces caricias a tu pareja, a tus hijos o a tu mascota? El contacto físico es una fuente de obtención de oxitocina.
- El reconocimiento. Cuando alguien te reconoce, aumenta tu oxitocina. Al mismo tiempo, cuando tú reconoces a alguien, influyes positivamente aumentando la de la otra persona. No estamos muy acostumbrados a reconocer o a que nos reconozcan. En algunas formaciones me encuentro con directivos/as que dicen no querer ser reconocidos en público porque les da vergüenza. Las palabras de aliento, los cumplidos, cuando alguien nos consuela y nos trata gratificantemente, aumentan nuestros niveles de oxitocina.
- Si te dedicas a la venta, o eres consultor, o psicólogo, o docente, o coach, te invito a que a esta acción le dediques el tiempo necesario: escuchar a los demás. Y no solo que te escuchen, sino que te comprendan sin emitir ningún tipo de juicio. Cuando nos escuchan, aumentan nuestros niveles de oxitocina y eso va ligado al reconocimiento (que te escuchen es sentirte reconocido/a).
- La generosidad. Cuando doy algo es porque, de cierta manera, voy sobrado de eso o no siento carencia de ello. Esta acción hace sentir bien tanto al que lo da como al que lo recibe, por lo que podríamos decir que la oxitocina se da bidireccionalmente. El mero hecho de pensar en la otra persona con ese acto de generosidad genera oxitocina.
- La meditación. Soy una persona de acción, pero esta práctica que incorporé hace pocos años

y que utilizaba para reducir los dolores de cabeza a mí me sirve para bajar el volumen y la velocidad de lo que me digo, para relativizar, calmarme y, cómo no, liberar oxitocina. Si te sirve de consuelo, al principio me resultaba incómoda, pero a base de mucha práctica la he encontrado hasta motivadora.

- Y como soy de acción, no puede faltar en mis hábitos liberadores de oxitocina el ejercicio físico. No hacen falta gimnasios. Como dice Marta: con tal de que haya un suelo es suficiente… Y si no te gusta correr, pues caminas.
- Llorar. Aparte de liberar tensiones y emociones, esta es otra fuente para regenerar nuestra oxitocina. Además de tener múltiples beneficios: es un analgésico natural, reduce el estrés y desinfecta los ojos.

4.2. La relación entre confianza, comportamiento y credibilidad

Como ves, estamos dedicando mucho espacio en este libro a la confianza, porque, como te hemos anunciado algunas líneas atrás, es «un valor innegociable». Si no tienes autoconfianza, tendrás que trabajártela, porque sin autoconfianza no hay confianza en «los otros», lo que hace que siempre estés escondiéndote, y como ya has visto, lo que te estamos contando es para que ilumines (no se trata de brillar), para que seas visible, para que te muestres y los demás vean todo el valor que aportas a partir de lo especial y lo singular que eres.

¿Tienen algo que ver la confianza, los comportamientos y la credibilidad? Bueno, si hemos llegado a la conclusión de que la mayoría de las veces «nos juzgamos» y «nos juzgan» por lo que hacemos (conductas, comportamientos), tiene sentido que practiquemos y pongamos en valor lo que José María Gasalla llama las «10 ces», esto es, atributos que proyectan la confiabilidad de una persona.

He tenido la suerte de ver a José María Gasalla en un congreso de coaching celebrado por AECOP en Valencia (fue en ese foro donde lo escuché por primera vez) y coincidí mucho con la forma en que entiende el valor de la confianza.

En palabras del autor, «la GpC (Gestión por Confianza) funciona como un modelo de gestión por competencias, en el cual la confianza aparece como un meta valor que se explica a partir de las 10 competencias (“10 ces”)»:

Competencia profesional. Sería algo así como la capacidad que tienes para hacer lo que haces, consiguiendo así los resultados esperados. ¿Tiene sentido que te muestres interesado en la profesionalidad del cirujano que tiene que ponerte un catéter en el corazón? Sí, aunque es cierto que esto no es suficiente para inspirar confianza, pues a lo mejor no basta solo con su preparación técnica, sino también con sus soft skills (inteligencia emocional, comunicación, empatía…).

Claridad. Entendido como decir la verdad sin ocultar y sin omitir (que es otra forma de mentir). Tiene sentido en las películas norteamericanas cuando en un juicio dicen eso de «¿Jura decir la verdad, nada más que la verdad y toda la verdad?». Con esta frase se quitan del medio las triquiñuelas de la omisión, la generalización y la mentira gratuita. Un detalle que expresa Gasalla, y que compartimos, es que para él claridad no es lo mismo que la transparencia, ya que

esta última implica que no queremos ni tenemos por qué compartir todo.

Consistencia. Entendida como que tanto tus valores como tus conductas tienen una estabilidad temporal. Todos/a tenemos el derecho a cambiar de opinión, de hábitos, de valores, pero no en referencia a que vamos actuando según sopla el viento. Antes hemos hablado de la importancia de ser previsibles, esta «competencia» está vinculada a la certidumbre.

Cumplimiento de la palabra dada. No hace falta entrar en detalle, pero sí te diremos una cosa (además por experiencia propia): por mi energía, por mi motivación y cuando estaba menos trabajado que ahora, por no haber sabido decir que «no» buscando quedar bien (aprobación social) me he comprometido a hacer cosas que luego no he hecho (o las he hecho rozando el suficiente). Esto hizo que, hablando de credibilidad, en otras ocasiones no se fiaran de mis buenos propósitos. ¿Moraleja? La misma que les explico a mis coachees en las sesiones: mejor hacer poco y bien de lo que dices que vas a hacer, que hacer mucho y mal (¡o nada!). Nuestro expertise está en el terreno comercial y de ventas, lo que significa que esta competencia la tenemos grabada a fuego.

Compromiso. ¿Conoces la fábula de los huevos y el bacon? En ese plato, de los dos animales que aparecen, ¿quién está implicado y quién está comprometido? La gallina se ha implicado porque «ha puesto los huevos», pero el cerdo se ha comprometido porque «se ha dejado la vida». En tus relaciones de pareja, con tus compañeros de trabajo, con tus socios/as, tus clientes… ¿A quién te gustaría tener como compañero/a: a la gallina o al cerdo?

Coherencia. Pon atención, porque esta competencia no va de lo coherente que eres en lo que dices y haces, sino que va de cuánto coincide lo que la persona dice que los demás tienen que hacer y lo que ella misma hace. Como anécdota te contaré una historia. En el año 2012/13, cuando me estuve formando para ser coach en el posgrado del Il3 (Universidad de Barcelona), y del que más tarde fui docente, fuimos a hacer una actividad outdoor que consistía en coaching con caballos. Fue un día de muchísimos aprendizajes, te lo recomiendo, entre ellos el que te cuento ahora. Era mi turno y tenía que ir con mi caballo corriendo por un itinerario que nos habían marcado. En el transcurso de dicho itinerario había una serie de obstáculos, entre ellos un tronco de dimensiones significativas. Mi caballo, del cual a día de hoy no recuerdo el nombre pero sí recuerdo cómo le animaba llamándole por él, caminaba junto a mí unidos por la rienda, la cual sostenía con mi mano derecha. Cuando llegamos al tronco, yo lo sortee abordándolo por la izquierda y pretendiendo que el caballo lo saltara. ¿Y qué crees que hizo el caballo? Frenó en seco y me quedé con la cara de tonto porque el caballo no saltó, sino que se quedó parado. Si tu no saltas, el caballo no salta. Es un claro ejemplo de cómo tenemos que liderar y predicar con el ejemplo. Lo recordaré toda la vida. No pretendas que los demás hagan lo que tú no estás dispuesto a hacer.

Confidencialidad. Existe una clara manera para que te autoexamines sobre cuán confiable eres: ¿cuántas personas acuden a ti sabiendo que esa información que depositan en ti queda en buen recaudo? Si no se te acercan muchas personas a contarte «sus secretos», quizás es porque no confían en ti. Al igual que nosotros, dentro de tu red de contactos sabes perfectamente a quién le puedes confiar según qué cosas y de quién tienes que huir como de la tiña. Por confidencialidad se entiende «la capacidad de guardar reserva acerca de determinada información por petición de un tercero/a». Estarás de acuerdo con nosotros en que no hay pregunta más seductora y peligrosa

que la de ¿quieres que te cuente un secreto? A todos nos gusta escuchar «secretos», somos cotillas casi por naturaleza, pero, cuando cuentas un «secreto», deja de serlo.

Complicidad. Tal como lo describe Gasalla, y nosotros no podríamos definirlo mejor, sería «la alineación de valores que permite la existencia de una sintonía entre dos o más personas». Por eso estamos hablando en este capítulo de valores y por el mismo motivo le estamos dedicando este «monográfico» especial al valor de la confianza. Cuando llegamos a un grado muy alto de complicidad, estaríamos frente a la sincronía, la identificación o la complementariedad. Si eres observador/a, que seguro que sí, observa el grado de compenetración que tienen algunas parejas cuando las ves por la calle y van vestidas con colores, atuendos o estilos muy parecidos.

Conciencia. Tiene que ver con un estadio muy maduro de la persona, puesto que implica medir y establecer el alcance de nuestros actos y asumir la «respons-habilidad» que estos tienen. Esa consciencia social o relacional implica ver al otro, respetarlo y reconocerlo en tanto que puede ser diferente y a la vez legítimo. En estos momentos MegaVUCA, en donde hay tanta incertidumbre, en donde todo va tan rápido y en donde el COVID-19 nos secuestró la amígdala, es muy difícil practicar la autoconciencia y la conciencia relacional. Ser consciente es estar presente, no vivir con el peso del pasado ni la ansiedad del futuro.

Correspondencia. ¿Cómo te relacionas con los demás: de sujeto a sujeto o de sujeto a objeto? ¿Cómo estableces relaciones: con personas o con recursos? Tiene que haber un «quid pro quo», un toma y daca, una bidireccionalidad. No hace falta que sea cuantificada en términos de «si tú me das tres, yo te doy tres», pero sí ha de ser simbólica. Si plantas la semilla de la confianza, obtendrás frutos de confianza siempre y cuando abones la planta, le quites el pulgón, la riegues, le retires las hojas secas y no la ahogues. ¿Y qué pasa si planto la semilla de la confianza y no recibo confianza? Pues plantéate el volver a plantar esa semilla en esa tierra, o regarla como la riegas, o abonarla como la abonas. Por lo general, recibimos lo que damos. Un profesor de Psicología de la UAB al que aprecio mucho y del que tengo muy buen recuerdo, Miquel Domenech, nos dijo en una ocasión: «no le pidas a la vida más de lo que tú le vayas a dar a ella». Con el tiempo, he utilizado esta frase al inicio de mis formaciones, en el momento de hablar de las expectativas, dejándoles por explícito a los participantes que sus expectativas sobre el curso/taller se cumplirán en la medida en que ellos se comprometan con ellas.

Marta y un servidor, sin ánimo de destrozar la «canción» de GpC que propone Gasalla, al cual admiramos mucho, proponemos una onceava C que, bajo nuestro punto de vista, va en consonancia con esta Gestión por Confianza:

Compasión. Desde el ego nos pasamos todo el día juzgando como un policía, estableciendo lo que es moral y normativo, intentando que el mundo se ajuste a nosotros en lugar de ajustarnos nosotros al mundo. La compasión, entendida en términos positivos y no en los que estamos acostumbrados a manejar en nuestra cultura occidentalizada (el sentir lástima), parte de comprender al otro, entender sus motivaciones más allá de sus comportamientos, y va más allá de la empatía. Olvídate de si te gusta o no lo que la persona hace, simplemente entiende su historia, por qué hace lo que hace y cómo ha llegado hasta allí.

4.3. Confianza y autoconfianza

Con la confianza pasa como con la asertividad. Nacemos con ella, la llevamos de serie, no tenemos miedo a decir que no, sabemos desde pequeñitos expresar nuestra voluntad sin importar lo que los demás piensen y somos coherentes con lo que pensamos y hacemos. Pues bien, con la confianza pasa lo mismo. Por defecto nacemos confiando en nosotros y en las personas, es con el tiempo que nos volvemos desconfiados. Mis padres me han contado que, de pequeñito, era de los que me iba con cualquiera. No filtraba, no había egos, no emitía juicios, simplemente me dejaba llevar viviendo el presente. En palabras de Leila Navarro en Confianza, la clave del éxito personal y profesional, pasamos «de la desconfianza innata a la desconfianza aprendida».

No tiene nada que ver con cómo era antes y cómo soy ahora. Y cuando digo antes no me refiero a esa criatura pequeñina que mencionaba antes y que nace con todo un «pack» que funciona a la perfección para disfrutar de la vida. En nuestras etapas de crecimiento, es desde el nacimiento hasta los 18 meses cuando se pone en juego la confianza básica, la gestión adecuada de esta etapa produce personas con una sensación interna de bienestar y seguridad.

Siguiendo por esas etapas de crecimiento que transitamos las personas, si me autoanalizo, fue en la etapa de la «exploración de identidad», que va desde los 13 hasta los 21 años, que tuve la conciencia y la percepción de que mi autoconfianza había mermado: cambio de EGB (sí, sí, fui a la EGB) al instituto, repetición del primer curso de instituto y posteriormente el COU, cometer errores de los que no aprendes y tener algún que otro problema de ansiedad… Cuando no confías en ti, ¿estás preparado para confiar en los demás? Y cuando la cagas viene eso del «ya te lo dije», «sigues sin aprender de los errores», etc. ¿Te suena?

Pero hay una buena noticia. La autoconfianza es como el amor, siempre vuelve. Solo tienes que hacer una cosa, que no es nada fácil, es para valientes, es para ti: tomar tus propias decisiones ¡y que las primeras que lleves a cabo tengan un final feliz! ¿Por qué digo «las primeras que lleves a cabo»? Pues, porque si tomas decisiones con final «perverso» (entendido en términos de psicología como que no es el final esperado), no creo que tu autoconfianza aumente. No estamos diciendo que no aumentará tu autoconfianza si este final es «perverso», pero tiene que haber un aprendizaje derivado de esta acción.

Es muy complicado trabajar la autoconfianza dentro de un sistema laboral en el cual el jefe te dice lo que tienes que hacer, tus padres te dijeron lo que tenías que hacer (en mi caso tendría que haber sido abogado) y el profesor de la universidad, desde su tarima y de manera unidireccional dirigiéndose a un público de no menos de cien personas, sigue diciendo lo que hay que pensar y hacer.

El miedo sabotea y alimenta la desconfianza en uno mismo, por lo que la única manera de aumentar la confianza es trabajar desde el «haz lo que temas»: llama a ese cliente/a que te da «miedo»; métete en ese mar en el que las olas no están como tú quieres; sal de voluntario en una formación cuando tu cabeza te dice que no; expón tus ideas cuando no estés de acuerdo con lo que se dice, incluso aunque posiblemente sean criticadas; dile que no a tu jefe cuando te proponga hacer algo que no esté dentro de tus valores… ¿Cuántas cosas has dejado de hacer por miedo? ¿Cuántas cosas has hecho con miedo? ¿Qué historia te estás contando acerca de quién eres y cuál es tu vida?

Ahora bien, es importante que separes el miedo de la prudencia. El miedo te hace atacar, huir o te deja paralizado. La prudencia es reflexionar antes de actuar y abstenerse a hacerlo si, a priori, las consecuencias van a ser negativas.

Llegados a este punto, te damos unos ingredientes para que los introduzcas en tu dieta diaria a modo de hábito. Son los que a nosotros nos han funcionado para mantener y aumentar nuestra autoconfianza:

1. Vive el presente. Como te he comentado, en esas épocas en las que mi autoconfianza estaba mermada, mi ansiedad era alta. Procrastinaba el estudio, hecho que derivaba en estudiar tarde, sin método, sin estrategia e imaginándome el peor de los escenarios mientras lo hacía. Hoy he aprendido, sobre todo en el plano laboral, que no hay nada mejor que ocuparte en vez de «pre-ocuparte». La acción elimina la preocupación. En este momento, leyendo este libro atentamente, es imposible que tengas ansiedad. De ahí que funcionen tan bien la meditación o el mindfulness.
2. Mira tu vida como si fuera una película. En psicología utilizábamos la estrategia de la mirada emic y etic, esto es, la del investigador y la de los sujetos investigados. Hay que mirarse desde dentro y también desde fuera. La programación neurolingüística también nos ofrece dos miradas de una misma situación: verla, notarla y oírla de manera asociada (vivida en primera persona) o disociada (verla desde fuera, como quien ve una película). Cuando dudes de ti, mírate en disociado. Al verte desde fuera no serás tan crítico y percibirás matices que desde dentro no habrías tenido en cuenta. Serás más permisivo, más condescendiente y menos juicioso. De la misma manera, cuando estés seguro y confiado de lo que estés haciendo, recuerda y ancla ese momento como si lo estuvieras viviendo en primera persona, con toda la emocionalidad que conlleve.
3. Hazte un listado de éxitos. Muy frecuentemente olvidamos lo buena/os que somos, aquellos hitos que hemos conseguido y que conseguimos cada día. Nos enfocamos más en lo que nos falta que en lo que tenemos (te lo digo por experiencia). Somos capaces de reconocer enseguida las bondades y la excelencia de los demás, pero no las nuestras. Mario Alonso Puig dice que «si tratáramos a los amigos como nos tratamos a nosotros no tendríamos ningún amigo». Y si ahora te estás diciendo o pensando en que no se te ocurre esa lista de éxitos, te voy a decir lo siguiente: pide a cinco personas que te conozcan, pero que entre ellas no, que te digan los éxitos que recuerdan que hayas conseguido. Y no me digas que no tienes cinco personas a las que preguntarles, porque no me lo creeré.
4. Acaba lo que empieces. Estuve en el seminario intensivo de T. Harv Eker, «The millonarie mind», y dos de las ideas que repetía una y otra vez eran: acaba lo que empieces e igual que haces una cosa la haces todas. ¿Qué sensación te dan las personas que empiezan algo y no lo acaban? Por ejemplo, las que empiezan la universidad y no la acaban o las que empiezan a leer un libro y no lo acaban. Lo hemos dicho algunas líneas atrás: evita las disonancias cognitivas y aumenta tu coherencia, así aumentarás significativamente tu autoconfianza.
5. No escondas tus errores. Errar nos hace humanos, vulnerables y nos ayuda a aprender más rápidamente. Hoy más que nunca, y derivado de este mundo MegaVUCA del que hemos hablado antes, están en auge las metodologías ágiles, y uno de sus mandamientos es equivócate y hazlo rápido. Cuanto antes aprendas, mejor. Cuando te equivoques, te invito a que pienses: ¿cuál es el peor escenario derivado de este error?, ¿qué solución se me ocurre? Y cuando te entre el miedo por «miedo a errar», te invitamos a que la pregunta la formules en condicional: ¿cuál sería el peor escenario al tomar esta decisión?

Se trata de confiar en ti, de confiar en la vida y en los demás. De hecho, llegaste a este mundo sin haber pegado un palo al agua. Sin hablar te hacías entender, te han cuidado, te han dado de comer, de beber, te han mimado y querido. ¿Por qué no seguir confiando? También soy consciente de que no todo el mundo ha tenido tanta suerte como tú y como yo. Lo sé.

Ya estamos concluyendo este capítulo sobre los valores y cómo la confianza cobra un significado especial. Muchas personas y organizaciones no son conscientes de que lo que te hace especial y diferente son los valores. ¿Por qué le compras a Apple? ¿O a Patagonia? ¿O a Dockers? Por los valores que suscitan y con los que tú estás alineado. Cuanto más escondas tus valores, más probable es que los demás no sepan ver lo que se esconde bajo tu imagen. Esto genera dos alternativas: que personas con las que congeniarías se alejen porque están confundidos contigo o que atraigas a personas que jamás atraerías si mostraras tus verdaderos valores.

Para acabar, antes de proponerte una dinámica para que indagues en tus valores y acabes con un plan de acción, te vamos a dejar una metáfora relacionada con el valor del tiempo, cuya fuente primaria es el libro El camino del Sufí de Idries Shah. En nuestro caso, la hemos extraído del libro La magia de la metáfora de Nick Owen.

4.4. Fábula: El valor del tiempo

Un hombre de negocios había amasado una fortuna que ascendía a tres millones de dólares de oro. Decidió tomarse un año de descanso para dedicarse a vivir con todos los lujos que su riqueza le permitía.

Pero tan pronto como hubo tomado esta decisión el Ángel de la Muerte llamó a su puerta.

El hombre, que era un hábil negociante, trató de esgrimir todos los argumentos que se le ocurrieron para disuadir al Ángel de la Muerte y comprar más tiempo para sí mismo. Pero el Ángel de la Muerte era inflexible: al hombre le había llegado su hora.

Finalmente, desesperado, el hombre rico le hizo al Ángel una oferta: «Dame tres días más de mi vida y te daré las dos terceras partes de mi fortuna, dos millones de dólares de oro».

El Ángel se negó de nuevo.

«Dame un día más de vida para disfrutar de la belleza y la abundancia de este planeta y pasar un rato con mi familia, a la que he descuidado durante demasiado tiempo, y te daré toda mi fortuna. Tres millones de dólares de oro».

Pero no hubo forma de persuadir al Ángel.

Finalmente, el hombre preguntó al Ángel si este podría otorgarle aunque solo fuera unos momentos para escribir una nota muy breve. Y este deseo sí le fue concedido.

Haz un buen uso de tu tiempo en la tierra, escribió. Yo no pude comprar ni siquiera una hora de vida por tres millones de dólares de oro.

Moraleja: sé consciente de aquello que en tu vida tiene un auténtico valor. Establece prioridades y no pierdas el foco de lo realmente importante.

4.5. El momento de la verdad

Ya llevas leyendo un buen rato. Quizás en el sofá o en una mesa con un rotulador fluorescente en la mano para subrayar lo que para ti es importante, o quizás en la cama porque la lectura te ayuda a conciliar el sueño.

Sea cual sea la situación, te invito, si quieres, a que dejes de «teorizar» y te pongas manos a la obra. En nuestras sesiones de coaching tanto individuales como grupales, cuando preguntamos a los participantes que nos digan cuáles son los valores que rigen su vida, se quedan atónitos o callados/as, y el más dicharachero improvisa como puede.

Así que te proponemos hacer un ejercicio que a nosotros nos ha servido muchísimo. Está basado en el modelo triaxial de valores que propone Simon Dolan en su libro Liderazgo, dirección y coaching por valores.

A continuación, te dejaremos una lista de 52 valores y las instrucciones para llevar a cabo el ejercicio.

Primero, léetela para conectar con ellos. Si en la lista de valores no apareciera uno que para ti es importante, incorpóralo.

- Alegría-felicidad
- Amistad
- Apoyo
- Armonía
- Austeridad
- Autocontrol
- Autoestima
- Calma-Tranquilidad
- Cariño
- Compasión
- Comunicación
- Contribución
- Cooperación
- Creatividad
- Determinación
- Divertirse
- Empatía
- Equidad
- Espiritualidad
- Éxito profesional
- Flexibilidad
- Generosidad
- Honor
- Igualdad

- Influencia
- Iniciativa
- Innovación
- Integridad
- Justicia
- Lealtad
- Libertad
- Liderazgo
- Mantener tradiciones
- Mente abierta
- Optimismo
- Organización-Orden
- Paciencia
- Perdón
- Perseverancia
- Planificación
- Pragmatismo
- Privacidad
- Puntualidad
- Relaciones familiares
- Respeto
- Respeto al medioambiente
- Salud-Bienestar
- Seguridad
- Simplificar
- Tener dinero
- Trabajador
- Transparencia

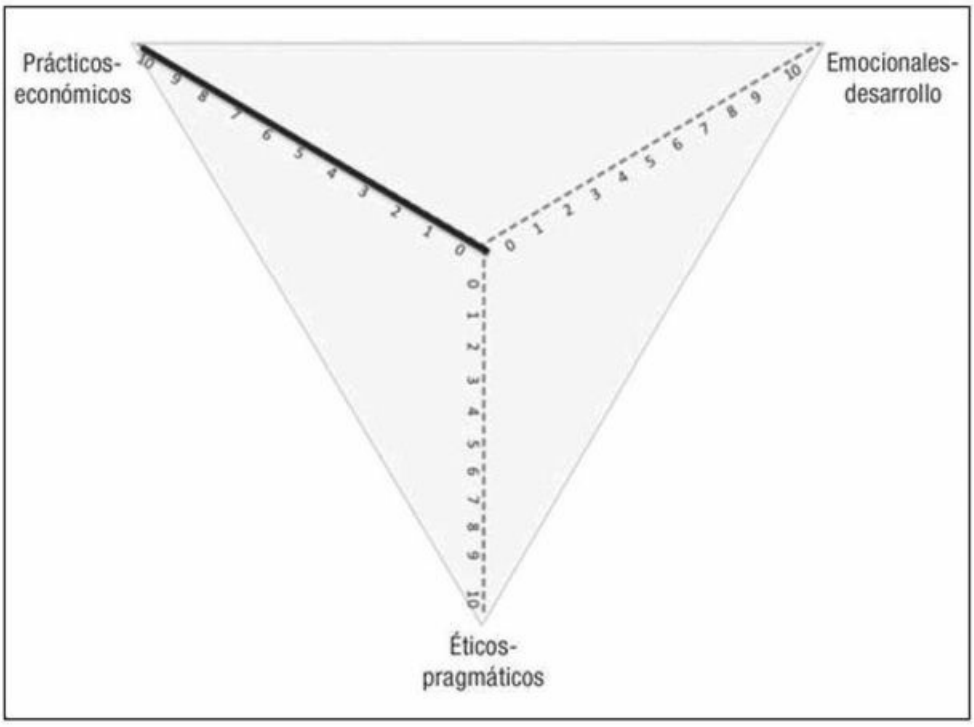
Ahora que la has leído, te proponemos que elijas 10 valores que conectan contigo, valores que son importantes para ti.

Ahora despréndete de 5 de ellos, lo que significa que después de esta criba te vas a quedar solo con 5.

Llegados a este punto, fíjate en esta tabla. En ella verás tres columnas, cada columna contiene una serie de valores. Pues bien, ubica en qué columnas están los valores que te representan. Puede darse el caso de que los cinco estén en la misma columna. No hay valores buenos ni malos.

Económicos	Emocionales	Éticos
Austeridad	Alegría-Felicidad	Amistad
Comunicación	Autocontrol	Apoyo
Contribución	Autoestima	Armonía
Determinación	Calma-tranquilidad	Cooperación
Éxito professional	Cariño	Equidad
Flexibilidad	Compasión	Generosidad
Influencia	Creatividad	Honor
Liderazgo	Divertirse	Igualdad
Organización-Orden	Empatía	Integridad
Perseverancia	Espiritualidad	Justicia
Planificación	Iniciativa	Lealtad
Pragmatismo	Innovación	Mantener tradiciones
Puntualidad	Libertad	Perdón
Seguridad	Menta Abierta	Relaciones familiares
Simplificar	Optimismo	Respeto
Tener dinero	Paciencia	Respeto Medio Ambiente
Trabajador	Privacidad	Salud Bienestar
	Salud-Bienestar	

A cada valor le vas a dar 2 puntos. Eso significa que la puntuación máxima que puedes extraer es de 10 puntos en un mismo eje (de los 3 que propone el modelo). Cuando exportes tus valores, verás que están repartidos en los 3 ejes para que tengas una idea clara de cómo te representan.



Fuente: Simon Dolan.

Imagínate que eres un emprendedor y al hacer este ejercicio te das cuenta de que tus valores son: la creatividad, el optimismo, la espiritualidad (valores del eje emocional), la armonía y la cooperación. ¿Son todos estos valores «bonitos»? Por supuesto que sí. ¿Te gustaría relacionarte con una persona con estos valores? Seguramente, también. Pero ¿qué pasa con un emprendedor o un negocio que no disponga de valores del eje económico? ¿Cuánto tiempo le das en el mercado a esa idea tan innovadora de negocio?

Hasta aquí ya tienes el mapa del tesoro, pero falta cavar, cavar y cavar. Y para ello te planteo tres acciones muy concretas:

- Redacta un párrafo de no más de 5 líneas que tenga sentido para ti y que contenga esos 5 valores que te definen. Una manera de anclar los conceptos es ponerlos por escrito en forma de cuento, metáfora o algo parecido.
- Ahora, coge cada uno de los valores y puntúalos de 0 al 10 siguiendo las siguientes preguntas: ¿En qué nivel de suspenso/aprobado sitúo este valor en el día de hoy a nivel comportamental? Este es el punto A. Y como quieres ir a un punto B, la pregunta ahora es ¿qué tengo que hacer a nivel de comportamientos e indicadores para pasarlo al nivel en el que quiero que esté?
- Si acabas de darte cuenta de que para el objetivo que quieres conseguir hay un valor que para ti es importante, pero que, a día de hoy, no cuentas con él, plantéate las siguientes preguntas a modo de autocoaching:

1. ¿Para qué necesito/quiero incorporarlo?
2. ¿He contado con él en algún momento de mi vida? ¿Cuándo? ¿En qué circunstancias/contexto?
3. ¿Qué tendría que pasar para incorporarlo?
4. ¿A qué tendría que renunciar si lo incorporara?
5. ¿Cómo afectaría a mi entorno, relaciones, etc., la incorporación de ese valor?
6. ¿Cómo me sentiría yo?
7. ¿Quién dispone ya de ese valor y cómo podría ayudarme saber que esa persona cercana a mí ya cuenta con él?
8. ¿Cómo sabré que lo he incorporado?
9. ¿Qué ganaría al incorporarlo?
10. ¿Qué perdería si…?

Lo estás haciendo muy bien. Cuando estés preparado/a pasamos al siguiente capítulo. Ahora es el momento de que entiendas por qué muchas veces te das de frente contra una pared, no disfrutas de tus relaciones con según qué personas y acabas cometiendo los mismos errores una y otra vez a la hora de comunicarte y relacionarte. Ha llegado el momento de encajar, de dejar ver a los demás quién eres, cómo piensas, cuál es tu estilo natural de relacionarte y, además, hacerlo desde una comunicación no violenta, asertiva y adaptativa.

¿Estás preparado/a? Pues vamos…

.

«Frecuentemente es más breve y más útil adaptarse a los otros que hacer que los demás se ajusten a nosotros/as».

Jean de La Bruyère



5

DE LEONES/AS A ÁGUILAS

5. De leones/as a águilas

Ya hace mucho tiempo de la historia que te voy a contar, pero la recuerdo como si la estuviera viviendo ahora mismo. Se me quedó grabada a fuego, y doce años después entendí por qué.

En esa época tenía unos veintitantos, no sabría decirte con certeza la edad, aunque estaba más cerca que lejos de la treintena. Mi época en el Museo Picasso de Barcelona había acabado y empezaba en una empresa de RRHH como director de Oficina. Cada mañana me desplazaba en mi Peugeot 205 de tercera mano desde La Llagosta (un pequeño pueblo del interior de Barcelona) hasta una oficina del Vallés.

Me gustaba llegar pronto, unos treinta minutos antes, con el optimismo y el buen humor que me caracteriza, sobre todo los lunes con el objetivo de planificar bien la semana. Era una oficina en la que había habido cierta rotación, es decir, que los clientes iban y venían, por lo que el número de clientes fieles era escaso.

Pero había clientes fieles, o más bien recurrentes. La diferencia entre un cliente fiel y un cliente recurrente es que el primero está dispuesto a pasarlo mal y a que cometas errores, pues no te abandonará. Entre los clientes recurrentes, había uno con el que me jugaba que la oficina estuviera abierta o cerrada. No hacía falta acudir a un consultor para que advirtiera cómo estaba mi pareto en clientes (pareto, en ventas, son el 20% de clientes que te generan el 80% de resultados) y el riesgo que corría. Imagínate qué presión cada vez que hablaba con él, sobre todo cuando percibía que tenía poco feeling.

Lo primero que hacía al llegar los lunes, cómo no, era llamarlo o escribirle un email para ponerle en antecedentes del estado de la cuenta: altas, bajas, nuevas incorporaciones, incidencias… Mi forma del empezar el email para comunicarme con él era algo así: «¿Cómo estás X? ¿Cómo te ha ido el fin de semana? Yo he estado en… Bla, bla, bla…». Y para acabar, como solía ser frecuente en mí, me despedía a pie de email con: «[…] un abrazo».

Lo que acontecía después, siempre en los extremos del día, o bien a primera hora de la mañana al poco tiempo de haberle enviado mi email o bien a medio día, era una respuesta parecida a esta: «Toni, el fin de semana, de las veinte personas que se tenían que presentar en el turno X, no se presentaron estas: fulanito, menganito y sotanito. ¡Dime algo YA! Si seguimos así, partiremos peras».

Claro, esta no era la respuesta que yo esperaba. Tras ver esto, me ponía nervioso, no daba pie con bola y tener que llamarlo, aunque fuera para darle buenas noticias, no me apetecía demasiado. Lo malo es que esta dinámica se repetía semana tras semana, interacción tras interacción. Cuando iba con mi director regional (una persona a la que admiraba y todavía admiro), veía que la relación entre ellos era como la de «dos enamorados» (había entre ellos mucho feeling y respeto) y yo me quedaba con cara de tonto.

Recuerdo que le comenté esta situación a mi jefe, quien reconoció que él también percibía que no teníamos feeling, cosa que además le sorprendía, ya que él era consciente de mis habilidades sociales con los clientes y el buen trabajo que estaba haciendo comercialmente en la oficina, sobre todo en lo que tenía que ver con la prospección y la captación de clientes.

Llegó un momento en que pensé: se acabó. A tomar viento, a partir de ahora se ha acabado la cortesía, tanta simpatía y le voy a responder con la misma moneda: de manera tajante, escueta y en dos líneas. Y probé. Empecé a actuar de esa manera. Si le tuviera que poner una etiqueta emocional, diría que lo hacía desde el rencor, el orgullo y el «me importa un bledo que me amenaces». En psicología decimos que el miedo tiene forma de U invertida, lo que significa que, cuando pasas el umbral donde la curva se invierte, el retorno es difícil.

¿Y qué piensas que pasó después? ¿Mejoró o empeoró mi situación con él? ¿Me empezó a tratar como un Alpha o como un Beta, como diría Oren Klaff en su libro Cómo hacer presentaciones persuasivas?

Sí. Estás en lo cierto, la relación mejoró. Mis emails y llamadas eran muy concretas, asépticas, estudiadas y con un abanico muy conciso de soluciones ante posibles problemas. Cuando iba a verlo, percibía que la relación era de igual a igual, cliente-proveedor, y más llevadera.

¿Piensas que yo me comportaba de manera natural con ese cliente? ¿Que estaba cómodo aunque la situación aparentemente había mejorado? ¿Existía un encaje real en nuestra relación? También estás en lo cierto, la respuesta es no. En ese momento pensaba: «¿ves?, a este le va la marcha, no hay nada como darle a la gente de su propia medicina».

Pobre de mí. No había entendido nada. Eso que me funcionaba se sostenía con pinzas, porque no entendía el porqué y el para qué las personas hacen lo que hacen o se relacionan como se relacionan.

5.1. Algo que debes saber y aceptar

Nadie es como tú. Por suerte, porque eso es lo que te hace tan especial, diferente, singular y auténtico. Pero, en cambio, toda/os, o la mayoría de nosotra/os, queremos que los demás se comporten como queremos, cuando en realidad deberíamos aceptar que lo que me gusta a mí no tiene por qué gustarle al otro.

He cometido muchos errores haciendo selección, uno de ellos era buscar candidatos a nivel interno que se parecieran a mí. Una perspectiva muy egocéntrica por mi parte, porque de lo que se trataba no era que se parecieran a mí, que tuvieran mis virtudes y mis áreas de mejora, sino de que encajaran con su equipo y con el tipo de clientes con los que iban a interlocutar.

Partiendo de que nadie es como tú, debes aprender a tratar a las personas y comunicarte con ellas de otra manera. A lo mejor a ti te gusta que te toquen cuando te hablan, pero a otras personas no; o que no se vengan con rodeos, pero a otros no; o que te den pautas concretas al hacer un trabajo o tarea, pero otras personas necesitan lo contrario, que no le pongan puertas al campo… ¿Me explico? ¿Empiezas a observarlo en tu entorno más cercano? Como te decía antes, doce años más tarde, en un posgrado de Coaching Ejecutivo, me di cuenta de lo que te explicaré en las siguientes líneas. ¡Y eso que venía del ámbito de la psicología!

5.2. Esquemas de personas. Hacer más fácil lo complejo

En psicología decimos que un esquema es un marco mental o conceptual que nos ayuda a interpretar la información que recibimos. Esto significa que la función de estos esquemas o marcos mentales es simplificar nuestra realidad, tomando atajos para poner el foco en donde tenemos que ponerlo y excluir aquello que no es tan relevante en ese momento.

Por poner un símil, es cuando en tu móvil ves los atajos a los que puedes acceder para hacer uso de según qué aplicaciones o te aparecen por defecto las más utilizadas.

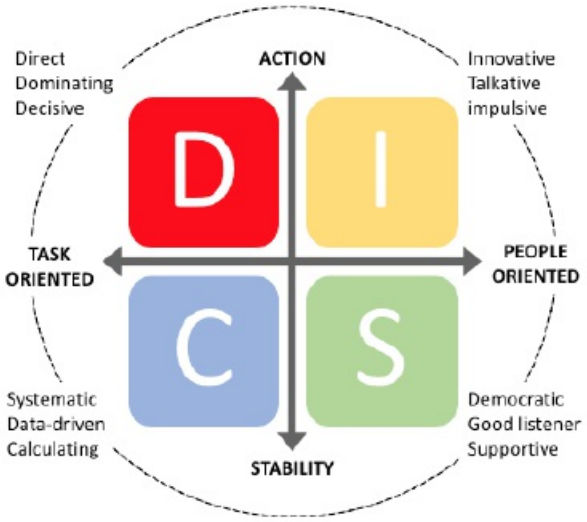
Un aspecto importante al hacer uso de estos esquemas es saber que las personas tendemos a colocar etiquetas, y como ya sabemos que las palabras construyen realidades, es importante advertirte para que no caigas en ello. Lo que aprendas a continuación te ha de servir para hacerte una idea de por dónde van los tiros, pero no para usarlo de excusa para tratar a los demás de cierta manera. ¿Recuerdas si a alguien del trabajo le han puesto la etiqueta de que es lento? ¿Cuánto ha tardado en quitársela? Y lo peor de todo es que, de tanto repetirla, se la acaba creyendo.

Como te puedes imaginar, en cuanto a modelos de estructurar la personalidad, existen muchos. A mí, personalmente, el modelo OCEAN (traducido sería Apertura a la experiencia, Responsabilidad, Extraversión, Amabilidad y Estabilidad emocional), también llamado modelo de los 5 grandes, me gusta mucho. Sin embargo, prefiero explicarte otro modelo que resulta especialmente clarificador y con el que estoy muy habituado. Este modelo te servirá para que te des cuenta de cómo sueles comportarte y para adaptarte a los demás. Se trata del modelo DISC.

El DISC se basa en los estudios del psicólogo y psiquiatra suizo Carl G. Jung, entre otros. En 1921, Jung publicó el libro Los tipos psicológicos, en el cual identificaba las cuatro formas en las que experimentamos el mundo: sensación, intuición, pensamiento y sentimiento. Este no fue precisamente un modelo vanguardista y novedoso, puesto que, en la antigua Grecia, Empédocles ya hablaba de comportamientos y los atribuía a cuatro elementos: aire, agua, fuego y tierra. Lo mismo hizo Hipócrates con los cuatro humores: flemático, sanguíneo, colérico y melancólico.

Volviendo a los modelos de personalidad, también contribuyó en su desarrollo el psicólogo y escritor estadounidense William Moulton Marston, quien escribió, en 1928, Emociones de personas normales, en el que se nombran estos cuatro elementos: dominio, influencia, estabilidad y cumplimiento.

Ahora que ya tienes contexto, vamos a ponerlo en práctica. De esta manera, durante la exposición que vayamos haciendo, mentalmente podrás comenzar a ubicarte y a ubicar a personas y estilos de comportamientos en cada uno de estos quesitos.



Modelo DISC de Carl G. Jung.

Una última apreciación que pensamos que es importante hacer. Este modelo es un modelo de preferencias, no un modelo de competencias. Las preferencias no son competencias ni capacidades ni habilidades, sino que representan la manera natural, o llámale innata, de comportarnos en las diferentes situaciones cotidianas, es decir, cómo interaccionamos con el entorno y con otras personas.

5.3. ¿De dónde sacas la energía y cómo tiendes a tomar decisiones?

Es el momento de arremangarte, de poner el foco en ti. Somos muy buenos escaneando a los demás, pero no tanto a nosotros mismos. Sin embargo, es imposible conocer y relacionarnos de manera exquisita con los demás si ni siquiera nos conocemos a nosotros mismos. Y de la misma manera, es imposible no escondernos y dar rienda suelta a nuestra autenticidad si no hacemos un ejercicio de introspección en el que dejemos latentes nuestras virtudes y áreas de mejora.

Este modelo de comportamientos y estilos de comunicación consta de dos ejes polarizados:

- Introversión - Extraversión
- Racional - Emocional

Introversión - Extraversión

Lo primero que queremos que te plantees es a qué tiendes. Normalmente, en las diferentes formaciones o sesiones de coaching, me encuentro con que los participantes o coachees nos dicen: «yo es que “soy” las dos cosas», refiriéndose a lo de introvertido y extravertido. Seguro

que sí, pero al mismo tiempo la pregunta es ¿de dónde sacas la energía?

Te vamos a hacer unas preguntas para que empieces a escanearte:

- ¿Con qué número de personas te sientes cómodo/a en tus relaciones sociales?
- ¿Eres más de tener experiencias profundas o prefieres un amplio número o variedad incluso aunque sean más superficiales?
- ¿Con qué asiduidad publicas en tus redes sociales? ¿Tienes muchos o pocos seguidores? ¿Cuán «amiguero/a» eres?
- ¿En qué medida te gusta compartir tus pensamientos o inquietudes?
- ¿Cómo es tu círculo de amistades en cuanto a longevidad de vuestra relación, cantidad de amigos, calidad de las relaciones, etc.?
- ¿Cómo te sientes más cómodo: en la acción o en la reflexión?
- ¿Cómo vives los momentos como fiestas o interacciones sociales, en donde hay un gran número de personas?

En mi caso, a día de hoy estoy más trabajado y me siento cómodo tanto en el plano de la introversión como en el de la extraversión. Pero, como hemos dicho antes, «la cabra tira al monte», y la pregunta del millón sigue siendo la misma: ¿Y tú, de dónde sacas la energía? La mía proviene de relacionarme con gente, de viajar, de hacer surf con amigos, de conciertos, de comidas sociales (me encanta comer)… En definitiva, encuentros sociales en los que hay implicadas más personas e interacciones. Marta, en cambio, tiende a la reflexión, a relaciones más estrechas, «uno a uno», y a la tranquilidad.

¿Y qué pasa cuando hago algo que va en contra de mi tendencia natural? Pues casi seguro que me encuentras cansado, desgastado y sin energía. Se ha demostrado que en ferias, donde las personas tienen que estar sonriendo durante todo el día para atender a clientes, a aquellas personas que realizaban el trabajo sin que realmente les gustara o disfrutaran con ello, cuando acababan la jornada, les dolían los músculos de la cara porque no era natural y la habían estado forzando.

Comportarse con tendencia a la introversión o a la extraversión (olvida la etiqueta del «soy introvertido o extravertido») per se no es ni bueno ni malo. De hecho, Daniel Pink, en su libro Vender es humano, dice que la mayoría de nosotros somos «ambivertidos».

Cómo se comportan los introvertidos

Ser introvertido no es lo mismo que ser tímido. La timidez aparece en la relación con los demás, mientras que la introversión es más amplia, pues tiene que ver con cómo te relacionas con el mundo. Aquí te dejamos algunos comportamientos para ver en qué medida te reconoces con ellos:

- Tienden a pensar antes de hablar.
- Se mueven en grupos pequeños, de uno a uno.
- Prefieren estar en soledad, pues es allí donde obtienen tranquilidad y paz.
- Prefieren la profundidad a la superficialidad en lo que se refiere a relaciones y experiencias.

- Les suele gustar la certidumbre, donde las variables no escapan a su control.
- No suelen ser el centro de atención ni dar «la nota», a menos que sea en entornos estrechos.
- Construye poco a poco las relaciones de confianza.
- No necesita de variables externas para sentirse bien.
- Trabajan bien en solitario.
- No tienden a exteriorizar las emociones.

En estos momentos de interconexión y globalización, cuando el trabajo en equipo es una competencia más que extendida y demandada en las organizaciones, parece que tender a la introversión es un crimen. Sin embargo, en nuestro contexto actual el liderazgo no está reñido con la introversión o la extraversión. Un líder con tendencia introvertida tiene unas habilidades sobresalientes en escucha empática, en cooperación, en tener en cuenta al equipo, en huir del ego en la toma de decisiones, en observación y reflexión, en mantener la calma en momentos de incertidumbre, etc. Hoy en día, nuestra forma de trabajar con espacios abiertos en las organizaciones se ha convertido en un «obstáculo» a sortear por los introvertidos.

Y lo mismo sucede con las relaciones interpersonales: parece que «lo normal» es estar todo el día expuesto en redes sociales, mostrando el mejor instante de nuestras vidas o aparentando vivir la vida del otro. ¿Quiénes aparecen más expuestos en las redes: los extravertidos o los introvertidos?

Si te sientes identificado/a con estos rasgos, te animamos a leer el libro de Sylvia Löhken, El éxito de los introvertidos».

Cómo se comportan los extravertidos

Así como hemos dicho que ser tímido no es lo mismo que ser introvertido, ser sociable no es lo mismo que ser extravertido. La mayoría de las personas socializan, simplemente lo hacen de una manera diferente.

¿Te acuerdas de dónde sacan la energía unos y otros? Vamos allá:

- Se nutren de las relaciones con los demás.
- Tienden a «vivir» o «consumir» experiencias, y cuantas más mejor.
- Dedican mucho tiempo a cultivar sus relaciones sociales.
- Cuentan con habilidades sociales y en ocasiones suelen ser el centro de atención.
- Prefieren estar acompañados a estar solos.
- Suelen hablar y gesticular bastante.
- Necesitan de estímulos constantes externos para no aburrirse.
- No tienen inconveniente en compartir sus emociones y su vida «privada».
- Te transmiten energía y alegría.
- Piensan y hablan al mismo tiempo, con tendencia a la impulsividad.

En el trabajo les gusta más trabajar en equipo que en solitario, y día a día los verás en las redes sociales acompañados de amigos, familia o en eventos y publicando de forma frecuente.

Racional - Emocional

Si antes te preguntaba de dónde sacabas la energía, ahora te pregunto desde dónde tomas las decisiones. Seguramente pienses que depende según qué decisiones, y así es. Aunque tampoco es tan descartiano, de hecho, existe lógica en la emoción y emoción en la lógica. Pero, de la misma manera que tendemos a comportarnos con extraversión o introversión (y la mayoría somos ambivertidos/as), tendemos a la racionalidad o a la emocionalidad.

Te planteamos unas preguntas para que te escanees y llegues a esbozar unas primeras conclusiones:

- ¿En qué medida te apoyas en argumentos lógicos para tomar decisiones?
- ¿Cómo les dices las cosas a los demás: con tacto, a bocajarro, sin rodeos…?
- Cuando quieres convencer a alguien, ¿desde dónde le hablas: desde los aspectos objetivos de tus argumentos o desde tu experiencia subjetiva?
- ¿Con qué facilidad explicas y comunicas tus emociones?
- Al tomar decisiones, ¿necesitas mucho contexto o te tiras a la piscina con las ideas básicas?
- ¿Cuánto confías en tu intuición al tomar decisiones?

Cómo se comportan las personas racionales

Estos son algunos de los comportamientos que definen a las personas racionales. Valora en qué medida te sientes identificado/a:

- Se toman el tiempo necesario para evaluar las diferentes alternativas antes de tomar una decisión.
- No se dejan llevar por las emociones. Priman la razón y los argumentos lógicos después de la reflexión.
- Valoran el alcance y las consecuencias de sus acciones y decisiones.
- Reconocen los errores y aprenden de ellos para no volver a repetirlos.
- Son más propensos al feedback constructivo y a otros puntos de vista.
- Son más protagonistas que víctimas.

Cómo se comportan las personas emocionales

Como puedes imaginar, estas personas se caracterizan por la intensidad con la que viven la vida. Son personas más empáticas e intuitivas. Si en las personas racionales priman la «frialdad», el análisis y la racionalidad, en este caso hablamos de personas sensibles, incluso me atrevería a decir que vulnerables.

Cuando hablamos de personas emocionales, no lo hacemos en el sentido más polarizado del término, que serían las PAS (personas altamente sensibles), que es como las define la psicóloga Elaine Aron.

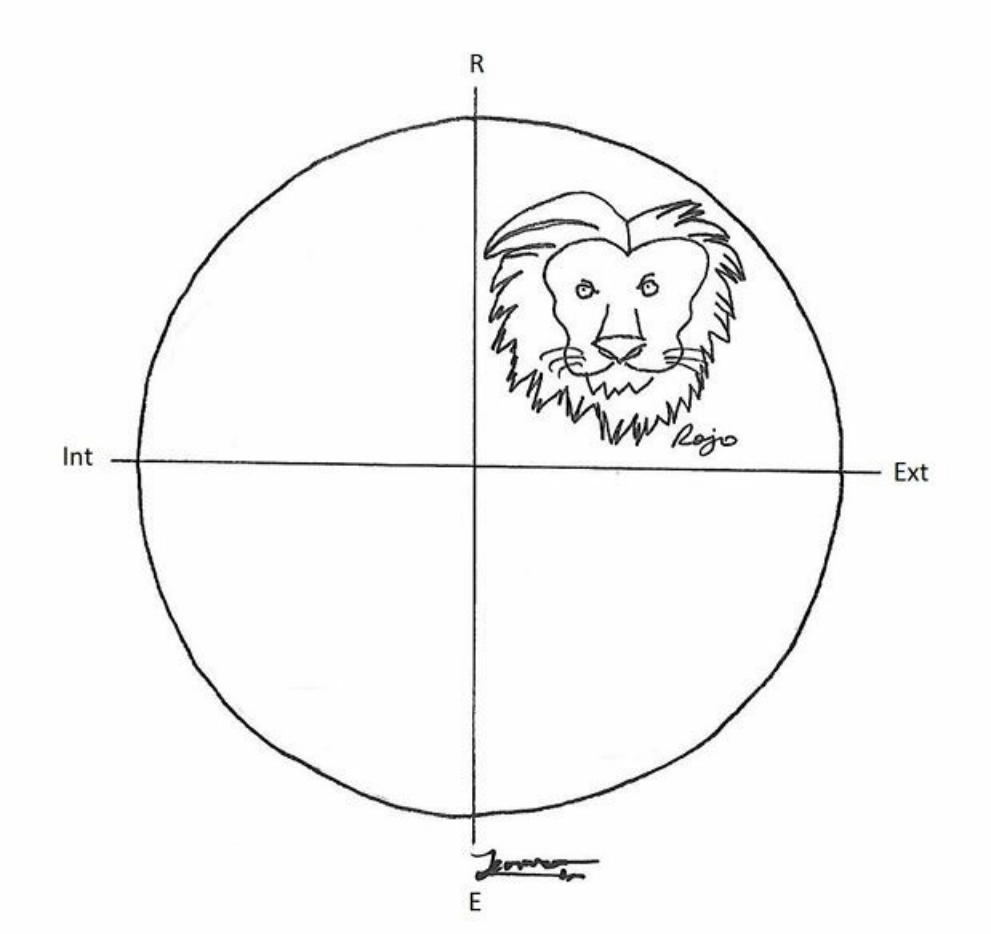
Por tanto, en términos generales, las personas emocionales tienden a comportarse de esta manera:

- Son muy empáticas. Aunque la empatía es una trampa y no existe al 100 %, estas personas sí que la ejercen con garantías, al contrario de las personas narcisistas.
- Son sensibles a las personas y al entorno, aspecto relacionado con la intuición.
- Son lentos en la toma de decisiones. Intensifican los dilemas, los conflictos y la confusión.
- Sensibles a las críticas y el feedback, ya que en ocasiones se sienten heridas.
- Más propensos a vivir con exceso de futuro (ansiedad) y de pasado (depresión). Sus experiencias, positivas y negativas, son muy intensas.
- Suelen ser bastante creativas, ya que saben darle forma a ese universo emocional.

5.4. ¿Cuánto tienes de león/a?

Como nuestro mundo animal no deja de ser un espejo de nuestra forma de comportarnos (como animales que somos), cojamos la metáfora del león. Bueno, del león no, de la leona. Porque puede que el león sea el rey de la selva, pero la leona es la que caza.

El león/a, en este zoo de comportamientos y comunicación, simboliza el color rojo: el costado racional y extravertido. Este sistema de asociar un color a un animal es el que utiliza la Fundación Behavior & Law, y te permitirá recordarlo mejor en el tiempo.



Te lanzo esta pregunta: ¿cómo se comporta una persona que tiende a lo racional y a la extraversión? Aquí va otra para ponértelo más fácil: ¿qué características le atribuirías a un león? A continuación, te daremos una serie de palabras para que veas cómo se comportan estas personas en un buen día y en un mal día. Son las dos caras de una misma moneda.

Leones/as como símbolo de personas rojas

Los reconocerás porque en un buen día son personas directas, activas, decididas, emprendedoras, exigentes, resueltas, resolutivas, asumen riesgos y tienen iniciativa.

En cambio, cuando tienen un mal día tienden a resultar excitables, exaltadas, agresivas, intolerantes, impacientes, impulsivas y egocéntricas.

En cuanto a su forma de comunicación, su registro es dentro de lo formal, lo normativo, te miran a la cara cuando te ven o hablan contigo, dan la mano de manera firme y ejerciendo presión, gesticulan como extravertidos que son y hacen uso del espacio que les rodea con una postura erguida. ¿Te la imaginas bailando en una discoteca? ¿Qué canción suena? ¿Cómo te hacen sentir este tipo de personas?

Cuando hablan lo hacen con seguridad, con una latencia y un ritmo ágil, van directos al grano y son rápidos en respuestas, objeciones y argumentos.

Y siguiendo con esos puntos fuertes que les caracterizan, en un buen día diremos que les resulta fácil pasar a la acción, de ahí ese rasgo emprendedor y directivo, tienen energía. Están más orientados hacia los qué que hacia los cómo, lo que significa que están acostumbrados a trabajar por objetivos, tienen mucha facilidad para tomar decisiones en contextos difíciles y se comunican de manera directa, sin rodeos y sabiendo establecer límites con las personas. Es el perfil más asertivo de todos.

Pero cuando tienen un mal día, lo directo se transforma en agresividad y poca sensibilidad, les cuesta escuchar aquello que no refrenda lo que ellos piensan o si no vas al grano, no tienen tiempo para dejar que el otro piense, son exigentes con ellos y los demás. Incluso, puede parecer que las personas se convierten en un recurso y, en casos extremos, se saltan las reglas (leyes/normas) en aras de conseguir sus objetivos.

¿Te acuerdas de la historia que te conté al principio del capítulo? ¿Te haces una idea de hasta qué punto cuadra con el retrato robot que te hice de aquel cliente? Ahora tú tienes más herramientas de las que yo tenía por aquél entonces, pero igualmente te voy a dar el antídoto para encajar con este tipo de personas sin que renuncies a tu esencia.

¿Cómo me comunico con estos leones/as de manera efectiva para no salir con algún que otro zarpazo? Evidentemente, estoy recurriendo al león como animal simbólico de lo que representan estas personas más rojizas. Lo cierto es que necesitamos personas a nuestro alrededor que se comporten de esta manera, que nos empujen, que cambien cosas, accionadoras, ágiles… Simplemente tendremos que tener claras unas pautas de comunicación con ellas para que sintonicemos. Así que allá vamos, ¿preparado para ponerte a la altura comunicativa de tus nuevos y necesarios compañeros de viaje?

A este tipo de personas los rodeos y el exceso de contexto les cansa. Si recurres a este tipo de comportamientos, empezarán a mirar el reloj, a mover las piernas o a mirar hacia otro lado. Por tanto, cuando te comuniques con ellos/as, ve directamente al grano, al tema de conversación.

Cuando les presentes algún tipo de propuesta, ya sea en el plano personal (como ir al cine) o en el plano laboral (como, por ejemplo, una propuesta comercial), presenta resultados tangibles de ella. Una pregunta que se hacen este tipo de personas es ¿y yo con esto que gano?, ¿qué me aporta?, ¿para qué?

Recuerda que son personas ágiles y rápidas a la hora de tomar decisiones, por lo que tendrás que narrar de forma lógica y a grandes rasgos las conclusiones o aspectos de tus proposiciones. No vayas a los detalles, eso déjalo para otro color (ten paciencia, luego te lo digo). Tienes que ir a lo fundamental, a la esencia, a tocar hueso.

Sigue la regla K. I. S. S. (keep it simple stuppid). Hazlo sencillo, ponlo fácil, sin infantilismos, con brevedad y concisión, haciendo sencillo lo complejo. Si vas con problemas, tienes que haber buscado previamente las soluciones. No les des problemas, resuélveselos.

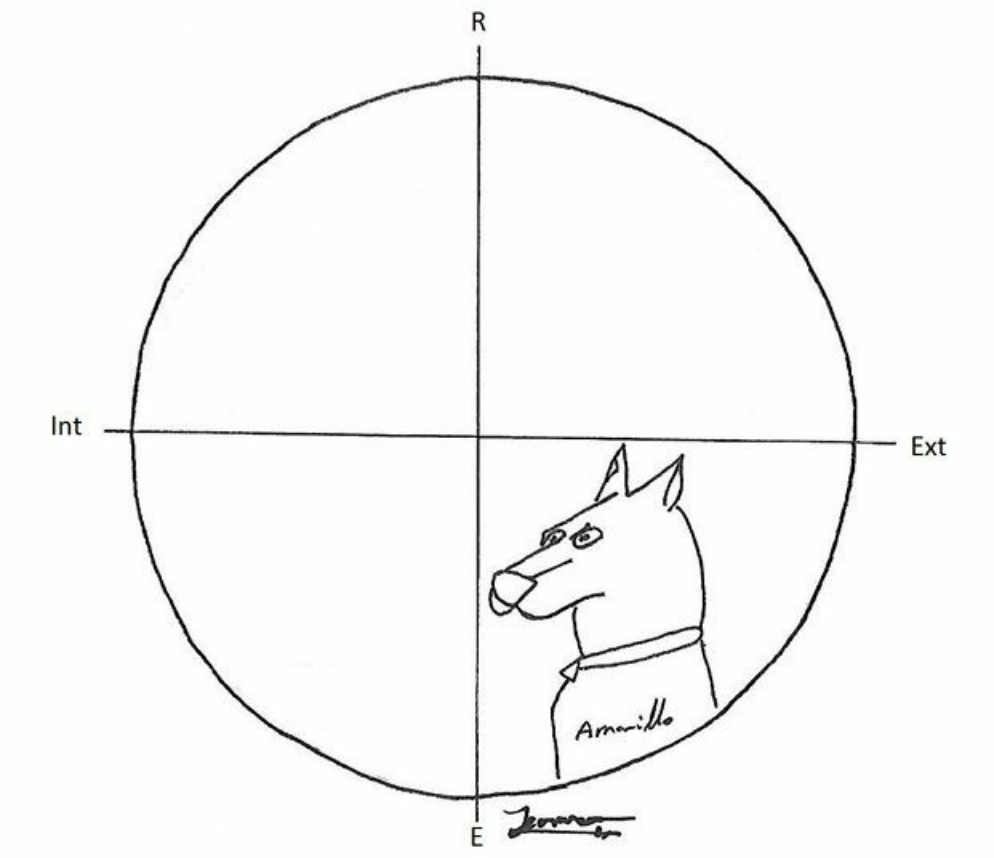
Por último, deja las subjetividades para otros. Deja lo personal para otro color, no para este. No

vayas con argumentos del tipo «yo creo», «yo opino», «yo pienso que…», porque ante estas afirmaciones el responderá «¿Y a mí qué …… lo que tú opinas? ¿Qué elementos objetivos tienes de que esto sea así o asá?».

Ahora, vamos con la siguiente pregunta…

5.5. ¿Cuánto tienes de perro/a?

Soy consciente de que la pregunta puede parecer de mal gusto fuera de contexto. Pero no te lo tomes por el lado que no es. No estoy hablando de la atribución simbólica y cultural que le damos y deriva en ser un gandul/a.



Te vuelvo a hacer la misma pregunta que te he hecho antes: ¿cómo se comporta una persona que tiende a la extraversión y a la emocionalidad?, ¿qué características le atribuirías a un/a perro/a? Los que tenemos este animal de compañía lo tenemos más fácil, ¿verdad?

Procederemos como en el caso anterior. Veremos cómo se comportan en un buen día y en un mal

día. ¿Te han dicho alguna vez que eres el alma de la fiesta? ¿O que parece que te conocen como si hubieran estado toda la vida contigo? ¿Que se sienten muy cerca de ti? ¿O quizás que no escuchas y hablas demasiado…?

Siguiendo la misma forma de proceder de antes, te daremos una serie de palabras para que veas cómo encajan en tus comportamientos. A ver qué tal te suenan. Recuerda que no estamos para juzgar ni para etiquetar, simplemente para entendernos y entender a los demás, que tenemos algunos comportamientos adaptativos y otros mejorables, pero que ambos son dos caras de la misma moneda. ¿Seguimos?

El perro/a como símbolo de personas amarillas

Las reconocerás enseguida, sobre todo ahora que te estás convirtiendo en una persona más curiosa y observadora. Te darás cuenta de su presencia porque, por norma general, en un buen día son divertidas, muy dicharacheras, se suelen dirigir a ti con una sonrisa en la boca y son muy expresivas. Son personas muy sociables, optimistas, motivadoras, con facilidad para desenvolverse en los diferentes escenarios que les presenta la vida, muy dinámicas (verás que no paran quietas), soñadoras y creativas, muy expresivas. En seguida notas si están de buen humor o tienen un mal día, ya que su corporalidad refleja su estado anímico. Digamos que, en su caso, tiene cabida esa famosa frase que hemos escuchado millones de veces de que «la cara es el espejo del alma».

Por resumir, tienen una habilidad natural, casi innata, para establecer vínculos de amistad e influir sobre los demás. Son excelentes relaciones públicas, grandes vendedores cuando están trabajados por dentro, ya que saben calibrar con efectividad su don de la palabra.

Los reconocerás porque su aspecto es relajado, receptivo, y toda su corporalidad habla sin necesidad de que emitan una sola palabra. Les gusta el contacto físico y no tienen reparos en abrazarte como si te conocieran de toda la vida, incluso aunque sea la primera vez que te ven. Transmiten ilusión y pasan de un tema a otro como si estuvieran haciendo un monólogo.

Hasta aquí todo muy bonito. Parece que estemos en el mundo Disney de las relaciones sociales, ¿cierto? Pero, como pasa con las personas con tendencia al rojo, cuando tienen un mal día tienen comportamientos que las delatan y las entorpecen, lo que significa que tendrán que trabajar algunos aspectos si quieren ser más adaptativas en sus relaciones con los demás.

En esos malos días su comportamiento puede resultar extravagante o indiscreto en algunas ocasiones, preguntando cosas que no tocan o traspasando límites personales que a la otra persona le pueden molestar. La mayoría de las ocasiones lo hacen sin intención, todo y que son muy hábiles socialmente, aunque en ocasiones no calibran las consecuencias de su comportamiento. También los reconocerás porque les pasa como a las personas más rojizas (recuerda que ambas tienen en común que son extravertidas): tienden a la impulsividad y a precipitarse. En ocasiones llevan un ritmo frenético y van como «pollos sin cabeza» o como «un fraggle rock», de aquí para allá. Cuando tienen un mal día, convierten la persuasión y su capacidad de oratoria en charlatanería.

En ocasiones ese exceso de energía, actividad y dinamismo les juega en contra, pues tienen varios frentes abiertos y no cierran ninguno de ellos. Esto mismo hace que no presten atención al detalle (eso se lo dejamos a otro color) y que comentan errores que pueden ser realmente importantes.

Las personas amarillas no tienen punto medio. ¿A qué nos referimos con esto? A que en ocasiones pasan de la euforia al desánimo rápidamente, y lo que antes habían defendido con excesiva motivación ahora ya no les seduce tanto. Con las relaciones sociales les pasa algo parecido, se dejan llevar por la novedad, por lo que muy pronto te puedes convertir en su «amigo del alma» o en un amigo más relegado a un segundo plano en su ranking emocional.

En resumen, después de lo que has leído, te puedes imaginar que son personas que tienden a actuar con poca reflexión previa, a trabajar a partir de la motivación antes que de la importancia y la urgencia, a poner el foco en la relación con los demás antes que con él/ella. Si hay un color con tendencia a la aprobación social es este. Si, como dice Joaquina Fernández en su libro Piensa en ti: Diseña tu vida para ser feliz, «gastáramos la misma energía en buscar la aprobación social y que nos quieran como en autoconocimiento», otro gallo cantaría.

El antídoto. ¿Cómo me comunico con estos camaleones encantadores que a todo me dicen que sí con una sonrisa en la boca?

Personalmente me encantan las personas con tintes amarillos, ¿empiezas a intuir por qué? Su tema favorito para hablar son «ellos mismos», y como desde el principio te prometí un diálogo sincero, tengo que admitir que tengo mucho pantone amarillo. Trabajado, pero lo tengo. Disculpa si en algún momento te ha molestado algo que haya podido decir.

Y sí, me encantan por muchos motivos: porque les puedes invitar a una fiesta y si vienen solos/as no pasa nada, porque saben decirte la palabra adecuada en el momento oportuno, porque saben rellenar los incómodos silencios de ascensor con alguna ocurrencia… Tener cerca a una persona con comportamiento amarillo te hace el día más llevadero.

Y quizás te estés preguntando: ¿qué hago yo para comunicarme con estas personas si somos como el día y la noche?

Pues bien, como estamos aquí para ayudarte a encajar con estas personas sin renunciar a tu esencia, voy a decirte lo que nos gusta de ellas para que, a tu manera, con tu forma de comunicación, te sientas más cercano a su manera de entender el mundo. Recuerda que esto va de responsabilidad (entendida como la habilidad para responder, como le escuché decir a Jesús Martínez, CEO de focus inside, en un webinar sobre liderazgo transformador), lo que significa que eres tú quien se ha de adaptar a la otra persona, y no al contrario. Como te quedes esperando a que los demás cambien, te van a encontrar desnutrido/a y en los huesos.

Así que allá vamos.

A estas personas les encanta la informalidad, que no te pongas «redicho» en explicaciones ni las intelectualices, que te muestres cercano, natural, y que si les cuentas algo lo hagas desde el corazón, desde lo personal. Quieren identificarse contigo, con tu historia, con tus vivencias.

De la misma manera, si les planteas algo, hazlo con símiles, con anécdotas, con metáforas, con ejemplos. Si quieres captar su atención, empieza la frase con estas entradillas: «¿Quieres que te explique una cosa que me pasó relacionado con esto…?, «Esto es como cuando…», «Te voy a poner un ejemplo para que lo veas más claro…», «Esto es como aquella vez que hicimos…».

Recuerda que estas personas son muy propensas a la novedad, así que cuando les plantees algo, aunque no sea novedoso, comunícalo con un enfoque diferente y atractivo. Ya sabes que en comunicación es más importante el cómo decimos las cosas que el qué decimos.

¿Quieres «matar» a una persona con tendencia a comportamientos amarillos? Ponla a trabajar sola, sin tiempo para socializar, aislada y ejecutando tareas muy enfocadas al detalle. ¿De verdad quieres eso? Como ves, la información que vas recibiendo es un arma de doble filo. Tú eliges para qué utilizarás lo que vas aprendiendo.

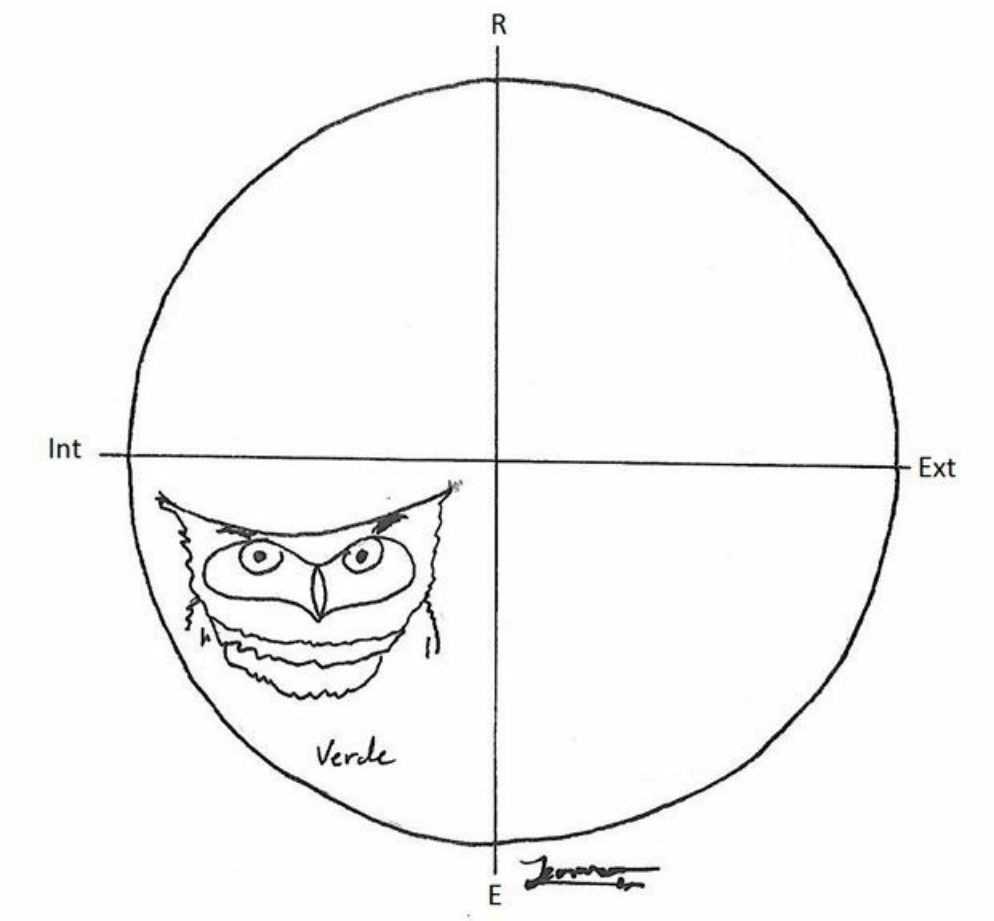
A estas personas les gustan el «teatro», las simulaciones, el entretenimiento, lo visual, las imágenes. Una buena forma de convencer a estas personas es mediante catálogos, fotos, renders, simulaciones físicas, etc. ¿Y qué pasa si no dispongo de esas imágenes? Pues muy fácil. ¿Cómo puedes explicarles lo que quieres? ¡A través de imágenes mentales! Una buena entradilla en este tipo de conversaciones es «imagínate cómo va a ser tu próxima casa en la playa, donde vas a escuchar el golpear de las olas, con una luminosidad brutal y donde sentirás la fresca brisa marina…». Si es que la temática fuera esta, claro.

Por último, no seas rígido/a con ellos. Deja las reglas y los convencionalismos para otros colores. Con estas personas priman lo personal y lo sencillo.

5.6. ¿Cuánto tienes de búho?

Los búhos son aves de rapiña que se alimentan de seres vivos, como lagartos, lagartijas, ratones, insectos y otros animales. Son nocturnos y pueden cazar en la oscuridad.

Esta definición nos aleja mucho del color que queremos presentarte a continuación, ya que los atributos que después te presentaremos distan mucho de ese instinto cazador. Lo que sí asemeja este animal a las personas con estilo comportamental verde es que no hacen ruido, a diferencia de los que amarillean, por lo que suelen pasar desapercibidas, de la misma manera que son introvertidas y emocionales.



Ahora te toca a ti. ¿Cómo se comporta una persona que tiende a la introversión y a la emocionalidad? ¿Cómo la definirías? Sé que no es fácil encontrar las palabras exactas, ni siquiera cuando esa persona puede identificarse como emocional e introvertida. Voy a ayudarte un poco más, a ver si este color tiene algo que ver contigo.

¿Te han dicho alguna vez que eres una persona que sabe escuchar o que haces sentir a los demás escuchados/as? ¿Que eres más bien cohesionadora y que huyes de los conflictos? ¿Que tienes más paciencia que una santa?

Ahora empiezas a verlo un poco más claro, ¿verdad?

El búho como símbolo de personas verdes

Introvertidos, no hacen mucho ruido aunque acumulen éxitos, son pacientes y tranquilos. Estamos ante un tipo de personas que se sienten cómodas en la rutina y suelen ser estables emocionalmente. Si tienes un secreto y se lo quieres contar a alguien sabiendo que quedará a buen recaudo, el verde es el color ideal para confiar tan preciado tesoro (aunque te advierto que,

si tienes un secreto, en cuanto lo cuentas deja de ser secreto).

Los reconocerás porque son de sonrisa cálida, pero sin demasiada expresión facial y con un contacto visual contenido (diferente a la de los amarillos). Los gestos no son tan amplios, a diferencia de amarillos y rojos (extravertidos), y el apretón de manos es débil.

Aunque ya te hemos avanzado algunos comportamientos de estas personas tan entrañables, te vamos a dar más pistas de cómo se comportan en un buen día. Son personas muy prudentes, no te van a poner entre la espada y la pared nunca, tienen un alto grado de empatía (más que el amarillo), ya que te das cuenta cuando interactúas con ellas que no solo te escuchan, sino que te comprenden y no te juzgan. ¿Cuántos amigo/as tienes realmente que te comprendan y no te juzguen? Si tienes más de cinco te felicito, porque esas son las relaciones que valen la pena.

Son personas persistentes. En el plano organizacional, yo les llamo los diésel de la compañía. Día a día, paso a paso, van haciendo su camino. Tranquilos e intuitivos (también el amarillo, ambos son emocionales), con la diferencia de que este escucha mucho más. Cuidador. Relacionalmente hablando, es más proveedor que cliente y conciliador en sus relaciones.

También cabe destacar que con esa empatía trabajada se preocupan por contribuir al bienestar y el crecimiento de los miembros del equipo, siempre desde una preocupación sincera por saber cómo se encuentran, qué piensan y qué sienten.

¿Te gustaría tener en tu red primaria y secundaria a este tipo de personas? A mí sí. Me encantan, las valoro y se los reconozco cuando puedo y caigo en ello (tiendo a despistarme en ocasiones).

Tal como hemos estudiado en los demás colores, los verdes también tienen sus áreas de mejora. En un mal día evitan los conflictos y olvidan que estos pueden ser una oportunidad para crecer y fortalecer la relación. Soy partidario de «prevenir» los conflictos, pero no de evitarlos. En ocasiones se muestran más lentos en la toma de decisiones e incluso pasivos, apáticos y más dependientes de los demás.

He visto cómo personas de RRHH con un perfil verde tienden a procrastinar darle malas noticias a su equipo o llevar a cabo la difícil tarea de despedir a alguien. Cualquier persona, cualquier color en su «sano juicio», no disfruta al echar a nadie de la compañía, independientemente de si es un despido objetivo o no, pero para el perfil verde es realmente incómodo. A colación de esto que comento, en ocasiones juegan un papel pasivo-agresivo, incluso victimistas. Y si te pueden endosar el mochuelo (hablando de búhos), te lo endosan.

Tampoco son personas que den sus opiniones sin que se las pidan, ni hacen propuestas con firmeza, decisión y seguridad si lo que plantean discrepa con lo que otras personas explicitan. No es un perfil asertivo, le cuesta poner límites y, como he comentado antes, tiende al juego pasivo-agresivo.

Los días que no está en su elemento, una persona búho suele darle demasiadas vueltas a las cosas, entrando en bucles rumiativos que no le permiten prestar atención a variables objetivas, lo que la lleva a la indecisión y la lentitud en la toma de decisiones.

El antídoto. ¿Cómo me comunico con estas personas tan sensibles sin que se tomen las cosas de

manera personal?

Ahora estás preparado para que te cuente algo que antes no te he contado. El color opuesto al verde es el rojo. ¿Te haces una idea de por qué? Mientras el rojo quiere respuestas concretas y al momento, los verdes necesitan tiempo para tomar decisiones.

Date cuenta en estos titulares:

Un perfil preferente rojo le diría a su equipo: ¡Hágamoslo YA!

Un perfil preferente verde le diría a su equipo: Hagámoslo sin hacernos daño.

Así que empecemos por el principio. Para comunicarte de manera adaptativa con estas personas, no les presiones. Si les presionas, se volverán más lentos, indecisos y dependientes. Así que déjales tiempo para que reflexionen, establezcan sus pros y contras y decidan con la información que necesitan.

Otro aspecto importante es que les transmitas contexto antes de ir al objetivo de la cuestión. Este perfil necesita tener una visión global en la cual enmarcar lo que les vas a contar. Ser directo funciona con el perfil rojo, no con el verde.

Mide tus palabras (especialmente perfiles amarillo y rojo). Sé prudente con ellos como lo serían ellos contigo y sé claro, transparente y honesto en los planteamientos que les hagas.

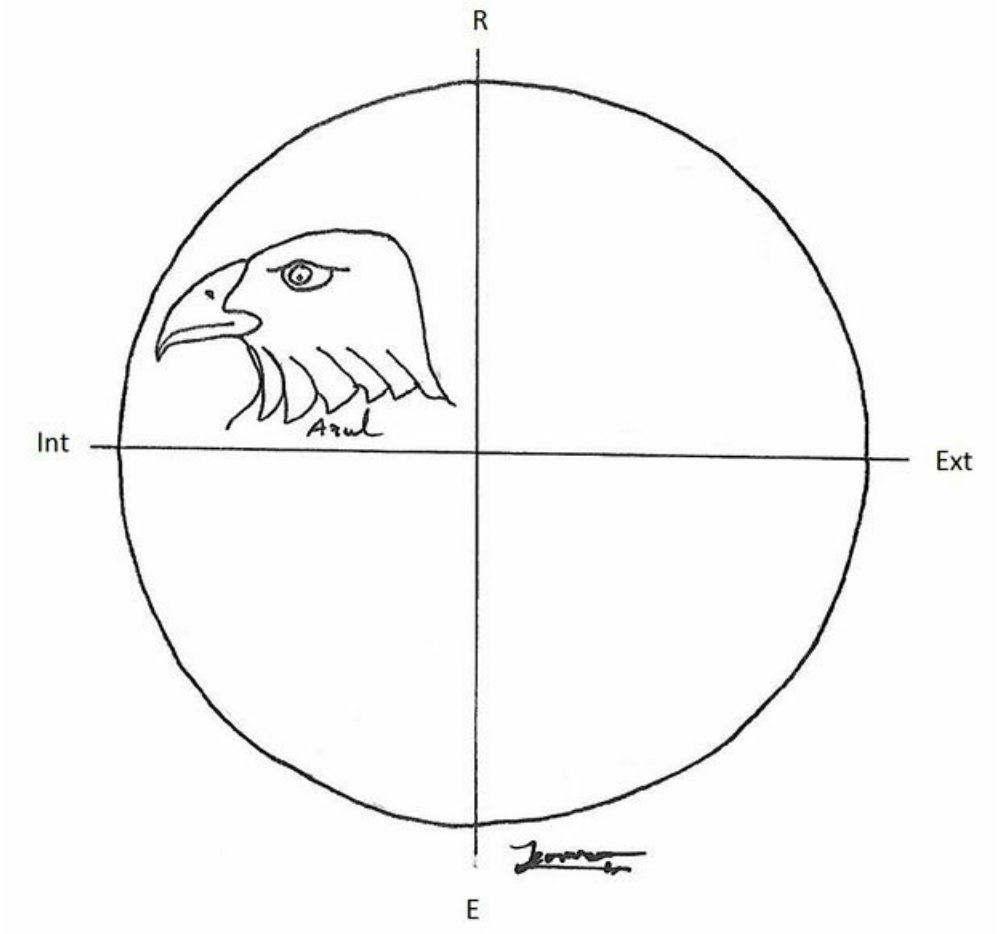
No impongas tus criterios, deja que ellos te los compren. Eso sí, lo harán siempre y cuando te preocupes sinceramente por lo que piensan y opinan al respecto. Busca el acuerdo, no la imposición, y acaba tus planteamientos con «¿cómo lo ves?», «¿cómo puedo ayudarte en…?», «¿qué necesitas por mi parte para ayudarte a tomar la decisión?», «¿con qué primer paso te sentirías cómodo/a …?».

Es muy importante crear o cocrear con ellos/as un clima de confianza y protección, reconociendo sus planteamientos y aportaciones.

5.7. ¿Cuánto tienes de águila?

Menudo zoo. En la extraversión hemos simbolizado a los perfiles rojo y amarillo con un león y un perro, respectivamente, mientras que en el plano introvertido la cosa va de aves, entre búhos y águilas.

Búhos y águilas tienen en común que son aves rapaces, con la diferencia de que el águila es más diurna. En lo que concierne a nuestro tema, y sin irnos por los cerros de Úbeda (o empezar a irnos del tema como pollo sin cabeza, por seguir con aves), será el águila quien simbolice el estilo de comunicación del perfil azul, racional e introvertido. Estamos con el perfil por excelencia amante de la precisión y la objetividad.



Y ahora que ya tienes muchas más herramientas y puedes apoyarte en lo que has aprendido en líneas anteriores, ¿cómo describirías a una persona que es racional y al mismo tiempo introvertida?, ¿qué dirías que le hace especial, distinta y extraordinaria?, ¿con qué tipos de personas (perfiles) no se encuentra cómoda?

A ver si alguna vez te han hecho observaciones como estas: «Te gusta tenerlo todo controlado», «Eres muy rígido con tus horarios y comidas», «El mustitasking no es lo tuyo, hasta que no terminas una tarea no te gusta empezar otra», «No eres muy amigo/a de los besos y abrazos…».

El águila como símbolo de personas azules

Estamos ante personas perfeccionistas, metódicas y muy lógicas. Quizás, la frase más soñadora de un amarillo («si lo creo, lo veo», muy Walt Disney por cierto), con ellos es todo lo contrario: «si no lo veo (demuestras), no lo creo». Ya te avanzo algo que has intuido. Antes hablábamos de perfiles contrarios u opuestos, pues bien, para las personas azules, eso de adaptarse a los perfiles amarillos no es tarea fácil.

Con los rojos tienen en común que son muy exigentes con ellos mismos y con los demás, siendo los azules extremadamente orientados al detalle. Son personas que no se dejan llevar por las emociones, saben mantener la cabeza fría y el corazón caliente, lo que significa que no se dejen atrapar por el cerebro reptiliano en momentos de mucha incertidumbre. Si tuvieras que pasar por el quirófano en unos meses, ¿qué te parecería un cirujano/a con una preferencia comportamental azul? Vas empezando a darte cuenta de que como compañeros de viaje los necesitas y los quieres, como al resto de colores.

Si tenemos que ponerles más sustantivos para que los reconozcas, en un buen día son personas muy ordenadas y rigurosas. ¿Me permites contarte un experimento que hago con las personas más azuladas cuando estoy en una formación y no tengo todavía la certeza de su color? Eres un curioso/a. Sabía que dirías que sí. Pues bien, aquí va. Paso por detrás de sus sillas, cosa que no les hace demasiada gracia, y les muevo el papel o el boli de lugar. ¿Te haces una idea de qué hacen ellos/as? Bingo. Lo vuelven a poner en su sitio.

Son personas a las que no les cuesta discernir entre hechos y suposiciones, que actúan después de analizar y reflexionar. A mí me encanta trabajar con ellos por su organización, su rigurosidad en los plazos, procedimientos y reglas. Actúan como un árbitro o una voz de la conciencia que te avisa si vas a pasar una línea roja, ya que se enfocan más en los «cómos» (el proceso) que en los «qué» (el objetivo). Si a un perfil rojo, muy rojo, en un mal día tú le dijeras «perdona, pero si hacemos esto vamos a traspasar una línea roja», él respondería «tranquilo, no pasa nada, a veces las líneas se mueven».

Evidentemente esto te lo explicamos en clave de humor, pero es para que veas las diferencias entre azules y rojos, a pesar de que ambos son perfiles más bien racionales.

Ahora vamos a sus áreas de oportunidad, que también las tienen, como todos. Cuando tienen un mal día suelen transformar su rigor en rigidez, mostrándose más impermeables a opiniones ajenas a su criterio, más distantes, menos sociables y fríos.

Como área de oportunidad no estaría mal que prestaran atención a su intuición y emociones, tanto las propias como las ajenas. Al mismo tiempo, les iría bien aceptar que, a veces, no existen unas reglas diseñadas cuando se ejecuta algo nuevo y que sin procesos claros también se pueden hacer cosas. Trabajando con perfiles azules me he dado cuenta de que lo peor que les puedes hacer es decirles que hagan algo desde cero y como ellos quieran. Aunque no te preocupes, enseguida te harán mil preguntas para establecer los marcos de trabajo, ya que huyen de la improvisación, el exceso de flexibilidad y la incertidumbre.

También te darás cuenta de que su proxemia es de una mayor distancia que, por ejemplo, un perfil más amarillo. Su contacto físico es escaso, a menos que pertenezcas a su estrecho círculo de amistades, y su expresión facial tiende a la neutralidad. Si atendemos a su lenguaje paraverbal, su tono no varía, son concretos a la hora de comunicarse y hablan cuando tienen que hablar, sin demasiados aspavientos y grandilocuencias.

El antídoto. ¿Cómo me comunico con alguien que me pone objeciones a todo lo que le digo?

En todos los trabajos te vas a encontrar con las diferentes tonalidades. En un principio, cuando no sabía lo que tú sabes ahora, me costaba muchísimo relacionarme de manera adaptativa con

este perfil. Si para mí eran personas «pesimistas», para ellas mismas eran «realistas y bien informadas». Cada vez que les pedía un plazo de entrega (siempre he estado vinculado al mundo de las ventas), su respuesta era la misma: «eso no puede ser», «no da tiempo», «es imposible», «los procesos son los que son», etc.

Pero, con lo que acabas de aprender, sabrás que siempre hay un espacio común para entendernos y llegar a acuerdos que nos lleven a ganar-ganar. Así que allá vamos:

- Cuando vayas a reunirte con ellos/as o a exponerles algo, tienes que ir preparado con números, datos concretos, agenda y orientarte al detalle de forma rigurosa.
- No saltes de tema en tema. Estructura tu discurso de tal forma que se vea el principio, el proceso y el desenlace. Es decir, concreción en el motivo (qué quieres), orientación especial al desarrollo secuenciado (los cómo) y el resultado final.
- Cuando te comuniques con ellas da contexto (como al verde), pero sobre todo da instrucciones concretas y precisas. No dejes fisuras ni marcos excesivamente abiertos, ya que esto les genera confusión e inacción. Recuerda que, hasta que no hayan recopilado toda la información que necesitan, no van a ejecutar ninguna acción.

Por lo general, solemos relacionarnos con personas que se parecen a nosotros y tendemos a alejarnos de aquellas a las que a priori, al menos mentalmente, les hemos puesto la etiqueta de «son diferentes». En psicología social hablamos del exogrupo, los ajenos a nosotros, y del endogrupo, los que son de nuestra tribu.

Craso error. En la complementariedad están el aprendizaje, el autoconocimiento y el auténtico disfrute. Somos espejos frente a espejos, los demás nos pueden ayudar muchísimo a entender quiénes somos, qué nos molesta y qué veo en el otro que tengo yo que hace que tanto me moleste.

Ahora la pelota está en tu campo. Ahora ya sabes qué tienes que hacer para adaptarte a cada una de estas personas sin renunciar a tu esencia, a tus valores, a tus creencias, en definitiva, sin renunciar a lo que te hace especial. Precisamente vas a ser más auténtico y especial sabiendo cómo tratar a las personas y contribuyendo en su mejora, dejando huella en ellas. Si cada día interactúas con alguien y se va de tu lado un poquito mejor de como ha venido… ¿A cuántas personas conoces que «sepan hacer» eso? Porque no lo olvides: esto no va de saber, sino de saber y saber-hacer. Lo que estás aprendiendo lo vas a tener que practicar.

5.8. La fábula del regalo

Hará unos siete años hice un curso con Josepe García de Miguel (el prologuista de este libro), uno de los mejores oradores con los que me he formado y que más ha influido en mi manera de comunicar. Allí conocí a Rafeek Albertoni, coautor del libro Coaching para trabajar de fábula. Y aunque no tiene que ver, o sí, con los estilos comportamentales y de comunicación, queremos dejarte esta fábula con clave de humor y moraleja.

Cierta vez un empleado, que había sido destinado a un lúgubre y frío país del Este, decidió enviar un regalo de cumpleaños a su superiora con la intención de que no se olvidaran de él, ya que se sentía perdido en los confines del mundo.

Como sabía que la jefa había perdido sus gafas de sol, optó por comprarle unas de diseño. La dependienta se las envolvió y, al pagar la cuenta, por equivocación cogió un paquete de apariencia similar que pertenecía a otra clienta y que contenía unas braguitas.

Envió el paquete a través de la mensajería interna de la empresa con una nota:

«Estimada señora Martín, espero que le guste el regalo que le envío, sobre todo por la falta que le hacen. Sé que lleva tiempo con las otras que tenía, pero estas son cosas que se agradecen cambiar de vez en cuando. Espero también haber acertado en el modelo. La dependienta me dijo que era la última moda y amablemente me enseñó las suyas, que eran iguales. Entonces yo, para ver si eran ligeras y cómodas, cogí y me las probé allí mismo. No sabe cómo se rio la dependienta, porque esos modelos femeninos en los hombres quedan muy graciosos y más a mí, que ya sabe que tengo unos rasgos muy prominentes. Una chica que había allí me las pidió, se quitó las suyas

y se las puso para que yo pudiera ver el efecto que hacían en ella. Le quedaban estupendas, así que me decidí y las compré. Póngaselas y enséñeselas a toda la oficina, a ver qué le dicen. Al principio se sentirá muy rara, acostumbrada a ir con las viejas y más ahora que ha estado un tiempo sin llevar ningunas. Si le están muy pequeñas me lo dice, porque le pueden dejar señal cuando se las quite. Tenga cuidado también de que no le estén grandes, no sea que al ir andando se le caigan y las vuelva a perder, ya que tiene la costumbre de quitárselas en cualquier sitio para que todos vean sus encantos.

En fin, no le digo nada más. Deseoso de volver a España.

Atentamente,

Miguel Correa».

Esperamos que te hayas reído tanto como nosotros. Aún tengo los ojos vidriosos, con alguna que otra lágrima deslizándose por mi cara. Lágrimas de las buenas, porque el rigor profesional no está reñido con el rigor mortis.

Y como ni Marta ni un servidor damos puntadas sin hilo, te planteamos esta pregunta: ¿qué perfil de los cuatro que conoces sería el más propenso a ser Miguel Correa?

5.9. Te toca pasar del «saber» al «saber-hacer» y el «querer hacer»

Ya sabes que al final de cada capítulo nos toca o, mejor dicho, te toca arremangarte. Te planteamos dos situaciones: una en el plano personal y otra en el plano laboral para que las desarrolles.

En los dos casos se tratará de situaciones muy cercanas a tu día a día, por lo que, si las desarrollas bien, ya tienes mucho ganado (y lo de ganado te lo decimos literalmente).

- Situación en el plano personal. Imagínate por un momento que tienes que convencer a cuatro amigos diferentes de hacer un viaje juntos. Te proponemos que te enfrentes a una hoja en blanco y escribas qué le dirías o argumentarías al amigo rojo, al amarillo, al verde y al azul.

Para facilitarte el trabajo, visualiza y tira de histórico de amigos a los que ya has situado en algún color, ya que esto te puede proporcionar un punto de partida para tirar del hilo.

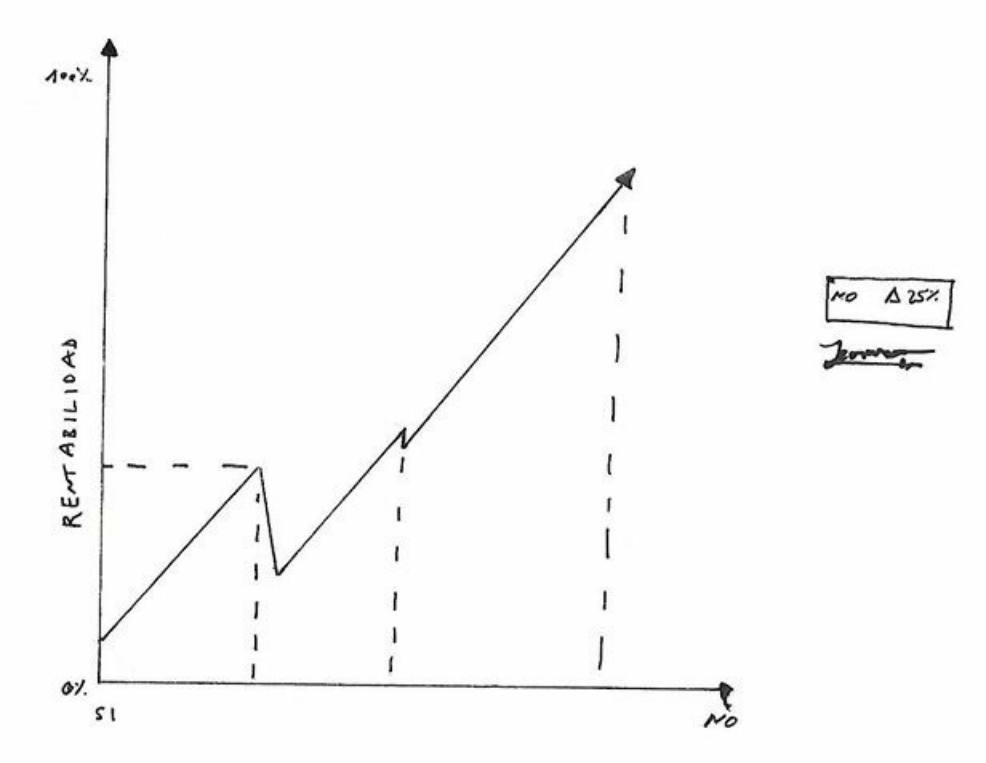
- Situación en el plano laboral. Cualquier momento del año es bueno para pedir un aumento de sueldo, no hace falta que esperes a final de año para hacerlo, ¿estás de acuerdo? Pues ahora se trata de eso. Haz lo mismo que has hecho en el caso anterior y visualiza qué argumentos les darías a cuatro tipos de jefes/as (decisores/as de tu aumento de sueldo) diferentes: rojos, amarillos, verdes y azules.

No estaría de más que también tuvieras en cuenta las pegas u objeciones que te pondrá cada uno de ellos. Te aviso que van a ser un tanto diferentes.

.

«Tienes que decidir cuáles son tus prioridades más altas y tener el coraje agradable, sonriente y sin disculpas para decir NO a otras cosas. Y la forma de hacerlo es tener un SÍ más grande ardiendo por dentro».

Stephen Covey



6

CUANDO EL «NO» RESULTA RENTABLE

6. Cuando el «no» resulta rentable

Era un día soleado de verano en una ciudad costera del precioso mediterráneo. A escasos metros de donde me encontraba, las suaves olas golpeaban contra la arena fina haciendo ese leve sonido de vaivén que hacen al encontrarse con la orilla.

Disfrutando de ese precioso momento observaba, no muy lejos de mí, a dos personas. En un principio estaban alejadas la una de la otra, a escasos metros, pero poco a poco, a paso lento, se acercaban entre ellas de manera cautelosa y decidida al mismo tiempo. Cada una de ellas sostenía diferentes objetos en las manos, objetos que para ellos eran de enorme valor y que custodiaban con gran recelo.

De lejos vi cómo empezaban a intercambiar gestos acompañados de palabras, en ocasiones, inconexas. El lenguaje no verbal no miente, casi que prefería no escuchar sus palabras teñidas por el sonido del mar. Veía que acercaban y retiraban las manos, que se daban la espalda y luego volvían, que seguían «discutiendo» con manos acompasadas que transmitían entendimiento e interacción. Finalmente intercambiaron unos objetos y otros no. Esto suponía unos movimientos de cabeza de lado a lado y manos escondidas en la espalda en algunos casos, y en otros, asentimientos de cabeza por ambas partes y una corporalidad proactiva y valiente.

Al cabo de unos minutos, uno de estos personajes vino hacia mí. No medía más de un metro y poco. Se acercaba risueño y a paso ligero, con unos objetos en las manos diferentes a los que sostenía hasta hacía unos minutos. Se paró junto a mí y me abrazó. Era nuestro hijo, Simó, que me dijo: «mira qué coche nuevo tengo, se lo he cambiado a ese niño por el amarillo, pero no le he dado este porque no me gustaba el otro que tenía …».

En ese momento constaté algo que había estudiado mucho a nivel teórico, pero que no siempre incorporamos a nuestras relaciones personales o profesionales y que con el tiempo olvidamos: venimos con la capacidad asertiva y de «negociación» de serie, pero con el tiempo la perdemos de vista y caemos en trampas de indecisión, egos y miedos, a unas consecuencias que en muchas ocasiones tan solo se dibujan en nuestra cabeza. En pocos minutos, esos niños se habían hecho amigos, socios y clientes. ¿Cuánto tiempo tardamos los adultos como tú y como yo en establecer relaciones de confianza, en comunicar lo que queremos y lo que no queremos, en hacer nuevos amigos, socios/as o clientes?

En los procesos de coaching que llevamos a cabo con los distintos tipos de clientes, se repite una constante (obstáculo) a sortear: el atreverse a decir no. Y fíjate que no distingo entre clientes de psicología, coaching ejecutivo o coaching personal, ni siquiera si estoy con organizaciones o en sesiones individuales fuera del ámbito organizacional. ¿Eres decidido/a cuando dices que no? ¿Lo dices convencido o con la boca pequeña? ¿Vas a decir que no, pero finalmente te saldrá un sí dudoso y forzado?

La asertividad es «una forma de comportamiento caracterizada por una declaración firme o la afirmación de una declaración sin necesidad de prueba. Afirmarse es afirmar la posición de uno sin transgredir agresivamente los derechos del otro (asumiendo una posición de dominio) y sin permitir de forma sumisa que el otro ignore o niegue los derechos o la posición legítima de uno».

Cuando en los diferentes cursos formativos les preguntamos a los participantes qué es la asertividad, todos responden al unísono: «es la capacidad que tenemos para ejercer nuestro derecho a decir no». Y es aquí donde queremos introducir un matiz: ser asertivo/a es ser capaz de decir no y también, cuando toca, de decir y expresar el sí.

Y con la asertividad pasa como con los clásicos, tal como ya he comentado en alguna parte de libro. ¿Sabes quién es Mozart? Seguro que me dirás que sí. Pero ¿has escuchado durante más de una hora seguida a Mozart? Seguramente que no. A la mayoría de las personas les pasa como a ti y como a mí, saben qué es la asertividad pero no la practican, de la misma manera que saben quién es Mozart pero no lo escuchan.

Ser asertivo/a es defender tus derechos o convicciones sin herir a los demás o, mejor dicho, sin intentar herir a los demás. Nuestra filosofía es que, si siendo asertivos herimos a alguien, este alguien tendrá que trabajarse aquello que le moleste. Tú no eres «culpable» de cómo se siente el otro cuando le dices que no.

Si dibujáramos una línea horizontal de diez centímetros, en el cinco estaría el punto de equilibrio de la comunicación asertiva. Allí, la manera de expresarnos podría definirse como congruente, directa y con altas dosis de autoconfianza.

En el extremo izquierdo, siguiendo con esa línea que hemos dibujado mentalmente, quedaría situada la pasividad. Si eres de los que se ubica en este extremo, te darás cuenta rápidamente de que tu comportamiento suele ser evitativo o pasivo, con tendencia a decir que sí aunque quieras decir que no con tal de no entrar en conflicto y con tendencia a la sumisión, la obediencia y la capacidad de sacrificio. Cuando te sitúas en este extremo, le estás diciendo al mundo que él es más importante que tú. Valoras más a los demás que a ti mismo/a. ¿Te das cuenta de cómo esto está relacionado con tu autoestima?

No te voy a engañar. Durante mucho tiempo de mi vida estuve situado en este extremo y me costó mucho trabajo personal salir de él, porque funciona como una droga. Dices que sí cuando quieres decir que no porque de esta manera buscas la aprobación social, eres vista como una persona empática y no generas ningún tipo de conflicto. «La gente te quiere». Qué bonito, ¿verdad? Pero en realidad no es más que egoísmo, es una respuesta cobarde y una manera de esconderse, porque decir lo contrario sería exponerse, hacerse visible y confrontar opiniones. O quizás no, pero en tu cabeza se manifiestan una gran variedad de pensamientos no precisamente positivos ni con final feliz: «se van a molestar», «nunca más me van a tener en cuenta», «van a emprender represalias en el trabajo si digo que no a la cena de Navidad», «no puedo pedir vacaciones fuera del calendario establecido», «no puedo negarme a ir a este evento familiar…».

La no asertividad, y en este caso la pasividad, funciona como un edulcorante. Al principio gustas a los demás (no conflicto), pero más adelante ese equipo, grupo o personas a las que condicionaste con tus sí empiezan a echarte en cara que no saben bien qué opinas respecto a determinados temas, que te dejas llevar por la mayoría, que perciben en ti cierta falta de juicio, criterio o, lo peor de todo, cuando el no asertivo/a falta a una reunión nadie se da cuenta, y si lo hacen, hacen ver que no pasa nada porque «todo lo que decidamos le parecerá bien». ¿Te suena? Y eso pasa en el trabajo, en la familia y en el grupo de amigos al decidir el viaje que haréis en verano.

Y si lo complicamos un poquito más, podemos convertir el comportamiento no asertivo en algo todavía más retorcido. En el caso del pasivo-agresivo, la combinación es muy llamativa. Imagínate por un momento que tu responsable te pide que prepares un informe con un nivel exquisito de detalle: gráficos, estadísticas, balances, beneficios, etc., complícalo a tu gusto. Ahora, imagina que eres de los que odia hacer informes, más con este grado de complejidad, pero no te atreves a decirle que no a tu responsable. ¿Adivinas cuál será el desenlace de esta tarea? Yo te lo diré: la presentarás tarde (porque habrás procrastinado), con errores de los que será testigo tu responsable (porque él los encontrará) y te será devuelto para que hagas una revisión (y ahora con menos tiempo de margen). ¿Te das cuenta de lo que pasa? El trabajo te ha vuelto como un boomerang, tus horas se duplican con altísimas fugas de energía en una tarea que no te gusta y tu imagen queda deteriorada porque le has hecho perder el tiempo a todo el mundo. Fíjate, al principio te delegaron una tarea porque confiaban en ti y ahora ¿qué dice todo esto de ti? ¿Qué hubiera pasado si hubieses dicho que no? Pero como lo que ha pasado no podemos cambiarlo, ¿qué vas a hacer ahora cuando te encuentres en una situación similar?

En palabras de Manuel J. Smith, en su libro Cuando digo no me siento culpable, «se nos adiestra a aceptar el conflicto pasivamente: no devuelvas los golpes (idea judeo-cristiana, esto lo decimos nosotros); aguanta firme; […] cuando alguien nos juega una mala pasada […] nos limitamos a rechinar los dientes en silencio y a jurar para nuestros adentros que tomaremos represalias algún día».

Siguiendo con esa línea horizontal imaginaria de la que hablábamos antes, en el extremo derecho está el comportamiento agresivo. Haciendo un ejercicio de introspección, pocas veces me he posicionado en este extremo, que es tan pernicioso como el opuesto comentado anteriormente. A las personas de comportamiento agresivo las reconocerás porque hacen valer sus opiniones por encima de la de los demás con amenazas, levantando la voz y con un trasfondo de «yo gano, tu pierdes; o nosotros o ellos». Si antes hemos hablado de que los demás eran más importantes que tú, ahora «yo» soy más importante que los demás. A estas personas agresivas nadie las aguanta, pero existe un motivo por el cual siguen comportándose así. ¿Lo adivinas? Porque les funciona. Les funcionaba cuando estaban en la escuela y les sigue funcionando cuando llegan al mundo laboral, porque nadie se ha atrevido a ser asertivo/a con ellos/as y ponerles límites.

6.1. De dónde viene ese miedo a decir no

Si, al parecer, la postura intermedia y efectiva en comunicación se la lleva la asertividad, ¿por qué nos cuesta tanto ser asertivos/as? Por razones de supervivencia y de reproducción.

Somos animales, y como tales, tenemos tres tipos de comportamientos ante diferentes situaciones: huimos (la conducta pasiva antes mencionada), luchamos (el comportamiento agresivo) o ejercemos nuestra capacidad verbal para resolver problemas. La especie humana cuenta con este último comportamiento, mientras que el resto de los animales solo con los dos primeros. Esta es nuestra herencia evolutiva, no debemos olvidar que en cada uno de nosotros residen los aprendizajes de nuestros antepasados.

Si reaccionáramos solo en modo animal, esto es con comportamientos de lucha o de huida, nos

sentiríamos bastante mal, ya que las emociones asociadas a dichos comportamientos son la ira y el miedo. Estas reacciones, además, conllevan frustración y podríamos acabar al borde de la tristeza o, en el peor de los casos, la depresión.

También nos cuesta decir que no por una cuestión de tribu y cierto sentido de pertenencia al grupo. En los grupos se generan dinámicas de intercambio social, lo que significa que si digo que no también me pueden decir no. Esto responde a un comportamiento adaptativo proveniente de tiempos ancestrales, cuando la vida estaba en manos de otros individuos de la tribu al salir a cazar o a pescar.

En el fondo no nos gusta sentirnos diferentes, por eso en muchas ocasiones acabamos viviendo la vida de otros. De hecho, este es el motivo por el que estamos escribiendo este libro. Y tú, si has llegado hasta aquí, es porque también te has apuntado a este viaje. Se trata de vivir tu vida, de decir que sí a aquello que es congruente con tu misión, tu visión, tus valores y tu sentido de contribución, de decir que no a todo lo que te aleja de ello. Cuanto más llenes tu agenda de sí, menos espacio queda para el no. Se trata de que no escondas quién eres, qué quieres y qué no quieres, que te adaptes con asertividad a diferentes contextos, personas y circunstancias con respeto, educación y firmeza, todo sin renunciar a tus necesidades y deseos. La tribu, el grupo de amigos, la familia, la red, ejerce una presión de la que a veces no somos conscientes y que puede convertirse en un arma de doble filo, especialmente si estamos atrapados en la indecisión o buscamos que nos quieran porque no tenemos resuelto algún conflicto personal del pasado. ¿Quién no se ha sentido arrastrado por esa corriente y se ha dado cuenta recién al cabo de unos años que eso no era lo que más le hubiera convenido?

Ese sentido de pertenencia a la tribu y de «no ser diferente» es tan potente que a día de hoy se utilizan técnicas como la prueba social, también llamada demostración social, para vender más. ¿Te suena ese anuncio que decía que 9 de cada 10 dentistas recomienda…? Lo primero que hacemos es pensar que si «todo el mundo» lo hace por algo será. Si nadie le dice que no al cliente por algo será; si en esta empresa nadie disfruta del día de asuntos propios por algo será; si nadie pide un aumento de sueldo por algo será; si todo el mundo acata las peticiones y demandas del jefe por algo será…

En capítulos anteriores estuvimos trabajando las creencias. A menudo, creemos que pensamos como piensa la mayoría, que nuestra forma de ver la vida es la misma que tienen las personas que nos rodean. En consecuencia, extrapolando esto a la asertividad, nos decimos: «cómo no va molestar mi no a otras personas si soy el primero al que le molesta que le digan que no». Sin embargo, una cosa es empatizar y otra cosa es tener el sano ejercicio de desvincularte de la idea de que tu forma de ver la vida y las relaciones no tiene por qué ser compartida por el resto de las personas.

Si tuviéramos que hacerte un resumen de los motivos por los cuales nos cuesta ser asertivos/as, podríamos citar los siguientes:

- Educación: quizás eres de esas personas a las que les han enseñado que con el sí llegarán a todos lados, o que no es educado decirle que no a ciertas situaciones o personas porque sería hacerles un «feo». En definitiva, de este motivo se desprende que es mejor hacer feliz a los demás antes que a uno mismo/a.

- Creencias: asociadas a pensamientos. Visualizamos consecuencias negativas derivadas de denegar una petición (más adelante te diremos cómo hacerlo).
- Experiencias previas: hay personas que asocian estos nuevos escenarios en los que deberían ser asertivos/as con experiencias pasadas negativas para ellos. Por ejemplo, quedaron en evidencia al negar la petición, hubo algún tipo de consecuencia negativa al expresar sus necesidades, fueron juzgados o criticados…
- Pensar que al decir que sí cuando quieren decir que no los hará ser más queridos. Finalmente, y en muchas ocasiones, resulta lo contrario.
- Las personas que me conocen deberían saber qué quiero, qué me molesta o qué me gusta. No tengo por qué exponer mis necesidades. Si lo hago es porque me conocen poco. ¿Te suena eso de que los demás nos tienen que adivinar el pensamiento?
- La creencia de que cambiar de opinión no es congruente o puede dar una imagen de persona voluble y cambiante. ¿Por qué no cambiar ese pensamiento o creencia por una más madura o adaptativa, una en la que ese cambio de opinión implique madurez, nueva información que antes ignorabas o simplemente porque te has dado cuenta de que… lo que sea?
- No está bien visto no estar seguro de lo que quieres.
- Pensar que si expresas según qué necesidades o sentimientos los demás pensarán que eres débil. En este caso, vuelve a estar el foco puesto en las necesidades de los demás y no en las propias.

6.2. Los derechos asertivos, una manera de mostrar tus necesidades

Como ves, hablamos de derechos asertivos y no de obligaciones asertivas. Te pondré un ejemplo para que puedas entender a qué nos referimos. Tanto a Marta como a un servidor nos gusta ir a hacer surf tan a menudo como podemos. Cuando voy, me gusta rodearme de mis buenos amigos, incluso aunque entre nosotros coexistan diferentes niveles de expertise. Imagínate por un momento que voy con ellos y llegamos a una playa donde las olas están por encima de mis habilidades, lo que significa que si me meto no voy a disfrutar, voy a estar incómodo o con miedo y hasta puedo tener algún que otro susto. Te planteo ahora la siguiente pregunta: ¿tengo el derecho a hacer que todos/as cambiemos de playa para ir a una más accesible y que todos sin excepción podamos hacer surf con las mismas garantías?

Aquí nos abriríamos a un debate sesgado por nuestros valores (qué es lo más importante de este encuentro), nuestras formas de ver las relaciones, empatía, creencias… Pero, en realidad, a nuestro juicio, no tengo ningún derecho como tal, ya que no existe ninguna ley (obligación) que diga que tus amigos tienen que abandonar la playa de olas grandes para satisfacer tus necesidades.

Pero ¿qué pasa si cambiamos la pregunta y la aderezamos con un verbo del que muchas personas huyen como de la tiña porque no encaja dentro de su dinámica relacional?

Aquí va la propuesta: ¿tengo derecho a pedirle a mis amigos que cambiemos de esta playa a otra con olas más asequibles para mi nivel de surf?

Como ves, la pregunta adquiere otro cariz. Podemos hacer peticiones, así como también,

ejerciendo nuestro derecho asertivo, tenemos que respetar y aceptar que esas peticiones sean denegadas. Se trata de respetar y ser respetados. Desde esta mirada no existe la una sin la otra.

Existen muchos derechos asertivos, de hecho, te expondremos algunos de ellos. Sin embargo, con los que más cómodos nos sentimos son con los que establece Manuel J. Smith en el libro mencionado anteriormente.

El primer derecho asertivo es «ser nuestro propio juez decisivo […] que impide que los demás nos manipulen». Más adelante te explicaremos diferentes estrategias para impedir que seas manipulado.

Este derecho viene a decir que yo tengo mis propias normas para juzgarme (y juzgar a los demás). Esto implica que esas normas están vinculadas con nuestros valores y creencias. Si eres aficionado a las series y has visto Los Soprano, hay una frase que define muy bien este concepto. Es cuando el protagonista, Tony Soprano, dice «yo no sé si tengo ética, pero tengo mis normas». La ética quizás pertenezca a ese mundo simbólico y de construcción social, pero «mis normas» están dentro de mi círculo de control.

El segundo derecho asertivo es que «tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento». He de admitir que antes, cuando denegaba una petición, explicaba por qué decía que no a esa invitación/petición que me planteaban. Hace años que practico la asertividad (y me lo tomo como el hábito de ir al gimnasio) y veo que no pasa nada por no dar «más explicaciones o razones», que no hay consecuencias negativas. Es más, prefiero que sea la otra persona la que me pregunte por qué deniego o acepto esa petición. Hay un tema muy importante a tener en cuenta en este sentido: nosotros somos los responsables de «educar» a las personas con las que nos relacionamos a través del ejemplo. Cuanto más te eduque a que cuando digo que no es no sin tener que dar explicaciones, mejor nos sentiremos los dos. Yo no te daré explicaciones y tú no me las pedirás.

Entiendo que en la práctica esto no es fácil. De hecho, hay personas que manejan muy bien las habilidades relacionales y de comunicación, y en muchas ocasiones lo hacen en beneficio propio, con lo que en lugar de influir acaban manipulando.

Vamos a hacer un ejercicio juntos. Busca un lugar tranquilo en donde puedas sentarte y cerrar los ojos. ¿Lo tienes? Ahora céntrate en lo que te voy a decir. Léelo e interiorízalo: «cierra los ojos y realiza unas tres o cuatro respiraciones conscientes o profundas, una vez que te encuentres relajado, presta atención a aquellas partes del cuerpo (o puede ser tan solo una de ellas) en las que sientas algún tipo de cosquilleo o molestia. Cuando la hayas encontrado, abre los ojos».

Te planteo la siguiente pregunta: ¿notabas algún cosquilleo o molestia en tu cuerpo antes de que te hiciera la pregunta? A menos que tengas algún dolor crónico, casi seguro que no. Como ves, te hemos sugestionado para que llegaras adonde nosotros queríamos que llegaras, y eso es lo que en muchas ocasiones hacen algunas personas. Para no desviarnos del tema, vamos a vincular la asertividad con esta situación concreta de la vida cotidiana. Imagínate por un momento que te acabas de comprar un reloj, pero cuando llegas a casa te das cuenta de que has hecho una compra impulsiva y decides regresar a la tienda para que te devuelvan el dinero. En ese momento, el dependiente o dependienta te dice: «¿Qué problema le ves al reloj para que lo hayas comprado

hace un momento y lo devuelvas ahora?».

¿Cómo te sientes? ¿Qué le contestarías? ¿Te das cuenta de lo que está haciendo? En el fondo te está diciendo que no puedes devolverlo a menos que el producto tenga algún problema, o que eres un veleta, incoherente o ignorante que no sabe lo que quiere. ¡Como si no pudieras cambiar de opinión porque te da la gana y sin tener que dar ninguna explicación! No pasa nada porque respondamos «No hay ningún problema, simplemente quiero devolverlo». Y si el dependiente vuelve a insistir con esta típica frase «entonces, si no hay ningún problema, no entiendo el motivo de que quieras devolverlo», ¿qué le dices? Pues exactamente lo mismo que antes: «Como te he dicho, simplemente quiero devolverlo». Casi te puedo asegurar que, llegados a este punto, pocas preguntas más te va a hacer. A buen entendedor, pocas palabras. ¿Empiezas a verle beneficios a esto de ser asertivo y no esconder tus necesidades?

El tercer derecho asertivo que propone J. Smit es que «tenemos el derecho a juzgar si nos incumbe la responsabilidad de encontrar soluciones para los problemas de los demás». No podemos caer en estrategias manipulativas del tipo «de ti depende que tu hermano/a llegue a ser alguien en la vida en función del ejemplo que le des»; «tu forma de tomarte la vida me saca de quicio, no sé cómo puedes ser así»; «respecto al importe de esta avería de tu coche tienes que reclamar al fabricante, a nosotros el fabricante no nos devuelve el dinero y, por tanto, nosotros no te lo devolvemos a ti».

El cuarto derecho es que «tenemos derecho a cambiar de parecer», tal como en el ejemplo que hemos puesto del reloj. A algunas personas nos han educado en que debemos ser congruentes «hasta el extremo» con lo que pensamos, sentimos y hacemos, hasta el último de nuestros días. Como si al cambiar de parecer tuviera que volver a razonar o reconocer que estaba cometiendo un error. Como si fuera inmaduro o incapaz de tomar decisiones por mí mismo simplemente porque ahora pienso diferente a como pensaba antes. Tú y yo somos humanos, por tanto imperfectos, permeables y en constante cambio.

El quinto derecho es que «tenemos derecho a cometer errores […] y a ser responsables de ellos». Volvemos al tema de la educación y las creencias de lo que para nosotros significan los errores. ¿Cómo los hemos vivido: como experiencia negativa o positiva? ¿En qué cultura organizativa o sistema familiar hemos sido educados: en aquellas donde se reforzaba y se animaba al «error» o en aquella en la que se penalizaba y «todo» se tenía que hacer bien a la primera? Por suerte, cada vez son más las organizaciones que apuestan por el error como proceso de mejora y aprendizaje. De ahí las metodologías agile que se están implementando en las organizaciones, porque funcionan en contextos como el nuestro, en donde imperan la incertidumbre y el cambio constante. Hace años me dijeron una frase que no olvidaré y que está relacionada con el «error» llevado al extremo: el fracaso. La frase fue «solo existen los éxitos y los aprendizajes». Pues bien, de la misma manera es de vital importancia ser responsables de esos errores en el caso de que lleguemos a cometerlos. Y no decimos ser «culpables», sino «responsables». De hecho, practicar la asertividad es practicar la responsabilidad y no vivir el error con culpa o ansiedad. No es lo mismo que una persona que ha perdido los estribos en una discusión, al ser recriminada por otra, diga «lo siento» a que diga «es cierto, he perdido los estribos» (más tarde te explicaremos diferentes estrategias para afrontar situaciones que requieren de un comportamiento asertivo).

El sexto derecho asertivo es que «tenemos derecho a decir “no lo sé”». Este derecho viene a decir que puedo elaborar juicios acerca de algo sin tener la necesidad de saberlo todo o tener toda la información para poder hacer algo. En muchas ocasiones se obliga a las personas a que, cuando se les hace una pregunta, respondan algo. Y esa respuesta que espera el que pregunta es cualquiera menos un «no lo sé». Imagínate que le haces esta pregunta con cierto tono recriminativo a tu hijo/a: ¿qué va a pasar si vuelves a repetir de curso y no vas a la universidad? Tu hijo, en este caso, tiene como mínimo dos opciones. La primera es sentirse inútil, ignorante, desvalido, inmaduro, dependiente (soy consciente de que lo estoy pintando un tanto feo), etc. La segunda es responder de manera asertiva aplicando este derecho: «No lo sé, papá/mamá. ¿Qué pasaría?». Por lo general, las frases con intención manipuladora empiezan con:

- ¿Qué pasaría si…?

- ¿Qué pensarías si…?
- ¿Qué crees tú que…?
- ¿Qué clase de jefe haría/sería…?
- ¿Qué ocurriría…?

Ojo. Un inciso. Son frases que empiezan de este modo si percibimos que queremos ser manipulados. En las sesiones de coaching (o psicología), por ejemplo, muchas de estas preguntas son emitidas por el coach con la intención de que el coachee (cliente/a) explore las distintas opciones, alternativas y escenarios para que tome decisiones ecológicas en función de las consecuencias que genere cada escenario. La ética del coach huye de toda manipulación, en tanto que, por el contrario, promueve la reflexión.

El derecho asertivo número siete es que «tenemos derecho a ser independientes de la buena voluntad de los demás antes de enfrentarnos a ellos». Algún amigo quiere/puede darte un consejo con toda su buena voluntad, pero el hecho de que te lo haya dado no significa que tengas que aceptarlo o llevarlo a término. Tú decides, de la misma manera que cuando tú das algún consejo, incluso aunque haya sido solicitado previamente, la otra persona puede ejercer su derecho asertivo a no aceptarlo en ese momento. No tenemos por qué gustarle a todo el mundo. De hecho, cuando le gustas a todo el mundo, en cierta manera no le gustas a nadie. Esta es una de las leyes que puedes aplicar al marketing y es la causa de que te conviertas en un comodity. En temas relacionales, cuando damos respuestas a diferentes peticiones, muchas veces ponemos excusas o no somos del todo claros por miedo a herir a la otra persona y que, por consiguiente, al sentirse herida, deje de «querernos». En cierta manera, cuando hablamos de comunicación asertiva, no se trata de que lo que digo le agrade al otro, sino que lo entienda. Por ponerte un ejemplo, cuando le dices a tu hijo pequeño que recoja sus juguetes y él te responde que no «le gusta», mi respuesta en ese momento sería «no pretendo que te guste, simplemente que los recojas».

El derecho asertivo número ocho es «que todos tenemos derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica». Cuando apelamos a nuestros deseos, motivaciones, emociones (miedo, tristeza, ira, rabia…), no podemos jugar al blanco o al negro, al sí o al no como mecanismos binarios para dar solución a problemas (obstáculos) más complejos. Ni siquiera el raciocinio lógico puede prever con garantías qué ocurrirá tras esa decisión. La lógica, si hacemos un mal uso de ella, también se puede convertir en un mecanismo de manipulación en nuestras relaciones cotidianas para que

sigamos dentro de un plano normativo en función del contexto. En muchas ocasiones, las soluciones a nuestros problemas se escapan de la lógica. Si te interesa indagar en este aspecto, concretamente sobre cómo tomamos decisiones, te recomendamos el libro de Malcolm Maxwell, Inteligencia Intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?

El noveno derecho asertivo es «el derecho a decir "no lo entiendo"». He de admitir que durante mucho tiempo me costó ejercer este derecho por miedo a parecer tonto. Esto me pasaba cuando me preguntaban ¿lo entiendes? Y yo contestaba que sí, que sí, cuando supongo que mi cara y mi cuerpo estaban gritando que no, con las mejillas sonrojadas y la mirada evitando el rostro de la persona que formulaba la pregunta. En realidad, mi respuesta estaba condicionada por dos variables. Una de ellas era que la pregunta estaba mal formulada o manipulativamente formulada, ya que era una pregunta cerrada y solo daba lugar al sí o al no. Sería muy diferente si ese profesor/jefe en aquella época me hubiera preguntado ¿qué entiendes de lo que te he explicado? La otra variable era mi necesidad por hacer la tarea encomendada, aunque no lo hubiera acabado de entender del todo. Incluso me decía (engañándome para mis adentros) «cuando me ponga a hacerlo seguro que la solución irá saliendo». Es lo bueno de ser tan optimista. Sin embargo, la respuesta asertiva hubiera sido «esta parte de tu explicación la entiendo y la otra parte no. ¿Puedes puntualizar en este aspecto…?».

El último derecho asertivo, el décimo, es que «tenemos el derecho a decir "no me importa"». Puede haber muchas connotaciones respecto a este derecho. Una está relacionada con la creencia de que tenemos que ser perfectos, pues ciertas personas nos pueden señalar cuando no hacemos las cosas o actuamos de manera distinta a como establecen sus cánones. Siguiendo con el primer derecho asertivo de ser nuestros propios jueces, yo (tú) decidiré qué es importante y qué no es importante, y a partir de ahí definiré si quiero cambiar algo en mi forma de hacer o comportarme. Para la otra situación te contaré una situación verídica y tú toma tus propias conclusiones. Desde la distancia podía escuchar una conversación que empezó con el ánimo de ser asertiva y que acabó en discusión un tanto agresiva. Una persona, llamémosle Juan, le dijo a otra, llamémosle Sara, que tenía un problema con un tercero conocido por los dos y que se lo quería contar. Sara le dijo de manera asertiva (verbalmente) que no le importaban los problemas que tuvieran entre los dos y que no quería saber nada porque en ella no estaba la solución. Hasta aquí, ¿lo ves asertivo? Seguramente me dirás que sí, pero si te digo que acabó en discusión es porque algo «falló» o se podía haber hecho de manera diferente. Yo estaba escuchando y cuando percibí el tono de Sara, la manera en que lo dijo, me di cuenta de que no era el adecuado. Sonó agresivo y taxativo, lo que hizo que Juan reaccionara en modo «lucha» antes que en modo responder. Practicar la asertividad también implica saber leer la emocionalidad del otro para que lo que le digamos sea aceptado y comprendido al margen de no sucumbir a sus deseos. Podemos hablar de todo, pero no todo se puede hablar de cualquier manera.

6.3. Cómo decir que no y contribuir a mantener relaciones de valor

Tener un método para gestionar situaciones a las que no estamos acostumbrados nos ayuda mucho a dosificar la racionalidad y la emocionalidad que estas situaciones nos generan.

Al decir que no, sigue estos pasos. Lo llamaremos el método EDAP:

Escucha (E). Escucha la petición o invitación de la otra persona o personas sin emitir ningún tipo de juicio.

Deniega (D). Después de mostrar empatía verbalizándola, deniega la petición o invitación de manera firme, directa y educada, sin titubear.

Alternativas (A). Plantea alternativas en caso de tenerlas. A nosotros nos gusta plantear dos o tres alternativas, no más. Cuantas más alternativas presentes, más dudas puedes generar en la otra persona, sobre todo cuando se trata de personas dubitativas. Si no las tienes, no te preocupes, ya que normalmente las personas que te hacen una petición prevén, en caso de no ser aceptada, tener un plan B. Y si no lo tuvieran, es cosa suya. No asumas responsabilidades que no te tocan.

Pregunta (P). Acaba con una pregunta en forma de agradecimiento. Cuando le niegas algo a alguien, es importante que perciba que es respecto a esa petición concreta o a esa petición concreta en ese día concreto. No se trata de que perciba que es a él/ella al que estás negando.

Este método puede aplicarse en cualquier ámbito. Pero pongamos un ejemplo para que lo veas más claro. Cogeremos este porque casi seguro que te has visto en la misma situación más de una vez. Contexto: vas a comer a casa de un familiar y no para de insistir con que pruebes los deliciosos manjares que te ha preparado. Vamos ahora a aplicar el método EDAP:

- E. Sin juicio. No empieces a pensar «qué pesada/o, no sé cómo decírselo, no sé qué parte del “no” no entiende, si la n o la o». ¿Te suena? Estos pensamientos solo contribuyen a una cosa: a que cuando respondas no lo hagas desde la asertividad, sino desde la agresividad.
- D. «Está todo buenísimo. Seguro que te has pasado horas y horas para hacer todo, ¡con la dificultad que conllevan este tipo de platos! Para acabar de disfrutar, no voy a comer más, quiero parar en este punto... Muchas gracias».
- A. «Para el próximo día me comprometo a picotear menos en el aperitivo y así poder disfrutar más de los platos que tú/usted elabora…».
- P. En forma de agradecimiento: «¿Qué le/te parece mi propuesta? Gracias por todo, insisto en que está todo delicioso».

6.4. Hay un problema: siguen insistiendo… ¡Y lo sabes!

Lo sé. Lo he vivido. Entonces tenemos que pasar al plan B sin perder la calma, sin ponerte a la defensiva y sin resultar manipulador. Por eso, vamos a darte una serie de estrategias que funcionan en la mayoría de los casos. Hacer uso de una u otra dependerá del contexto, de la petición, de la persona… También dependerá de lo cómodo que te sientas con una estrategia u otra, de lo fácil que te resulte adaptarla o de los resultados que hayas tenido con ella al aplicarla en diferentes situaciones.

Aquí van:

- Permeabilidad. Es como admitir ante esa persona que nos hace la petición, que insiste o que nos quiere manipular, que quizás haya una parte de verdad en lo que dice. De esta manera no luchamos, sino que aprovechamos su fuerza (comunicacional) para contrarestarlo. Es

como en el aikido. Siguiendo con el ejemplo anterior:

Anfitrión/a: «Es que comes muy poco, te vas a quedar en los huesos».

Tí: «sí, quizás no engorde demasiado de esta manera».

- Interés/curiosidad. Esta técnica contribuye a que la otra persona nos dé más información o la verdadera intención de lo que quiere transmitirnos. Cuando le preguntamos al otro, no solo dirigimos la conversación, sino que le «obliguemos» a dar explicaciones. De esta manera, también obligamos a la otra persona a que sea más asertiva. Siguiendo con el ejemplo anterior:

Anfitrión/a: «Es que comes muy poco, te vas a quedar en los huesos».

Tú: «Vaya, no entiendo. ¿Qué es eso de que me voy a quedar en los huesos?».

Fíjate qué diferente hubiera sido si le hubiéramos dicho al anfitrión/a «¿por qué dices eso?». Esta respuesta es molesta, ya que obligo al otro a dar justificaciones de algo, a la vez que pongo el foco en él y no en mí. En el caso anterior, soy yo (o tú) el que «no entiende» y pongo el foco en mí.

- Autorrevelación. Con esta técnica aceptamos nuestra forma de ser o sentir con el objetivo de mostrarnos, comunicarnos y reducir la manipulación. Siguiendo con el ejemplo anterior:

Anfitrión/a: «Es que comes muy poco, te vas a quedar en los huesos».

Tú: «Sí. Estoy cuidando la alimentación. Comer fuera de casa tanto tiempo me ha pasado factura».

- Aceptación. Aceptamos y reconocemos nuestras áreas de mejora, así como las críticas que nos pueden hacer los demás.

Anfitrión/a: «Cada día estás más escrupuloso con lo que comes».

Tú: «Es cierto, a veces puedo llegar hasta parecer mal educado al mirar con tanto celo lo que como o dejo de comer».

- Disco rayado. Es repetir casi exactamente nuestra postura una y otra vez, de manera calmada y con autocontrol.

Anfitrión/a: «Es que comes muy poco y te vas a quedar en los huesos».

Tú: «Sí, quiero controlar un poco la alimentación».

Anfitrión/a: «Pero por comer un poco más no te va a pasar nada, mañana comes menos».

Tú: «Es cierto, aun así quiero controlar un poco la alimentación».

- Negociación/compromiso. Es asumir que existe una alternativa, o varias, que son asertivas y ecológicas para ambas partes, pues no afectan nuestra dignidad ni nos hacen sentir mal.

Anfitrión/a: «Es que comes muy poco y te vas a quedar en los huesos».

Tú: «Puede ser. Me comprometo a hacer un desayuno más liviano la próxima vez que nos veamos y así poder disfrutar de lo que has preparado».

6.5. Los beneficios de ser asertivo/a

Como has visto, decir que no requiere de mucha práctica. Una vez la persona ha aprendido el método y las diferentes estrategias, se encuentra mucho más segura para hacer frente a los diferentes tipos de situaciones. Nuestro consejo es que empieces poco a poco, practicando con las situaciones más sencillas y que luego lo extrapoles a la situación real a la que te quieres enfrentar. Por ejemplo, si quieres gestionar una situación con tu jefe cuando te hace peticiones que se escapan de tus valores, tu ética o tus competencias, practica antes con tu entorno más inmediato. Dile que no a un amigo cuando te invite a ir a un concierto que no te gusta; dile que no a tu hermano cuando te eche más vino en la copa y no te apetezca; dile que no a un camarero cuando te ofrezca un plato que no está aderezado tal como ponía en la carta; dile que no a un conocido cuando te pida el coche y no quieras dejárselo por el motivo que sea… Simplemente di que no y verás que no pasa nada. Al contrario, te van a respetar más y vas a resultar mucho más atractivo/a.

En los últimos años, con cierto miedo (no te voy a engañar) he dicho que no a algunos clientes con los que ya no quería trabajar. En ocasiones por un motivo de coste-oportunidad, en otros porque no tenían los mismos valores que yo, en otros porque no pagaban en el plazo establecido… Cuando lo comunicas bien todo se entiende, la relación no se ve afectada y las puertas siguen abiertas. Lo bueno de ser mi/tu propio jefe o, mejor dicho, de que los clientes sean mis/tus jefes, es que me resulta mucho más fácil decidir cuándo, dónde y a quién digo que no.

Si explicitamos algunos beneficios que comporta ser asertivo/a, estos serían los siguientes:

- Mejora tu autoestima, ya que es una forma de autocuidado y de quererse aprendiendo a respetarse uno/a mismo/a.
- Aumenta tu sensación de control. Ya hemos comentado las fugas de energía que se tienen cuando no estás haciendo las cosas desde el círculo de control.
- Fomenta la responsabilidad y la asunción en la toma de decisiones.

- Ayuda a reducir miedos y, por tanto, a incrementar la valentía, ese punto medio entre la prudencia y la temeridad. Muchas de las cosas que imaginamos que van a pasar cuando decimos que no, no suceden.
- Ayuda a tener relaciones de valor, de adulto a adulto, sin juicios y basadas en la comunicación empática y no violenta.
- Ayuda a «prevenir» conflictos, muy diferente a nuestro juicio a lo que sería «evitar» conflictos.

6.6. El cuento de la sopa

Estaba una señora sentada sola en la mesa de un restaurante, y tras leer la carta decidió pedir una apetitosa sopa en la que se había fijado. El camarero, muy amable, le sirvió el plato a la mujer y siguió haciendo su trabajo. Cuando este volvió a pasar cerca de la señora, esta le hizo un gesto y rápidamente el camarero fue hacia la mesa.

–¿Qué desea, señora?

–Quiero que pruebe la sopa.

El camarero, sorprendido, reaccionó rápidamente con amabilidad, preguntando a la señora si la sopa no estaba rica o no le gustaba.

–No es eso, quiero que pruebe la sopa.

Tras pensarlo un poco más, en cuestión de segundos el camarero imaginó que posiblemente el problema era que la sopa estaría algo fría y no dudó en decirlo a la mujer, en parte disculpándose y en parte preguntando.

–Quizás es que esté fría, señora. No se preocupe, que le cambio la sopa sin ningún problema…

–La sopa no está fría. ¿Podría probarla, por favor?

El camarero, desconcertado, dejó atrás la amabilidad y se concentró en resolver la situación. No era de recibo probar la comida de los clientes, pero la mujer insistía y a él ya no se le ocurrían más opciones. ¿Qué le pasaba a la sopa? Lanzó su último cartucho:

–Señora, dígame qué ocurre. Si la sopa no está mala y no está fría, dígame qué pasa y, si es necesario, le cambio el plato.

–Por favor, discúlpeme, pero he de insistir en que si quiere saber qué le pasa a la sopa, solo tiene que probarla.

Finalmente, ante la petición tan rotunda de la señora, el camarero accedió a probar la sopa. Se sentó por un momento junto a ella en la mesa y alcanzó el plato de sopa. Al ir a coger una cuchara, echó la vista a un lado y otro de la mesa, pero no había cucharas. Antes de que pudiera reaccionar, la mujer sentenció:

–¿Lo ve? Falta la cuchara. Eso es lo que le pasa a la sopa, que no me la puedo comer.

Moraleja: no dejes que los demás tengan que leerte la mente para saber qué es lo que quieres o deseas. Limítate a hacerlo visible, con asertividad, con claridad y propósito, manejando tu lenguaje verbal, paraverbal y no verbal de manera intencionada, con el fin de evitar efectos perversos (no controlados).

6.7. No lo imagines, ¡practícalo!

Bueno. No es del todo cierto. De hecho, te voy a pedir que realices dos ejercicios, claro, siempre que tú quieras.

El primero tiene que ver precisamente con imaginar, con visualizar, ya que está demostrado que es una práctica que nos «pre-para» ante diferentes escenarios y funciona muy bien. Dentro de los muchos estudios que existen en este ámbito, queremos contarte este para que veas sus resultados de una manera palpable.

Se escogieron tres grupos para realizar tiros libres en una canasta de baloncesto:

- Los primeros practicaron tirando 60 minutos al día, es decir, una hora.
- Los segundos practicaron tan solo con su imaginación.
- Los terceros, a los que llamaremos grupo de control, no hicieron nada.

Los dos primeros grupos, al cabo de un mes, experimentaron una mejora respecto al grupo de control (normal, recuerda que estos últimos no hicieron nada). Los resultados en esta fase fueron muy similares (del 24 % y el 23 % respectivamente).

Este hecho demuestra que tanto la práctica como la simulación en forma de visualización mejoran los resultados y, además, se generan los mismos cambios cerebrales (el cerebro no distingue entre lo que es real e imaginado). ¡Imagínate lo que podemos conseguir cuando combinamos práctica y simulación guiada!

Así que te pido que visualices una conversación con cierto grado de complejidad en la que tengas que poner límites o denegar una o varias peticiones (evitemos decir difícil, ya que el lenguaje construye realidades y nos penaliza a la hora de visualizarla). Visualiza desde la preparación hasta la finalización (compromisos, conclusiones, cierre…), focalizándote en lo que dirás, lo que es posible que escuches (objeciones), lo que verás y lo que sentirás durante todo ese proceso. Ya que imaginas, imagínatelo a tu favor, desplegando todo tu potencial y tus habilidades comunicativas.

Para el segundo ejercicio te voy a pedir que pienses en tres personas a las que les dijiste que sí al entrar en tu vida en calidad de pareja, amigo/a, socio/a. Ahora, piensa qué es lo que tienen y qué hiciste para «aceptarlos» en tu vida.

Como puedes imaginar, ahora que me conoces un poco más también te voy a pedir que pienses en tres personas a las que tendrías que haberles dicho que no (en forma de límite), pero que

finalmente entraron en tu vida de una manera u otra y no ha sido una experiencia positiva.

¿Qué harás la próxima vez en una situación similar? ¿Qué tendrías que haber tenido en cuenta? ¿Cómo fuiste seducido/a? Y ahora que lo piensas, ¿eres consciente? ¿Qué alertas se te van a activar en una situación parecida? ¿Cómo le pondrás freno de manera amable y asertiva?

En muchas ocasiones asociamos asertividad con la denegación de peticiones, pero no con el decir no a personas. No hace mucho tiempo leía un libro de Napoleon Hill, Burlar al diablo, que me hizo reflexionar sobre mi histórico de relaciones y en cómo hay que utilizar la cautela al seleccionar amigos, asociados o cualquier tipo de persona que añadas a tu círculo. De la buena o de la mala elección dependerá que llegues más o menos rápido a donde quieras llegar. Y tú, ¿a dónde quieres llegar y qué amigos/as de viaje necesitas?

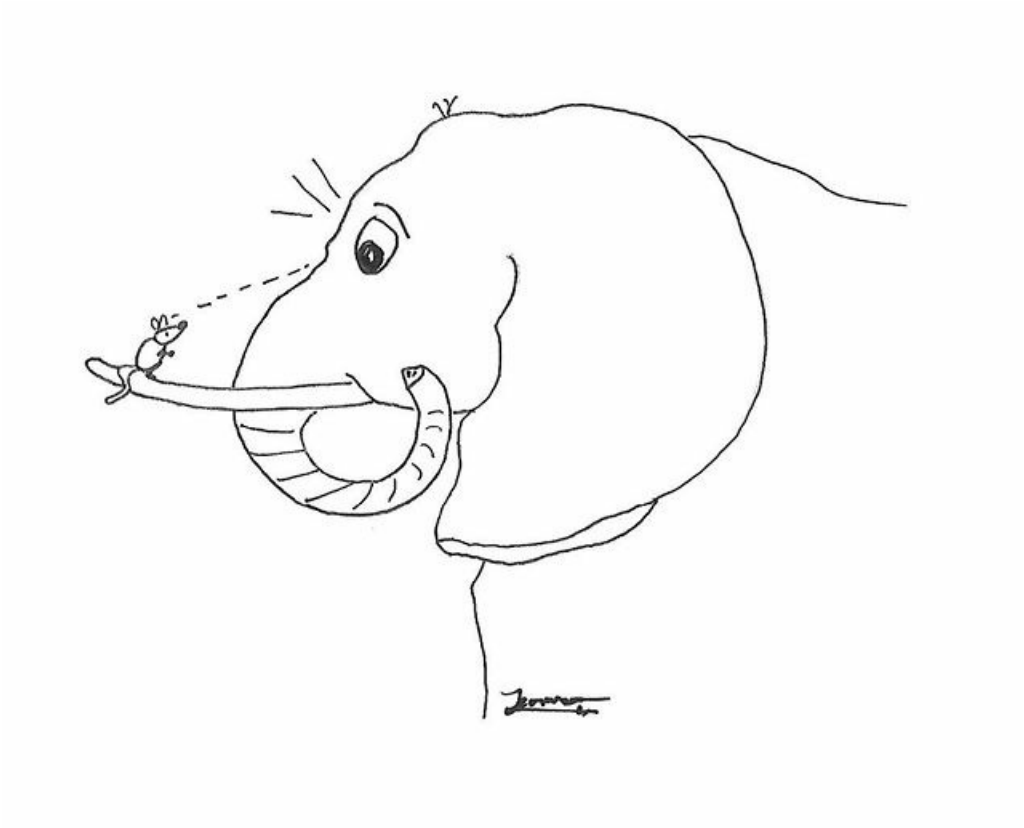
Si te interesa ahondar sobre prácticas asertivas y no dispones de mucho tiempo para formarte, en el sitio web de la consultora focus inside (www.focusinside.net) tienes varios programas que te resultarán de mucha ayuda, entre ellos, uno de asertividad.

Y de la misma manera, si quieres vivir una experiencia formativa totalmente innovadora, orientada a ponerte a prueba en situaciones cotidianas y recibir feedback personalizado sobre cómo lo haces y tu evolución, en www.lernmi.com encontrarás la ayuda que necesitas.

.

«La mayoría de las personas tienen miedo a la muerte porque no han hecho nada en su vida».

Peter Alexander Ustinov



7

LO QUE TE SEPARA DE DÓNDE ESTÁS Y ADÓNDE QUIERES ESTAR

7. Lo que te separa de dónde estás y adónde quieres estar

Siempre he tenido buenos pulmones. De pequeño fantaseaba con sumergirme en el agua y nadar entre corales, peces y plantas durante horas sin necesidad de bombonas de oxígeno, aletas o artilugios adicionales por el estilo.

Recuerdo esos veranos en los que en la piscina de la urbanización recorría por debajo del agua los 25 metros que separaban un extremo del rectángulo del otro. ¡Había ocasiones que incluso iba y volvía hasta la mitad, recorriendo unos 35 metros en total sin llegar a despeinarme! Confiaba, la experiencia era grata y fluía como pez en el agua. De forma inconsciente aplicaba las enseñanzas Bruce Lee, sobre todo esa del «Be water, my friend».

Un día eso cambió. A día de hoy aún no acabo de entender con claridad por qué. El hecho es que me encontraba en una cala de Roses (Girona) cuando tendría unos 19 años y decidí alquilar un patinete para meterme mar adentro con unos amigos. Estuvimos rato pedaleando bastante alejados de la orilla. En un momento de esos de alarde y valentía, decidí tirarme de cabeza para darme un chapuzón y nadar un rato en mar abierto. En ese preciso instante en el que la cabeza toca el agua, advertí que llevaba monedas en el bolsillo de mi bañador amarillo y noté cómo empezaban a salirse de él, rodando lentamente en el agua como cuando tiras una moneda al aire para jugar al cara o cruz. Al principio me dejé llevar, jugando a cogerlas al «vuelo» mientras iban flotando hacia el fondo, hasta que advertí que no podía cogerlas todas. Me había dejado llevar y, cuando quise subir a la superficie, mis pulmones no respondieron como lo hacían en la piscina. Había bajado a mucha profundidad y el camino de vuelta era exactamente el mismo que había recorrido al sumergirme.

En ese momento me bloqueé. Entré en pánico, pues pensé que no llegaría a la superficie y la amígdala se apoderó de mí. Cuando llegué arriba y pude coger aire, ni siquiera busqué en dónde estaba ubicado el patinete. De forma casi automática, como por instinto animal, empecé a nadar como si no hubiera un mañana hasta la orilla, golpeando el agua una y otra vez sin detenerme ni siquiera a mirar cuánto me quedaba. Llegué exhausto, respirando con dificultad, hiperventilando y me quedé en la arena desparramado y paralizado durante bastante tiempo. Me había entrado un ataque de pánico. No sé por qué. A efectos objetivos no había motivos: soy un buen nadador, se me daba bien, disfrutaba y confiaba en mis posibilidades.

¿Cuántas veces te ha pasado esto? ¿Cuántas veces no hay motivos para temer algo, pero igual, curiosamente, le tememos? ¿Cuántas veces te tomas las cosas a crédito cuando deberías tomártelas a débito? Y lo que es peor, ¿eres consciente de que lo que te separa de adónde quieres estar es el dichoso miedo? ¿Eres consciente de que ese miedo hace que te quedes escondido en un segundo plano sin sacar a relucir lo mejor de ti?

Relacionado con la historia que te acabo de contar y como persona a la que le encanta el surf, ese miedo me separa de meterme en donde están las mejores olas, esas que ayudarían a dar un giro de ciento ochenta grados a mi nivel, por miedo a que se me rompa el leash (el enganche que une la tabla al pie) y esté muy lejos para volver a la orilla nadando mientras sorteo el oleaje. ¿Es objetivo ese miedo? Rotundamente no. ¿Cuántas veces se me ha roto el leash en 20 años que hace que practico surf? Solo dos veces. Y en esas dos veces no pasó nada y además fue por

negligencia (lo tenía en mal estado y lo sabía).

Este es un ejemplo muy objetivable, pero te lo puedes llevar a tu terreno y hablaríamos de que no optas a esa promoción en el trabajo porque te da miedo; no quieres tener pareja porque te da miedo perderla; no quieres salir a vender porque tienes miedo a que te rechacen; no quieres escribir un libro porque tienes miedo a que te critiquen; no quieres decirle a tu jefe que no entiendes lo que te pide porque tienes miedo a que piense que eres «tonto/a»; no quieres cambiar de trabajo y emprender porque tienes miedo a que salga mal; no quieres decir que «no» a la petición de ese cliente porque te da miedo perderlo… ¿Te das cuenta de que en el momento en que tienes miedo estás contribuyendo al abandono prematuro? Y no te equivoques, el fracaso no existe, tan solo es un abandono prematuro. Todos tenemos miedo. Y entre los miedos más efectivos en los que puedes caer o te pueden hacer caer están el miedo a la pobreza, a la crítica, a la enfermedad, a la pérdida del amor, a la vejez y a la muerte. Y cuantos más miedos tenemos, más consumimos: me compro un coche de gama alta porque tengo miedo a que la «tribu» a la que pertenezco me critique; me compro libros porque tengo miedo a quedarme obsoleto intelectualmente; compro cremas antiedad porque tengo miedo a envejecer; compro un seguro de vida porque tengo miedo a dejar a mi familia desvalida; y así sucesivamente. Repito: cuantos más miedos tenemos, más consumimos.

No vamos a detenernos demasiado en hablar del miedo. De hecho, tú que eres observador, te habrás dado cuenta de que durante todo el libro, y vinculándolo con su título, el miedo está presente en cada capítulo: resta autenticidad, nos hace escondernos, se sustenta en creencias obsoletas e infundadas en muchísimas ocasiones; nos hace comunicarnos de manera poco adaptativa; nos hace perder de vista nuestros valores; nos hace poco asertivos pensando que así vamos a encajar y nos vuelve temerosos animando a que nuestra mente construya pensamientos recurrentes, negativos y ansiosos bajo los «y si…» y los «es que…», en donde nos volvemos víctimas quejicas y renunciamos a nuestra naturaleza «infantil» llena de energía y protagonismo.

Lo que sí que quiero es que distingas algunas cosas. Entre ellas, saber que el miedo no es algo negativo, ya que nos protege. Bienvenido sea el miedo. Al mismo tiempo, está bien ser cauteloso siempre que no lo confundamos con la «sobrecautela». La «sobrecautela» es una expresión del miedo y de la procrastinación. Cuando estés delante de un nuevo reto, te entren dudas y pensamientos recurrentes, plantéate la siguiente pregunta: ¿desde que óptica estoy viendo esto que tengo frente a mí, desde el amor o desde el miedo? Si lo ves desde el amor, con recursos, conectando con tus fortalezas y con momentos de éxito vividos en situaciones similares, tus pensamientos van a cambiar y, como si de un efecto dominó se tratara, también cambiarán tus sentimientos y tus acciones como reflejo último y congruente de eso que pensabas.

Si tuviera que establecer un acrónimo de lo que llamamos miedo, en nuestra opinión, sería la siguiente:

- (M)erma nuestras capacidades y habilidades a la hora de pensar y buscar salidas constructivas.
- (I)ndecisión. Provoca que estemos en procesos rumiativos, los cuales se traducen en círculos viciosos sin salida aparente. Esa indecisión se alimenta de la búsqueda de nueva información (veraz) que permita tomar esa decisión, hasta que tomas conciencia de que nunca vas a tener «toda» la información para tomar una buena decisión. Las decisiones se

toman con la información que tenemos en ese momento. En palabras de Napoleón Hill, en su libro Burlar al diablo, te conviertes en un vagabundo: «[…] aquel que permite ser influido y controlado por circunstancias externas […] aquél que mentalmente es muy perezoso para utilizar su propio cerebro».
- (E)vita que confíes en ti y en tus posibilidades. Te bloquea como los conejos cuando se ven atrapados al anochecer ante las luces largas de un coche. Impide que afloren pensamientos adaptativos o que recurras a tu histórico de «éxitos», esos casos en los que sorteaste con tino una situación parecida.
- (D)omina tu mente para que te quedes atrapado en la amígdala, ese lugar en donde tu cerebro te protege y está tan cómodo, en el que aprendes que si no haces nada supuestamente vas a estar a salvo y sobrevivirás. Además, te anima a decirte o a preguntarte ¿para qué voy a moverme, si haga lo que haga no va a cambiar nada? (Indefensión aprendida).
- (O)bstaculiza tu creatividad, permitiendo que tu hemisferio derecho quede relegado a un segundo plano y dificultando su comunicación con el hemisferio izquierdo. Uno y otro han de trabajar unidos, han de «con-vencerse», lo que significa que un escenario en donde predomina el miedo es una tarea compleja. La creatividad es fundamental para explorar nuevos escenarios y poder salir de ese círculo vicioso.

Hablando contigo me acabo de dar cuenta de una cosa. En algún momento del libro te he comentado que las palabras construyen realidades y que por ese motivo tenemos que ser muy exquisitos al escoger las palabras con las que nos comunicamos. Es pensar en el miedo y todo se vuelve empañado en tinieblas. ¿Te acabas de dar cuenta de que ese acrónimo del MIEDO no tiene ni una connotación positiva? Hemos hablado de merma, de indecisión, de evitación, de dominación y de obstáculos. Pero ¿qué papel juega entonces el pensamiento positivo, ese antídoto contra el miedo?

También le podemos dar la vuelta al miedo. Pensar de manera adaptativa y positiva es un hábito que pocas personas tienen, pero que se puede trabajar. Tardamos unos 66 días en crear un hábito. Olvídate de eso de que en 21 puedes llegar a incorporar hábitos (¡me refiero a los buenos hábitos!).

Si tuviéramos que dar una visión alternativa, diferente y positiva de lo que nos puede aportar este miedo, el acrónimo sería este:

- (M)ejora tu autoestima una vez que lo has superado y lo puedes hacer extensivo a otras situaciones.
- (I)mpavidez. Fomenta el aprendizaje de la calma ante situaciones o estímulos que antes percibías como peligrosos.
- (E)mula a aquellos que han pasado por situaciones parecidas a la tuya y aprende de lo que les funcionó para incorporarlo a tu realidad y experiencia. Modela, como decimos en PNL.
- (D)esconéctate de los pensamientos recurrentes una vez los veas aparecer. Los pensamientos no se pueden controlar, pero sí puedes decidir qué haces con ellos una vez que los detectas.
- (O)portunidad de crecimiento. Las personas, cuando no crecemos, nos morimos. Tómatelo como esa oportunidad para seguir aprendiendo de y sobre ti.

No se trata de luchar contra el miedo porque te vas a desgastar, ni de creer que no está porque aquello que no entiendes o a lo que no te «enfrentas» vuelve. De lo que se trata es de bailar con él y aprovechar la información que te está dando. Saber que está, que existe, que quiere protegerte, pero al mismo tiempo no darle el protagonismo que quiere tener cuando no le toca.

Los psicólogos Thomas Gilovic y Victoria Husted hicieron un estudio sobre la acción y la inacción y se dieron cuenta de que las personas suelen arrepentirse de las cosas que hacen (o hacemos) a corto plazo, sobre todo cuando el resultado esperado no ha sido el que tenían en mente o la diferencia que existe entre su yo real y su yo ideal es abismal. Y no te cuento lo que sucede si, en algún momento, alguien con muy buena intención te dijo: «¿Ves? ¡Te lo dije?!».

Sin embargo, la cosa cambia a largo plazo. Es decir, nos arrepentimos más de lo que no hicimos que de lo que hicimos: de no pasar más tiempo con tus seres queridos, de no haber experimentado más, de haber perdido oportunidades laborales o sentimentales... En definitiva, lamentamos más la inacción que la acción. Nos damos cuenta de que el mayor «fracaso» es no haber hecho nada. Y volvemos a la idea central del libro: se trata de vivir de acuerdo a nuestros valores, de cambiar aquellas creencias limitantes que ahora no cumplen su función, de conocer nuestras virtudes y habilidades, de actuar en aras de nuestros objetivos y aspiraciones, de huir de la presión social y de elegir la valentía antes que la cobardía.

7.1. Nasrudín y el huevo

Cierta mañana Nasrudín —el gran místico sufí que siempre fingía ser loco— envolvió un huevo en un pañuelo, se fue al medio de la plaza de su ciudad y llamó a los que pasaban por allí.

—¡Hoy tendremos un importante concurso! —dijo—. ¡Quien descubra lo que está envuelto en este pañuelo recibirá de regalo el huevo que está dentro!

Las personas se miraron intrigadas y respondieron:

—¿Cómo podemos saberlo? ¡Ninguno de nosotros es adivino!

Nasrudín insistió:

—Lo que está en este pañuelo tiene un centro que es amarillo como una yema, rodeado de un líquido del color de la clara, que a su vez está contenido dentro de una cáscara que se rompe fácilmente. Es un símbolo de fertilidad y nos recuerda a los pájaros que vuelan hacia sus nidos. Entonces, ¿quién puede decirme lo que está escondido?

Todos los habitantes pensaban que Nasrudín tenía en sus manos un huevo, pero la respuesta era tan obvia que nadie quiso pasar vergüenza delante de los otros.

¿Y si no fuese un huevo, sino algo muy importante, producto de la fértil imaginación mística de los sufís? Un centro amarillo podía significar algo del sol, el líquido a su alrededor tal vez fuese algún preparado de alquimia. No, aquel loco estaba queriendo que alguien hiciera el ridículo.

Nasrudín preguntó dos veces más y nadie se arriesgó a decir algo impropio. Entonces él abrió el pañuelo y mostró a todos el huevo.

—Todos vosotros sabíais la respuesta —afirmó— y nadie osó traducirla en palabras.

¿Cuántas veces, sin ser conscientes de nuestro propio boicot, buscamos explicaciones complejas de lo que resulta ser obvio? ¿Cuántas veces te escondes por miedo a hacer el ridículo o a ser criticado? Y lo más importante, después de leer este cuento, ¿qué vas a hacer la próxima vez?

7.2. Ahora te toca a ti

Te planteamos este ejercicio para reducir tus miedos. No me atrevería a decir eliminar tus miedos, pero sí que el tomar conciencia de ellos te permita darle el peso que quieras darle a aquello que te separa de adónde quieres estar.

La base de este ejercicio es la Programación Neurolingüística (PNL). Te lo vamos a contar en muy pocos pasos para que te sea sencillo y útil a la hora de practicarlo. Te aconsejamos que te busques un/a ayudante que te lea estos pasos poco a poco o que tú mismo te los grabes para después reproducirlos:

1. Tómate un momento para pensar en ese miedo en forma de reto que quieres abordar (miedo a hablar en público, a suspender un examen, a que una entrevista de trabajo no salga como esperas, etc.).
2. Cierra los ojos y relájate. Haz algunas respiraciones profundas, de 3 a 10. Puedes tomarte el tiempo que necesites.
3. Ahora, con ese «miedo» identificado, conecta con él e imagínatelo mentalmente. Puede ser una imagen, una frase, una palabra, etc., incluso puede adoptar diferentes formas.
4. Cuando te lo imagines, puede ser que lo proyectes en color o en blanco y negro. Toma conciencia de qué ves en la imagen. Quién aparece, dónde se sitúan los objetos o personas. Si la imagen es en color, ves quitándole el color poco a poco, llegando a difuminarla y degradarla. Escucha aquello que se desprende de la imagen: lo que dicen las personas, el sonido o el ruido del ambiente, etc. Si es una voz de la cual se desprende un mensaje negativo o no adaptativo, poco a poco se la vas a ir cambiando, convirtiéndola en una voz poco sexy, ridícula, alicaída o que pierda fuerza. Date cuenta también de cómo te sientes ante esa imagen: si cansado, inquieto, con calor, frío… Cómo son los objetos que hay en esa imagen: ásperos, suaves, fríos… Y ves moldeando esas sensaciones a tu conveniencia.
5. Fíjate en el espacio que ocupan esas imágenes y míralas de forma disociada, es decir, como si miraras una película. Y ahora, esas imágenes que antes has degradado y de las cuales ya no se escucha nada con claridad, ves llevándotelas al extremo inferior izquierdo de la pantalla (como si vieras la tele o el portátil), haciéndolas cada vez más pequeñitas hasta que se pierdan en el infinito…
6. Ahora, esas imágenes que han desaparecido en blanco y han quedado degradadas vuelven a la pantalla con la imagen que tú desees, con colores brillantes, atractivos, llenando la pantalla de imágenes positivas (adaptativas) y con una claridad increíble. Además, escucharás aquello que quieres escuchar con el tono de voz, el timbre y la velocidad

adecuada para sentirte lo más empoderado posible en esa situación. Fíjate en los objetos y las personas que aparecen en esta nueva situación, sus sensaciones, sus tamaños, el tacto, el olor… Recréate ante esta nueva situación y disfruta todo el tiempo que quieras o necesites. Además, es gratis.

7. Vuelve poco a poco, abre los ojos, piensa qué ha cambiado en ese espacio temporal en el que has hecho el ejercicio. Cuando se presente la oportunidad de responder a ese miedo o reto, hazlo con la misma determinación que acabas de visualizar.

.

«Me gusta más el antihéroe que el superhéroe, está más acorde al temor natural y a la torpeza que tenemos todos cuando algo nos supera».

Walter Riso



8

NO CONFUNDAS VULNERABILIDAD CON DEBILIDAD

8. No confundas vulnerabilidad con debilidad

Desde el 2013 me dedico a la formación. Antes de eso ya había formado a equipos en las diferentes posiciones que había ocupado en distintas compañías, pero no dedicándome con el nivel de misión y contribución que tengo ahora.

En una ocasión en esos inicios, formando a un equipo sobre liderazgo y llegando a los últimos minutos del encuentro, hice una última ronda para saber en qué medida habíamos cubierto las expectativas iniciales después de varios días de trabajar juntos. Los comentarios iban todos en la misma línea: positivos, de reconocimiento entre ellos, optimistas y de reconocimiento a mi persona/rol.

Cuando acabaron, expresé toda mi gratitud hacia ese grupo, a la apertura que habían tenido y a las sensaciones que me invadían en ese momento. En ese instante se me saltó alguna lágrima y tartamudeé por la emocionalidad del contexto y del momento. Al percatarse, un participante, sin ningún tipo de maldad, apuntó: «[…] con lo que hemos estado hablando de emociones en nuestras interacciones con los equipos y veo que no las controlas…». En ese momento sonreí, pero para mis adentros pensé: «hay emociones que no quiero ni retener ni controlar». El resto de los participantes se quedaron mirando a esa persona con cara de «cómo haces este comentario en un momento tan dulce», lo que me dejó en una posición de vulnerabilidad y, por tanto, de protección del resto de participantes. Como dice Josepe García en sus cursos de formación de Alto Impacto, «las personas siempre se ponen de parte del débil (justicia)».

Al ejercer como psicólogo y coach, tengo que estar continuamente trabajándome el empatizar sin pasar ciertas fronteras (si empatizo demasiado contigo con una situación muy triste, no te puedo ser de ayuda, ya que los dos nos pondremos a llorar). Pero, claro, ¿es extensible a otras esferas/roles de mi vida? Posiblemente no, y para mí, el ámbito formativo es una de ellas.

Como has visto a lo largo de este libro, la mayoría de los obstáculos que encontramos para avanzar provienen de nuestras creencias. Cuando empecé, tenía la creencia de que soltar una lágrima al acabar una formación podría significar un síntoma de debilidad, una forma de decirle a quien me había contratado «muchas gracias por confiar en mí porque no sabía si esto iba a salir bien». Pobre de mí. Nada más lejos de la realidad. Qué poco tiene que ver emocionarse con ser cercano, profesional y agradecido. En definitiva, ser vulnerable es algo que nos hace humanos y accesibles, ya que cuando revelamos cosas de nosotros a los demás construimos cimientos para tener relaciones duraderas.

Frank Warren es un coleccionador de secretos. Tuvo la idea repartir postales (cartulinas) para que personas desconocidas le enviaran de forma anónima confesiones íntimas. Estas confesiones podían versar entre lo vergonzoso y lo humillante. ¿Con quién es más fácil compartir un secreto: con un conocido o con un desconocido?



Imagen extraída de Pinterest.

A las personas nos hace vulnerables compartir nuestros secretos. Pero al compartirlos nos damos cuenta de que no estamos solos y de que tampoco somos tan raros o freekies. Compartir un secreto que nos incomoda no hace que desaparezca, pero sí que nos permite sentir que la carga se hace más ligera al exponerlo y compartirlo. Según Warren, existen dos tipos de secretos: los que ocultamos a los demás y los que nos ocultamos a nosotros mismos. Estos últimos son muy interesantes, ya que son los que por «espejo» conectamos con situaciones de las que hemos huido o de los que ni siquiera hemos sido conscientes hasta que otro los ha verbalizado y expuesto. Cuando alguien se expone hay que agradecerlo, puesto que abre una puerta para que yo también pueda hacerlo. ¡Es terapéutico, lo sé por experiencia! Los secretos nos permiten acercarnos a las personas (dicen que la palabra secreto en hebreo significa «acercarse»).

Pero ¿por qué las personas comparten sus secretos? Te lo planteo a ti. En tu caso, ¿por qué los compartirías? Por sentirte mejor, por encontrar el perdón a través de la escucha, por entenderte mejor, por aceptarte, para pedir perdón a alguien… Contar un secreto es como cerrar un camino y abrir uno nuevo hacia algo, es como dejar de ser víctima para convertirte en protagonista. A ver si compartimos este secreto: ¿tú también has fingido una conversación telefónica sin que haya nadie al otro lado de la línea para quitarte del medio a algún/a pelmazo/a?

Es curioso cómo somos tan ambivalentes. Por un lado, hay personas que piensan que le no importan a nadie, que pasan desapercibidas como si fueran invisibles. Y, al mismo tiempo, tendemos a pensar que los demás se van a dar cuenta de lo poco que podemos conocer de un tema, o del error que hemos cometido, incluso de una ínfima mancha de café en la camisa blanca. Pero esto no es cierto, los demás no se dan cuenta de nuestros errores con tanta facilidad (efecto del foco de atención).

En páginas anteriores te hablé de los investigadores Thomas Gilovich y Victoria Medvec, de la Universidad de Cornell. En esta ocasión llevaron a cabo un experimento con la intención de hacernos conscientes de que en nuestra propia mente somos el centro del universo.

Lo que hicieron fue pedir a unos estudiantes que se pusieran una camiseta de Barry Manilow (cantante de Nueva York que hace música de soft rock y quien supongo que debe ser algo hortero, aunque, a decir verdad, no conozco nada de él), elegida como prenda de vestir que, al llevarla puesta, podría provocar mucha vergüenza. Acto seguido les pedían que valoraran el porcentaje de personas que ellos creían que se darían cuenta de su camiseta al entrar en una clase universitaria abarrotada de estudiantes. En sus primeras impresiones los estudiantes hicieron unas estimaciones bastante elevadas, pensando que los demás estudiantes se darían cuenta e incluso se reirían de ellos.

A continuación, les pidieron entrar en el aula y que se unieran a otros alumnos que hacían la encuesta. ¿Cuál fue el resultado? El que estás imaginando: los participantes en el experimento predijeron unas estadísticas de personas que advertirían su camiseta «hortera» muy superior al real. Moreleja: esto es como cuando vas con la moto, está lloviendo y te caes en un paso de cebra. Te levantas rápidamente antes de que alguien se dé cuenta de que te has caído y, una vez de pie, ves que la realidad es que todo el mundo sigue en su camino y has pasado inadvertido. Nadie se ha dado cuenta. Podrías estar sangrando que nadie llamaría a la ambulancia.

8.1. ¿Te gusta «don perfecto» o «doña perfecta»?

Una cosa es que te gusten los superhéroes o superheroínas como referentes aspiracionales y otra muy diferente es que te gusten los/as perfectos/as.

Como ves, me encantan los experimentos de psicología social (mi especialidad viene en esa rama). No dejan de ser unas muy buenas historias «en nombre de la ciencia» para poder acordarte de las moralejas que se desprenden de ellas una vez que pasan los años. Te lo digo por experiencia.

Y a colación de esto te voy a explicar un experimento que llevó a cabo Elliot Aronson (psicólogo social, conocido por su libro Animal Social) junto con otros colaboradores/as, en donde investigaron qué pensaban las personas sobre aquellos sujetos que cometían errores. Para llevarlo a cabo dividieron al colectivo con el que hacían el experimento en dos grupos. En uno de ellos, los participantes escucharon una grabación donde un alumno explicaba lo bien que le había salido un examen y, al final, cómo ese mismo alumno tira una taza de café y se mancha la ropa. En el segundo grupo, no se escucha nada de que tire el café y, por tanto, nada de la ropa manchada.

La pregunta que hicieron los investigadores a los dos grupos fue la misma: ¿cuánto de simpático te resulta este alumno? La conclusión fue que el chico que derramó el café (que era el mismo) resultaba más simpático y socialmente más atractivo. Entonces, ¿nos gustan los/las torpes o mete patas? Es mucho más sencillo que eso: nos gustan las personas que se parecen a nosotros. Los errores nos hacen más humanos, cercanos, accesibles, y aquellos/as que tienen una gran inteligencia social lo saben y hacen uso de ello. Moraleja: no escondas tu vulnerabilidad, utilízala a tu favor, ya que eso te hace atractivo. Ocultar nuestras «cagadas» es lo que nos convierte en falsos, poco fiables y nos aleja de las personas.

Como dice Vanessa Van Edwards: «intentar ser perfectos no solo es imposible, sino también aburrido. Intentarlo en exceso huele a desesperación. Además, permanecer escondido resulta agotador».

8.2. ¿Se puede practicar la vulnerabilidad?

En primero de carrera de psicología, Santiago Estaún (Universitat Autònoma de Barcelona), un docente con mucha experiencia acumulada, dijo algo que para mí fue revelador: «cuando alguien te caiga mal, tú no te preocupes, porque tú también le caes mal a él/ella». ¡Qué alivio! Pero ¿qué pasa al revés? Pues más o menos lo contrario (bueno, lo mismo). Cuando alguien te cae bien a ti, se suele dar que tú también le caes bien a él/ella.

Si vamos un paso más allá, cuando le pides un favor a alguien (independientemente de si te cae bien o mal), esta persona se siente reconocida porque estás depositando tu confianza en ella. Aunque no te lo creas, a la mayoría de las personas nos gusta ayudar. Y la acción de pedir ayuda te deja en una posición de vulnerabilidad y, por consiguiente, con atributos positivos que van desde la simpatía hasta la atracción. Pedir consejo tiene muchos beneficios:

- Al pedir ayuda desarrollamos y aumentamos nuestra autoestima, ya que esta acción requiere protagonismo y valentía, lo que nos aleja del victimismo.
- Pedir ayuda es una carta de presentación desde la humildad, desde las ganas de seguir aprendiendo al reconocer nuestras limitaciones. Como dijo Juan Carlos Cubeiro en una conferencia sobre coaching y liderazgo en la Universidad Europea del Atlántico: «confundimos humildad con el sano orgullo, entendido como que cuando consigo algo, tengo que contarlo».
- Pedir ayuda es una gran oportunidad para conocer al otro: qué hace, qué piensa, qué siente, cómo se relaciona y, sobre todo, qué tengo en común con él, qué me une (olvídate de lo que te aleja).

Podemos practicar la petición de ayuda en múltiples escenarios: recomiéndame una playa de España para hacer surf, un viaje romántico de pareja, un lugar a donde llevar a Simó (nuestro hijo) en su próximo cumpleaños, qué regalar a mi padre o a mi madre el día de su aniversario de bodas porque me he quedado sin ideas, etc. Eso sí, no pidas consejos si no los necesitas, porque generarás todo lo contrario: te convertirás en alguien falso, poco fiable y manipulador.

8.3. Fábula: El perfeccionista

Un perfeccionista se encontró un gavilán herido que se había agazapado contra una puerta a fin de sentirse más seguro. Lo cogió y lo examinó.

—Oh, pobrecito —exclamó—. Pero ¿qué clase de pájaro eres? No estás bien hecho del todo.

Cogió unas tijeras y le cortó la curva que le afeaba el pico superior para que hiciera juego y encajara perfectamente con el inferior. Después le recortó y arregló las alas, originalmente curvadas hacia atrás, y se las dejó completamente rectas. Finalmente, cogió un cortaúñas y le cortó las uñas de las garras hasta que quedaron perfectamente alineadas con los dedos.

—Helo aquí —dijo admirando su obra—. Ahora sí tienes el aspecto que un pájaro debe tener».

Extraído del libro de Nick Owen, La magia de la metáfora.

8.4. Lo que podría ser un primer paso…

Te propongo dos acciones para llevar a la práctica si las ves acertadas y convenientes:

- La próxima vez que cometas un error, te hagan una crítica o se dé cualquier circunstancia en la que quede en entredicho tu vulnerabilidad (no debilidad), no la escondas. Tampoco la expongas si no es necesario, pero no la ocultes ni entres en discusiones bizantinas de justificaciones y argumentos insostenibles.
- Aprovecha alguna interacción social que tengas próximamente para verbalizar algún pensamiento con otra persona que no conozcas (así amplías tu zona de certidumbre). Por ejemplo, si estás en una conferencia y es un aburrimiento, dile a otra persona: «me estoy aburriendo como una ostra. A lo mejor es que no estoy preparado todavía para disertaciones de este tipo». O pide algún consejo o ayuda a algún desconocido. Haz lo que tú quieras, pero practica. De nada sirve tener conocimiento si no lo aplicamos.

Ten en cuenta siempre una cosa. No abuses de pedir consejos o ayudas, ya que las personas que hacen más peticiones que ofrecimientos tampoco acaban de convencernos. Una cosa es tener habilidad social, estrategias para acercarnos a otros/as y que nos permitan conocer más a las personas con las que interactuamos. Otra muy diferente es convertirte en una sanguijuela que aporta poco y pide mucho.

.

«Una es más auténtica cuanto más se parece a lo que ha soñado de sí misma».

Antonia San Juan



9

¿Y CUÁNTO TENGO YO DE PERSONA AUTÉNTICA?

9. ¿Y cuánto tengo yo de persona auténtica?

Si este libro lo hubieran escrito otras personas, en algunos puntos hubieran coincidido y en otros, quizás, hubieran discrepado. Nosotros hemos intentado dialogar contigo para mostrarte los beneficios que tiene ser lo más fiel posible a ti mismo/a, sin necesidad de hacer papeles que no te tocan (esconderte) y adaptándote a situaciones cotidianas que, no por ser cotidianas, resultan fáciles de sortear en el día a día.

Has viajado durante estos capítulos por la importancia de conocer nuestras creencias y «pasarles la prueba del algodón» cuando no son adaptativas; has trabajado y conectado con tus valores como esa brújula que te puede ayudar a tomar decisiones; has transitado por los beneficios de la confianza y la autoconfianza; te has reconocido en estilos de comportamiento para conectar con tus habilidades más naturales y aquellas que tienes que trabajarte para ser más moldeable en las interacciones con los demás; has transformado la debilidad en vulnerabilidad…

A modo de conclusión, ¿qué tienen en común las personas valientes y auténticas que no se esconden tras un caparazón?

- Se hacen escuchar desde la humildad, la gratitud y sin juzgar. Escuchan para saber, para responder en lugar de reaccionar.
- Siguiendo con lo anterior, la mayoría de sus relaciones son de adulto a adulto. No te vienen con sermones, con consejitos, con los «deberías» y con esa mirada moralista en los que ellos son los «maestros» y tú el «alumno/a».
- Por lo general toman decisiones y actúan desde el locus interno, por lo que su motivación suele ser intrínseca. No se dejan llevar por palos y zanahorias, ni por la presión social, sino por el para qué hacen lo que hacen. En nuestra opinión, en estas personas predominan tres rasgos: autonomía, propósito y maestría en lo que hacen (tres rasgos que para Daniel Pink son los pilares de lo que nos motiva).
- Muestran una alta congruencia entre lo que piensan, sienten, dicen y hacen. ¿Significa esto que no puedo cambiar de opinión? Absolutamente no. Puedes cambiar de opinión, puedes admitir que antes pensabas de una manera y ahora de otra porque tienes información que antes no tenías. Eso, como aprendiste, es parte de ser asertivo/a.
- Cuidan mucho sus vínculos sociales y no precisamente por ser clasistas, sino por «cuidarse» de relaciones poco sanas o que las pueden dañar de alguna manera (personas tóxicas o átonas como las llama Juan Carlos Cubeiro). Como diríamos nosotros: «dime con quién andas y te diré cuanta energía pierdes».
- Cambian las suposiciones por preguntas. Nos pasamos el día suponiendo lo que los demás piensan, lo que hacen, lo que es correcto, incorrecto, acertado, etc., y estas suposiciones te llevan a buscarte problemas.

¿Sabes por qué tendemos a hacer suposiciones? Porque tenemos miedo. Sí. Tenemos miedo a preguntar y a que nos contesten algo que no queremos escuchar, incluso a sabiendas de que las suposiciones crean sufrimiento. No somos conscientes de que las suposiciones llevan a malos entendidos y a enfados innecesarios. Vemos lo que queremos ver, escuchamos lo que queremos escuchar y sentimos lo que queremos sentir. Tal cual. Me encanta esta frase de Miguel Ruiz: «hacemos suposiciones para satisfacer nuestra necesidad de saber y reemplazar la necesidad de

comunicarnos […] cuando te sobrestimas o subestimas es porque no te has tomado el tiempo necesario para hacerte preguntas y responderlas».

- Han aprendido a no tomarse nada de manera personal. El tomarse las cosas personalmente es la expresión máxima del egoísmo. En el fondo, las personas no suelen hacer las cosas por ti, sino por ellos mismos. Cuando Martin Luther King consiguió congregar a más de 250 000 personas en su discurso del 28 de agosto de 1963 en Washington D. C., las personas que acudieron no lo hicieron por él, lo hicieron por ellos mismos. No sé quién dijo que «todos vivimos nuestro propio sueño en nuestra propia mente».
- Saben aceptar los cumplidos. En el curso de Harv. Eker que llevó a cabo en 2019, The Millonaire Mind (semanas antes de que todos quedáramos confinados por la pandemia), el facilitador hizo una dinámica muy interesante: ibas paseando durante un tiempo determinado por una sala de unas 500 personas y se trataba de dar y recibir cumplidos con la premisa de que, cuando recibías uno, no podías responder a la otra persona con otro cumplido. Simplemente lo aceptabas y lo agradecías, sin más. Pruébalo, hay personas a las que les cuesta mucho no ser recíprocas y equilibrar esas «deudas emocionales».

¿Sabes lo que piensan algunas personas acerca de lo que significa ser auténtico/a? Con Marta hicimos un pequeño sondeo de lo que la gente percibía que era ser auténtico/a. Lo «normal» hubiera sido hacerlo antes de escribir el libro, pero decidimos que no queríamos condicionantes externos al abordar nuestra forma de ver todo lo que te hemos contado.

En la plataforma mentimeter hicimos la siguiente pregunta: ¿qué atributos tiene para ti una persona de la que dirías que es auténtica? Las respuestas fueron estas:



Como ves, las respuestas son totalmente congruentes con lo que hemos hablado contigo. No obstante, como te digo, tampoco hubiera pasado nada si el resultado hubiera sido diferente.

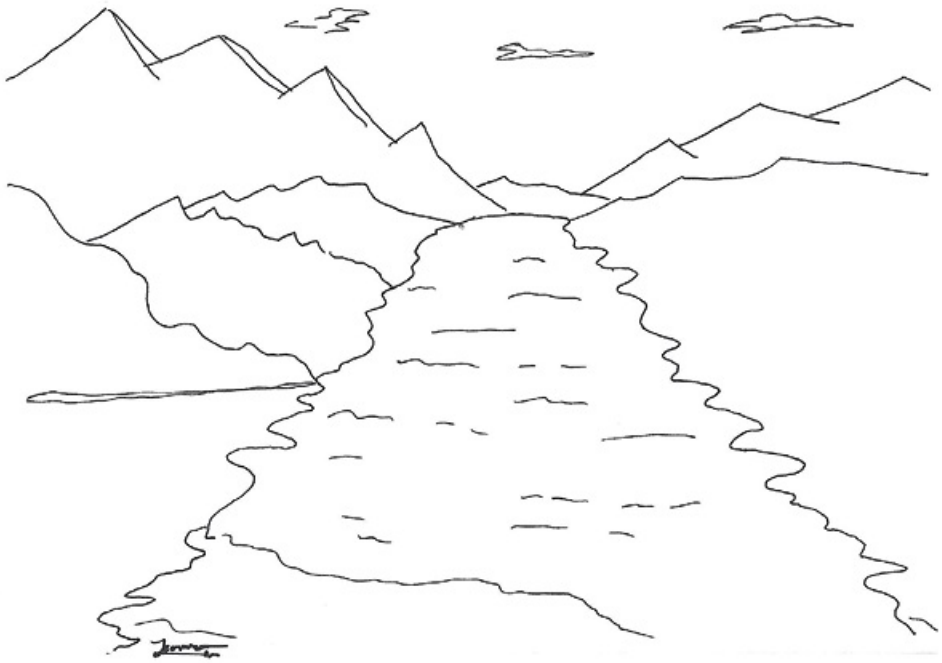
Marta y un servidor tan solo queríamos compartir nuestra forma de verlo, al margen de que estos significados compartidos estén extendidos en nuestra cultura y en muchas ocasiones no seamos ni siquiera conscientes de ello. ¡Cuánto ganaríamos si fuéramos más conscientes!

Ay, ay, ay… Que nos quedan muy pocos minutos juntos. Ha sido un placer compartir contigo todo este proceso de aprendizaje. A partir de ahora quiero que pienses y pongas atención en una cosa: cuando escuches una historia de una persona que da la cara, que no se esconde, que es valiente y auténtica, que sepas que están hablando de ti.

.

«Nos encontraremos de nuevo, no sé dónde, no sé cuándo, pero sé que nos volveremos a encontrar algún día soleado».

Vera Lynn



10

LLEGÓ EL MOMENTO DE DESPEDIRSE

10. Llegó el momento de despedirse

Te voy (os vamos) a confesar algo. Este es el momento del libro en el que lo suelo «abandonar» cuando ejerzo el rol de lector, cuando los autores hacen mención a los agradecimientos. Entenderé que lo dejes aquí (por congruencia no puedo pedirte aquello que yo no hago), pero al mismo tiempo no quiero que te vayas todavía por dos motivos. El primero es que el primer agradecimiento, como has visto en la antesala del libro, va para ti. Tú has sido, eres y serás el protagonista de esta aventura. Sin que esto haya llegado a ti de una manera u otra, esta secuencia de letras, palabras y frases no tendrían ningún sentido. El segundo motivo es que me encantaría presentarte a personas que para mí son importantes, por si te las encuentras algún día en tu camino que sepas que puedes confiar en ellas.

Creo que esta es la parte del libro que al final resulta compleja, porque no quieres dejarte a nadie fuera y sin ser consciente te acabas dejando a alguien. Siéntete libre de incluirte si no te menciona y piensas que deberías estar aquí. Y discúlpame.

Gracias a Marta, mi mujer y coautora del libro, porque me anima en cada cosa que emprendo, aunque ella tenga que reajustar su ecosistema, y por un largo etcétera que se haría interminable. A nuestro hijo, Simó, por todo lo que aprendo de él y porque se ha convertido en el «click» para transformar deseos en objetivos. A mi hermano, Jenaro, por su generosidad y sus aportaciones en forma de ilustraciones (me hace mucha ilusión que formes parte de él). A Josepe García, el prologuista, un ser entrañable, valiente y auténtico, porque no podía haber un mejor representante que enarbolara la bandera que lleva por título este libro y de quien he aprendido muchísimo en sus formaciones (www.institutoimpact.com). A Ezequiel Martí, que me animó desde el principio a que escribiera un libro y me facilitó todas las herramientas logísticas. A mis amistades: Mariano Mallén, Simón Aparicio, Alfonso Magariño, Luis Marín, Raúl Marín, Inma Nadal, Anna Jardi, Laura Fronza, Ilaria Prestifilippa, por nuestro histórico de amistad, escucha sin juicio y paciencia cuando declino invitaciones. A los de Lanzarote (ellas saben quiénes son y no me quiero dejar a nadie: Santi, Nati, Miguel, Atún, Mónica, Sergio, Goñi, Johana…), que me enseñaron cómo desarrollar la autoconfianza y la autoestima encima de una tabla. A Meritxell Obiols, quien me «educó», confió e inició en la práctica del coaching riguroso y profesional. A Joan Pujol y Lupicinio Iñiguez, que aunque no lo sepan dejaron una semilla sembrada en 1996 con sus clases magistrales de Psicología Social, gracias a ellos sigo echando raíces. A mis amistades de focus inside (www.focusinside.net), con quienes sigo creciendo y echando flores cada día, de quienes he aprendido muchas cosas de las aquí expuestas, además de haber pasado la pandemia juntos. A Jesús Martínez, su CEO, por su intuición, generosidad, energía y liderazgo inspirador. Gracias a Joan Carles Andrés, por su bondad y contrapunto cuando trabajo con él (además de ser «generador generoso» de ideas). A Michel Gayoso, por su mano izquierda, por su paciencia y por tener una playa preciosa. A Ares Ribó, por su capacidad resolutiva y practicidad a la hora de trabajar con ella. A Mar Cárdenas, porque parece que no está pero está. A Iván García, porque sabe cómo hacer feliz a un niño, además de ser un auténtico dinamizador. A Paola Hermosilla, compañera de «píldoras y licitaciones». A Joana Fernández, ya que gracias a ella todos vivimos un poco mejor. A Mónica Ariza, por su adaptación a los cambios y tapeos en Sevilla. A Lorena Marengo, por ocuparse del cuidado del equipo y sus story telling. A Adolfo Martínez, por poner «orden» en el caos y hacernos la vida más fácil. A Eva Botella, porque te ríes con ella y practica la humildad con mucha valía. A Román Patricio, por su juventud

contextualizada y señority a la hora de trabajar. A Soraya Martínez, porque ofrece más de lo que pide y a mí me encanta ahorrar energía para lo que realmente es importante. A Rosa Cabezas, por sus «apariciones» en Can Julià. Y a nuestros amigos de Lernmi: Miguel Ángel Marfil, por su «delicadeza» y habilidad para destensar cualquier situación, y James Haigh, por tener el don de hacer o decir las cosas en el momento oportuno (un dandy).

Y, cómo no, gracias a ti, a «mis» clientes/as particulares y empresas, de quienes aprendo cada día, que habéis estado presentes en el libro en todo momento y de alguna manera, porque habéis confiado en mí desde el principio sin resistencia y desde la apertura.

A Mónica Mendoza, por pasarme clientes de forma generosa y desinteresada. Y a otros escritores y formadores que he conocido y me han inspirado: Juan Carlos Cubeiro (liderazgo, talento y coaching), Andrés Pérez Ortega (marca personal), Simon Dolan (valores), José María Gasaya (confianza)…

Gracias, gracias y gracias.

Bibliografía complementaria

Te resumimos aquí todos aquellos libros o referencias que en algún momento del libro hemos citado. Están por orden de aparición en la lectura.

Stalman, Andy (2020). TOTEM: Transformando clientes en creyentes. Barcelona: Deusto.

Heat, Chip & Heat, Dan (2018). Momentos mágicos. Cómo crear experiencias que nos cambien la vida. Barcelona: Deusto.

Alcántara, Alfonso (2015). #SuperProfesional: Tómate tu vida profesional como algo personal. Barcelona: Alienta Editorial.

Bucay, Jorge (2012). Cuentos para pensar. Barcelona: RBA Libros.

Covey, Stephen (2015). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Booket.

Ruiz, Miguel (1998). Los cuatro acuerdos. Barcelona: Editorial Urano.

Albó, Emilio (s/f). El camello atado. Argentina.

Dolan, Simon (2016). Liderazgo, dirección y coaching por valores. Los 10 mandamientos para gestionar personas en el siglo XXI. Almería: Editorial Círculo Rojo.

Sharma, Robin (2011). Triunfo. Una guía para alcanzar la plenitud. Barcelona: Debolsillo.

Cornu, Laurence (s/f). La confianza en las relaciones pedagógicas.

Zak, Paul J. (s/f). La molécula de la felicidad. El origen del amor, la confianza y la prosperidad. Barcelona: Editorial Indicios.

Ovejero, Martín (2021). Miénteme si te atreves. Las claves de la detección de la mentira. Barcelona: Editorial Aguilar.

Gasalla, José María y Navarro, Leila (2015). Confianza. La clave del éxito personal y profesional. Melilla: Gestión y Edición de Publicaciones Profesionales.

Owen, Nick (2003). La magia de la metáfora. 77 relatos breves para educadores, formadores y pensadores. Bilbao: Editorial Desclé de Brouwer.

Klaff, Oren (2020). Pitch Anything. Un método innovador para presentar, persuadir y conseguir tus objetivos. Barcelona: Profit Editorial.

Jung, Carl G. (2022). Los tipos psicológicos. Autopublicación.

Marston, William Moulton (2017). Emotions of normal people. Reino Unido: Andesite Press.

Pink, Daniel (2013). Vender es humano. La sorprendente verdad de cómo convencer a los demás. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Löhken, Sylvia (s/f). El éxito de los introvertidos. Barcelona: Editorial Vergara.

Fernández, Joaquina (2017). Piensa en ti. Diseña tu vida para ser feliz. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.

Albertoni, Rafeek y Martín, Mónica (2013). Coaching para trabajar de fábula. Madrid: Editorial Dilema.

Smith, Manuel J. (2010). Cuando digo NO me siento culpable. Barcelona: Debolsillo.

Aronson, Elliot (2000). Animal social. Madrid: Alianza Editorial.

Van Edwards, Vanessa (2017). Cautivar. La ciencia de seducir a las personas. Madrid: Oberon Libros.

Hill, Napoleon (2012). Burlar al diablo. Secretos desde la cripta. s/l: Quarzo Editorial.

Testimonios

«En este libro fresco, fácil de leer y ameno, Toni y Marta comparten de manera directa y al mismo tiempo profunda reflexiones, pautas, herramientas y modelos que nos ayudan a potenciar nuestro autoconocimiento, mejorar nuestras relaciones, y conectar con nuestra autenticidad para potenciar nuestra autorrealización y vivir una vida más plena».

Jesús Martínez Bustos, CEO de focus inside S.L

«Conozco a Marta y a Toni desde hace varios años, con ellos nunca dejas de aprender, una vez más lo demuestran con este magnífico libro que tenéis delante de vosotros. A través de su lectura se desprende que está escrito y muy bien escrito al alimón, con mucho cariño, con muchísimo esfuerzo, con constantes referencias a otros autores, lleno de ejemplos, anécdotas y metáforas, todo esto pone de manifiesto las muchas horas de trabajo, de estudio y la "pila" de horas de vuelo de Marta y Toni. Enhorabuena amigos y enhorabuena a los lectores que vamos poder dar un "auténtico" salto en nuestro desarrollo personal».

Juan José Marquínez Ex CEO en M.E.M S.L y Jefe de División Calidad Fábrica en Mercedes-Benz Vitoria

«Entretenido y muy instructivo. Nadie mejor que Toni y Marta para sacarnos de nuestra zona de certidumbre y hacernos las preguntas adecuadas. Un libro de cabecera para tener siempre a mano, que recoge un sinfín de conocimiento, traducido a ejercicios prácticos al alcance de todos».

Judit Izquierdo, CEO de Siquia Con Tilde S.L

«Un libro profundo y aplicable a partes iguales. Toni y Marta nos acercan a los entresijos de la comunicación, el autoconocimiento y las relaciones humanas de manera sencilla, directa y clara. Muy instructivo».

Miquel Ángel Marfil y James Haigh / CEO y CEOO de Lernmi S.L.U

«Marta Foix y Toni Cátedra te desvelan con maestría en este libro con un lenguaje fácil, ameno y sencillo las claves para conocerte a ti mismo y saber encajar con los demás. A través de preguntas, historias personales y ejercicios, los autores explican que no hay madurez psicológica sin autoconocimiento.

Entender que las relaciones personales es un juego de espejos donde nos podemos ver reflejados en algunos momentos y proyectados en otros. En definitiva, un manual de consulta para conseguir sobresalir por encima de los demás y conseguir la felicidad que quieres, tanto en tu vida personal como profesional».

Ezequiel Martí, Coach Ejecutivo y Escritor.

PRÓLOGO