

Cómo confiar en ti mismo
y lograr lo que deseas

autoestima para vivir

Hermínia Gomà

PAIDÓS

Gracias por adquirir este eBook

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

SINOPSIS

Hermínia Gomà te ofrece las respuestas que te ayudarán a entender qué aspectos puedes cambiar, mejorar o potenciar para llegar a ser la persona confiada y segura que siempre has querido ser. Con este libro hallarás un espacio de autoconocimiento y reflexión acerca de lo que piensas, sientes y haces en tu vida. Con él te conocerás mejor y ganarás seguridad. Y, sobre todo, será una fuente de inspiración para tu día a día. Con explicaciones claras sobre los conceptos principales, actividades prácticas y cuestionarios, *Autoestima para vivir* te ayudará a descubrir y potenciar tu autoestima para alcanzar todos los objetivos que te propongas.

Hermínia Gomà

Autoestima para vivir

**Cómo confiar en ti mismo
y lograr lo que deseas**



*A mi padre, que en vida sólo me pidió una cosa:
«Tú, que lees tanto, ¿cuándo escribirás tu libro?».
Aquí está, papá.*

Introducción

Hace muchos años que converso con personas de sus inquietudes, preocupaciones, crisis o dificultades, personas que han de afrontar retos vitales que ponen a prueba su autoestima. Tanto a nivel personal, familiar, grupal o de equipos, he podido constatar que la autoestima se encuentra en el epicentro de su malestar o insatisfacción. En todas esas personas o grupos he descubierto un nexo común: en cierto sentido, han perdido la confianza en sí mismas, como individuos, equipos u organizaciones. Esta pérdida de confianza las ha llevado a desaprovechar oportunidades, relacionarse conflictivamente, dejar de ser ellas mismas, abandonar sus sueños, infravalorarse o negar su esencia. Desde esta constatación surge *Autoestima para vivir*: identificar y comprender aquellos factores que influyen en nuestra autoestima será la clave para confiar en nosotros mismos, atrevernos a asumir riesgos, fijarnos metas ambiciosas, ser capaces de innovar y reinventarnos, pensar de manera constructiva y aprovechar las oportunidades que la vida nos ofrece.

Los obstáculos que debemos afrontar para llegar a confiar en nosotros mismos son a menudo complejos, profundos e incluso dolorosos, y no pueden ser abordados con frivolidad ni con palabras de ánimo, ni utilizando técnicas de actitud mental positiva. Llegar al convencimiento de que somos libres para ser nosotros mismos, de que podemos lograr lo que nos proponemos, pasa por descubrir nuestros miedos, replantear nuestras creencias y atrevernos a dar el primer paso.

La manera de lograrlo es el tema de *Autoestima para vivir*. Uno de mis objetivos es sacar de las consultas psicoterapéuticas el abordaje de la autoestima y ofrecerlo a todas aquellas personas que se sienten comprometidas con su desarrollo personal y profesional. ¿Cómo? Poniendo a su servicio la metodología que he desarrollado a lo largo de más de veinticinco años de praxis profesional, ya sea como maestra, profesora universitaria, psicoterapeuta o *coach* teleológica. Esta metodología nace de una profunda convicción

de que en el interior de todas las personas existe un gran poder transformador, que todas somos importantes, especiales y diferentes. Creo en los seres humanos y en su enorme potencial. Pero todavía hay personas que lo desconocen o se han olvidado de ello, y es mi propósito, con este libro, llegar a ellas para que, desarrollando su autoestima, puedan vivir plenamente y ser la mejor versión de sí mismas. Cuando elijo ser la mejor versión de mí misma estoy escogiendo libremente responsabilizarme de mis capacidades, de mi propósito, de mi carácter, de mis sueños, de mis interacciones con los demás, de mis sentimientos y de mis decisiones, sabiendo que podría elegir todo lo contrario, conectarme con mis miedos y mis debilidades.

Mi interés se centra en ofrecer recursos prácticos a los lectores y que puedan por sí mismos profundizar en aquellos aspectos que están obstaculizando el crecimiento y desarrollo de su autoestima en cualquier área de su vida. *Autoestima para vivir* no brinda recetas fáciles y vacías de contenido para cambiar ciertas conductas, ni tampoco ofrece fórmulas mágicas para resolver dificultades cotidianas; insiste en la importancia del autoconocimiento y la introspección, y alienta el compromiso y la implicación del lector en las actividades que se proponen para que los cambios se integren y sean perdurables en el tiempo.

¿A quién está dirigido este libro?

A personas que quieran aprender a confiar en sí mismas, personas dispuestas a rechazar todo aquello que las limite, personas que quieren lograr sus objetivos en lugar de intentarlos, personas que en lugar de «hacer por hacer» quieren avanzar en su liderazgo, personas que desean congruencia entre los distintos roles de su vida, personas que aspiran a mantener relaciones sanas y adultas con los demás, personas que quieren aprender de sus errores, personas que están hartas de sentirse pisoteadas, débiles e impotentes. Personas a las que les hicieron creer que no valían ni eran merecedoras de vivir su vida, personas que en lugar de *sobrevivir* quieren *vivir* plena y conscientemente su vida.

A profesionales del ámbito de la salud y la educación que precisan recursos prácticos para acompañar a otras personas en sus procesos de cambio y desarrollo de la autoestima. Los ejercicios y actividades que proponemos se podrán aplicar en el aula, en la consulta psicológica o en procesos de *coaching* para que sus alumnos, pacientes y clientes puedan aprender a confiar en sí mismos, reconocer sus fortalezas, aprender de

sus errores y tener una clara visión de sí mismos, atreverse a probar nuevas maneras de vivir su vida y de relacionarse con los demás de manera constructiva.

A directivos y directivas que lideran equipos, para que puedan conocer nuevos procedimientos para desarrollar la autoestima de las personas que dirigen y tomen conciencia del fuerte vínculo que existe entre autoconocimiento, autoestima y liderazgo y, así, crear entornos basados en la confianza más que en el temor, directivos que aprenden a fortalecerse a sí mismos y a las personas que dirigen. Los ambientes de trabajo donde impera la confianza son más inspiradores, innovadores y productivos. Los directivos han de reconocer su propio potencial y el de las personas que dirigen. Favorecer la autoestima de los demás genera vínculos de lealtad y confianza. Todos solemos dar lo mejor de nosotros mismos cuando nos valoran, nos respetan y confían en nosotros.

Autoestima para vivir no pretende simplemente hablar de autoestima; es un libro para explorar la necesidad de cuidar nuestra autoestima y la de los demás. Es una invitación para vivir de una determinada manera: confía y acompaña a los demás para que puedan creer en ellos mismos.

En *Autoestima para vivir*, analizaremos en nueve capítulos conceptos como el autoconocimiento, la autoestima, el *self*, la identidad, el autoconcepto, la vulnerabilidad, la autoeficacia o la eficiencia. Conoceremos el modelo teleológico que enfatiza el liderazgo personal y la excelencia. Analizaremos el valor de nuestras creencias y cómo estas influyen en la construcción de la autoestima. Descubriremos cómo las opiniones de los demás pueden llegar a determinar el concepto que tenemos de nosotros mismos. Nos adentraremos en el abordaje de emociones como el miedo, la culpa, la vergüenza o la tristeza, y su complejidad e influencia en nuestra autoestima y autoconfianza. Aprovecharemos nuestros errores como fuente de aprendizaje y descubriremos cómo afrontar las críticas de una manera constructiva. Reflexionaremos sobre el valor de la autoestima en áreas tan importantes como la familia, la salud o el trabajo.

El lector podrá realizar actividades personalizadas en cada capítulo para profundizar, reflexionar y tomar conciencia de sí mismo, ejercicios como «la rueda de la autoestima», «las etiquetas negativas», «manipulación y dependencia», «saber perdonarse», «potenciar nuestra autoconciencia», facilitarán la toma de conciencia y el cambio en nuestra manera de pensar, sentir y hacer. Recomendando realizarlas en un cuaderno.

Al finalizar cada capítulo, el lector encontrará un esquema para concretar un plan de acción personalizado para seguir avanzando en el objetivo que se haya propuesto, ya sea

el de ganar confianza, seguridad o autoestima.

Es importante remarcar que cada capítulo está estructurado con distintas teorías y actividades que se complementan entre sí, aportando un marco de referencia y una dirección clara hacia el empoderamiento de la persona. Por lo que, a pesar de que se presenten en diferentes capítulos, todas influyen entre ellas y en el resultado final. Lo que ofrece este libro se puede considerar un vehículo que acompaña y guía a las personas para transformar sus objetivos en realidad.

Las personas que han realizado el conjunto de estas actividades y se han comprometido con el plan de acción de cada capítulo nos dan su testimonio:

Gracias a este libro he conseguido conocerme realmente y creer en mi potencial. Las excelentes e interesantes lecciones con las que el libro te invita a reflexionar, me han hecho tomar conciencia de la importancia de la autoestima en nuestra vida, con la familia, los amigos, en el trabajo, en todas nuestras relaciones. De la necesidad de sentirnos bien y de vivir en paz con nosotros mismos y para poder comunicar asertivamente las cosas que queremos transmitir a los demás. Al estar dividido por capítulos, te permite trabajar cada aspecto de la autoestima de manera más concreta y sacar el máximo provecho del aprendizaje que te ofrece. Los ejercicios que se proponen hacen que saques lo mejor de ti misma con preguntas poderosas, y he conseguido con ellos empoderarme para cambiar y mejorar en aquellos aspectos de mi vida que quiero que sean diferentes. Como profesional de la educación, este libro me ha facilitado muchas herramientas para mi día a día en mi tarea como maestra. A nivel personal, me ha ofrecido reflexiones de cómo educar y orientar a mis hijos en la difícil tarea como madre. A nivel laboral, me ha supuesto un gran aprendizaje sobre cómo liderar el equipo del que formo parte. En definitiva, el libro me ha ayudado no sólo a conocerme mucho más y a liderar, sino también a reconocer cuál es la mejor manera de vivir, de compartir y de relacionarme con los demás.

ELI LOZANO, 15 de junio de 2017

Ha sido un viaje de autoconocimiento y reflexión desde que empecé el libro. Un verdadero placer cada nuevo capítulo, lleno de conceptos, reflexiones, ejercicios, preguntas y bibliografía complementaria que me han hecho sentir bien, me han hecho crecer y ser un poco más sabio con el fin de continuar ayudando y acompañando a las personas que creen en su crecimiento personal y profesional. Soy psicólogo, y como profesional del *coaching* y de la formación en entornos empresariales, me ha parecido una propuesta imprescindible que todo *coach* que quiera serlo debería leer y vivenciar. También lo recomiendo a todos los padres y madres que desean amorosamente ver y ayudar a crecer a sus hijos en su autoestima, lo que los llevará a su natural autonomía como personas completas. Y finalmente, también recomiendo este libro a todo directivo que quiera liderar su vida y liderar en valores a su equipo más allá de los objetivos empresariales y resultados de negocio.

JOSEP GENDRE, 5 de noviembre de 2016

Este tipo de propuesta me funciona muy bien. Implica mirar hacia dentro, y es imprescindible leer cada capítulo detenidamente una o varias veces para reflexionar sobre ello. Lo mejor sin duda es la *libertad* para poder trabajar cada capítulo, cada ejercicio a mi ritmo. De todos es sabido que hay semanas que tenemos más trabajo que otras, y ante otra propuesta de crecimiento más rígida, no le hubiese sacado tanto provecho, porque no lo habría trabajado para mí. El libro me ha servido para liderarme y generar un nuevo proyecto profesional; me había instalado en la queja y no era capaz de salir de ahí. Espero seguir en contacto contigo y con el Institut Gomà.

GEMMA SÁNCHEZ, 28 de agosto de 2017

Capítulo 1

Autoestima y autoconcepto

Si hiciéramos todas las cosas que somos capaces de hacer, literalmente nos asombraríamos a nosotros mismos.

THOMAS A. EDISON

Siempre es incierto el espacio de ti mismo en que lentamente puedes edificarte.

MIQUEL MARTÍ I POL

Se puede huir de todo menos de uno mismo, aunque el caos reine en nuestro interior.

GAO XINGJIAN

El amor a los demás y el amor a nosotros mismos no son alternativas opuestas. Todo lo contrario, una actitud de amor hacia sí mismos se halla en todos aquellos que son capaces de amar a los demás.

ERICH FROMM

La autoestima según las distintas escuelas de psicología

La autoestima es una competencia esencial para el bienestar de las personas, y son diversos los autores y corrientes psicológicas que la han intentado definir, estudiar y potenciar. En este apartado os hablaré de alguna de estas escuelas y autores que a mi entender son esenciales para que podamos comprender el alcance de esta competencia. De cada uno de ellos podremos extraer pistas que nos facilitarán la comprensión de aquellos aspectos que configuran la autoestima.

En primer lugar, hablaré de Sigmund Freud (1856-1939), creador del psicoanálisis, que incide en dos significados de la autoestima:

- *¿Quién soy yo?* La conciencia que tenemos respecto a nosotros mismos.
- *¿Cuánto valgo?* La vivencia de nuestra propia valía respecto a un sistema de valores. Si mis valores son positivos me sentiré fuerte, orgulloso, seguro, etc. Si mis valores son negativos, me sentiré culpable, avergonzado, temeroso, etcétera.

Probablemente, todos nos hemos planteado estas dos preguntas en algún momento; ambas son esenciales para comprender el desarrollo de esta competencia.

Carl Rogers (1902-1987), fundador de la psicología humanista, le da otro enfoque a la autoestima. Para este autor, el origen de los problemas de muchas personas es que se desprecian y se consideran seres sin valor e indignos de ser amados. Pensemos por un momento en la última situación problemática que has vivido, ¿en qué medida has puesto en duda tu propia valía? ¿Qué dudas has tenido sobre ti que han influido en generar o mantener el problema?

Para que la autoestima no esté en la base de nuestros problemas necesitamos fortalecerla. ¿Cómo? Desde la propia aceptación, desde el respeto incondicional hacia nosotros mismos, es decir, entendiendo que somos valiosos, independientemente de lo que en un momento hagamos, pensemos o sintamos. Entender que cada uno de nosotros somos únicos, especiales y distintos, y a veces contradictorios; de la misma manera que aceptamos que las demás personas son únicas, especiales y distintas, poseedoras de sus propios sentimientos, pensamientos y actitudes, y que a veces también son contradictorias. La aceptación incondicional implica que no necesitamos «merecer» respeto para recibirlo.

Esta incondicionalidad que fortalece la autoestima no siempre se da. A medida que crecemos, nuestros padres, maestros, familiares y demás personas con las que nos

relacionamos sólo nos darán lo que necesitamos cuando demos que lo «merecemos», más que porque lo «necesitemos». Podemos jugar sólo después de clase; podemos comer un caramelo sólo cuando hayamos terminado nuestro plato de verduras, y, lo más importante, nos querrán sólo si nos portamos bien. Rogers hablaba de *recompensa positiva condicionada*: empezamos a querernos si cumplimos con los estándares que otros nos aplican, más que si seguimos nuestra actualización de los potenciales individuales. Y dado que estos estándares no fueron creados tomando en consideración las necesidades individuales, resulta cada vez más frecuente que no podamos complacer esas exigencias y, por tanto, no podamos lograr un buen nivel de autoestima.

Otro de los temas más recurrentes cuando hablamos de autoestima son los sentimientos de inferioridad y superioridad. Recuerdo que en mis primeras conferencias sobre el desarrollo de la autoestima, algunos asistentes me decían que había personas que tenían «complejo de superioridad», se preguntaban si el desarrollo de la autoestima llevaba a algunas personas a sentirse superiores, y si esto no sería perjudicial para su entorno. Para dar respuesta a este temor utilizaba la teoría del psicoterapeuta austriaco Alfred Adler (1870-1937). Según Adler, bajo la apariencia de una persona que se siente como si fuera superior podemos sospechar que se esconde un sentimiento de inferioridad, un sentimiento que provoca tal sufrimiento, que la persona intentará ocultarlo a los demás e incluso escondérselo a sí misma bajo un disfraz de superioridad. Los sentimientos de inferioridad pueden expresarse de muchas maneras, y son comunes a todos, dado que todos nos hallamos en algún momento en situaciones que deseamos mejorar. Podemos definir el complejo de inferioridad como un sentimiento que surge cuando la persona considera que no está preparada para superar o afrontar una situación determinada. Para este autor, el anhelo de superioridad es común a todas las personas. Sin embargo, las únicas que pueden afrontar las dificultades de la vida y superarlas son aquellas que muestran un anhelo de enriquecer a las demás.

Otro autor que nos puede dar pistas muy valiosas sobre este aspecto es el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1908-1970), quien en su conocida jerarquía de las necesidades humanas, describe la necesidad de aprecio que tenemos todas las personas. Cuando Maslow habla de aprecio, lo divide en dos aspectos: el aprecio que nos tenemos (amor propio, confianza, pericia, suficiencia, etc.) y el aprecio que recibimos de otras personas (reconocimiento, aceptación, etc.). Todas las personas necesitamos este aprecio

de los demás, pero es esencial que nos apreciemos a nosotros mismos. Cuando dependemos de este aprecio de los demás es cuando surgen problemas, especialmente cuando estamos dispuestos a renunciar a ser nosotros mismos en aras de «agradar a los otros». En estos casos nos perdemos y nos diluimos, reduciendo el aprecio hacia nosotros mismos.

Cuando acompaño a mis clientes, pacientes o alumnos en el desarrollo de la autoestima tengo muy presente a Nathaniel Branden (1930-2014). Para este psicoterapeuta, estudioso del tema, todas las personas somos capaces de desarrollar la autoestima positiva, de la misma manera que nadie presenta una autoestima totalmente sin desarrollar. Saber que está desarrollada, aunque sea en una parcela pequeña, nos da un punto de partida muy esperanzador. Creer que hay algo en lo que nos podemos sentir valiosos será la palanca para hacer crecer esta confianza y aprecio hacia nosotros mismos. Cuanto más flexible es la persona, tanto mejor resiste todo aquello que, de otra forma, la haría caer en la derrota o la desesperación. Para este autor, la autoestima tiene dos componentes: un sentimiento de competencia personal («Soy capaz de...») y un sentimiento de valor personal («Creo en mí»), que reflejan en cada persona tanto el juicio implícito de su capacidad para sobrellevar los retos de la vida como la creencia de que sus intereses, derechos y necesidades son importantes.

El autoconocimiento y la autoestima

En mi experiencia profesional, me he encontrado básicamente con dos tipos de problemas de autoestima:

- *Situacionales*. Acostumbran a presentarse en áreas muy concretas, por ejemplo, una persona puede tener confianza en sus capacidades laborales, pero sentirse fracasada en su rol parental.
- *Caracterológicos*. Habitualmente derivan de una formulación básica del ser, una sensación de no ser lo suficiente, no ser merecedor, no ser capaz, no ser importante. Estos pensamientos dan lugar a sentimientos negativos sobre la propia identidad y una actitud poco constructiva hacia uno mismo.

Las personas con falta de autoestima no se perciben a sí mismas con claridad; la imagen que ven magnifica sus debilidades y minimiza sus cualidades. Es una distorsión originada por compararse negativamente con otras personas. A los demás los perciben con mayor nitidez, ya que equilibran sus fortalezas y sus debilidades, lo que no hacen consigo mismas. Al compararse con la imagen que han ideado de los demás, la suya parece terriblemente imperfecta.

La COMPARACIÓN es un atentado contra la AUTOESTIMA.

Párate un momento y reflexiona. ¿En cuántas ocasiones tu sufrimiento y malestar se han originado por compararte con los demás, contigo mismo en el pasado, o con lo que crees que los demás esperan de ti?

Cuando valoramos nuestra autoestima global o específica, dos componentes están presentes: los *pensamientos* y los *sentimientos*.

El pensamiento responde a la pregunta: «¿*Qué pienso de mí?*».

El sentimiento responde a la pregunta: «¿*Cómo me siento conmigo mismo?*».

Estos dos componentes son inseparables. Si la valoración es positiva, nos sentimos personas competentes, confiadas, satisfechas, alegres y seguras. Si nuestra valoración es negativa, nos sentimos avergonzadas, culpables, tristes, decepcionadas y fracasadas. Piensa por un momento en ti; ¿cómo te sientes en estos momentos respecto a ti?, ¿qué estás pensando de ti?

Cuando nos autoevaluamos es importante tener en cuenta nuestro estado anímico, ya que este puede influir en la percepción que tenemos y hacemos de nuestra persona.

Deberemos descartar que nuestra autoestima no esté perturbada por algún malestar psicológico (cansancio, tristeza, preocupación, alteración...) que pueda distorsionar la percepción que tenemos de nosotros mismos.

Un ingrediente fundamental de la autoestima es la sensación de eficacia que asignamos a nuestros actos y a nuestro proyecto de vida. La autoestima es la confianza que depositamos en nuestras propias facultades para gobernar nuestras circunstancias y así conseguir la meta que queremos alcanzar: saber que somos útiles, que hacemos bien las cosas, que decidimos hacer aquello que realmente queremos hacer.

La autoestima también depende del equilibrio entre lo que creemos que somos y lo que nos gustaría llegar a ser. Cuanto más exigentes o menos realistas son nuestros criterios, más desfavorable será nuestra autovaloración.

$$\text{AUTOESTIMA} = \text{EQUILIBRIO} = \frac{\text{SOY (cualidades + debilidades)}}{\text{QUIERO SER (cualidades)}}$$

Imagina que tú te percibes como un «cinco» y quisieras ser un «diez». El desequilibrio podría darse porque no tienes en cuenta tus cualidades y sólo has valorado tus debilidades, o porque la valoración que haces de tus debilidades te impide generar expectativas para poder aprender y mejorar.

Para que haya equilibrio necesitas:

- Reconocer y recordar tus cualidades.
- Describir con precisión y sin carga peyorativa tus áreas de mejora y aprendizaje.

He podido observar en alguno de mis clientes que su estrategia para no dañar su autoestima consistía en distorsionar los hechos y absolver su responsabilidad cuando se equivocaban, con el fin de no cuestionarse y así no lastimar su autoimagen. En este caso, es habitual que el cliente realice una serie de justificaciones y explicaciones poco consistentes sobre los hechos y sus actuaciones. En estos casos, para fortalecer la autoestima, necesitamos reconstruir las imágenes distorsionadas y aprender a percibirnos con exactitud, encontrar el equilibrio entre nuestras fortalezas y nuestras debilidades.

Puedo aprender a reconocer y valorar a la persona que realmente soy.

Cuando el miedo nos embarga, cuando nos castigamos con críticas poco constructivas, es preciso que nos paremos un minuto y recordemos nuestras cualidades. Cuando nos

sintamos abatidos es necesario que recordemos nuestras ilimitadas capacidades. ¿Qué nos puede ayudar a focalizarnos en ellas? Una estrategia que acostumbro a sugerir a mis clientes o alumnos es que tengan una libreta, un «cuaderno de bitácora», en el que al final del día describan cuatro aspectos:

1. Algo que hayan realizado y de lo que se sientan satisfechos.
2. Un objetivo, por pequeño que sea, que hayan alcanzado ese día.
3. La definición para el próximo día de un objetivo de cambio relacionado con algo que quieren mejorar de sí mismos.
4. Algo por lo que estén agradecidos.

Es conveniente que no se repitan las acciones anotadas. Cuando esta actividad se realiza durante cuatro meses, la persona va integrando el hábito de equilibrar de una manera constructiva quién quiere ser con quién es, no desde el *debería*, sino desde una percepción más clara de sí misma.

La autoestima, el autoconcepto y la autoeficacia

Para llegar a ser personas responsables y autónomas es necesario que aprendamos a observarnos y evaluarnos de una manera realista, es decir, que nos conozcamos más y mejor. Si nos conocemos mejor, nuestro autoconcepto mejorará y podremos generar expectativas más certeras, podremos aplicar lo que sabemos de nosotros mismos y activar las capacidades que poseemos para lograr aquello que nos propongamos. Tan importante es creer en nuestras capacidades como creer en nuestras posibilidades. Si anticipamos que conseguiremos la meta, será más fácil que sigamos intentándolo. Si anticipamos que no lo lograremos, dejaremos de intentarlo.

Es probable que en tus lecturas o conversaciones sobre la autoestima hayas oído hablar de *autoconcepto*, *autoimagen* o *autoeficacia*, sin acabar de ver las diferencias entre ellos. En este apartado exploraremos estos términos, que tienden a mezclarse habitualmente cuando abordamos temas de desarrollo personal. El *autoconcepto* (quién soy), la *autoestima* (cómo me siento conmigo mismo), la *autoimagen* (cómo creo que me ven los demás y cómo creo que soy) y la *autoeficacia* (qué expectativas tengo sobre mí mismo) son conceptos muy relacionados entre sí, actúan conjuntamente y se influyen mutuamente. La finalidad de hablar de cada uno de ellos es conocernos mejor y llegar a entendernos a nosotros mismos.

La autoestima

Hay autores que hablan de autoestima baja y alta, un criterio que no comparto, ya que se trata de una construcción que no está en función de la intensidad, sino de las propias percepciones de uno mismo. Cuando una persona encuentra un equilibrio entre quién quiere ser y quién es, adquiere una actitud positiva hacia sí misma, lo que la lleva a sentir, pensar y actuar de manera satisfactoria para ella misma. Esta actitud positiva nos sitúa en el momento presente.

La autoestima implica:

- Conocernos.
- Reconocer de manera serena los propios errores o áreas de aprendizaje.
- Aceptarnos incondicionalmente.
- Mantenernos en contacto con nuestra esencia.
- Respetarnos.
- Ver nuestro enorme potencial y orientarnos hacia él.

- Relacionarnos con las demás personas de forma eficaz y satisfactoria.
- Responsabilizarnos de nuestra felicidad y bienestar de manera proactiva.
- Atender y cuidar nuestras necesidades físicas, emocionales, cognitivas y espirituales.

Cuando nuestra autoestima es fuerte y nos conocemos mejor, podemos:

- Incrementar nuestra autoconciencia.
- Identificar nuestras principales metas. Ser conscientes de las posibilidades y limitaciones para alcanzarlas y planificar los pasos necesarios para conseguirlas.
- Ser más auténticos en nuestras acciones y en nuestras relaciones.
- Generar sentimientos de amor hacia nosotros.
- Incrementar la estabilidad emocional y anímica.
- Disminuir la dependencia hacia la aprobación de los demás.
- Mostrar mayor tolerancia a la frustración ante el error, ya que este nos aporta información para aprender y guiar nuestras acciones futuras.
- Generar una mayor seguridad, confianza y aceptación interna.

Desde mi praxis profesional he podido detectar que todas las personas queremos cubrir la necesidad de ser autónomas, competentes y relacionarnos de manera positiva con los demás. Cuando no la podemos cubrir, nuestra autoestima se debilita.

Pero ¿qué debilita nuestra autoestima?

AUTOESTIMA FRÁGIL	AUTOESTIMA VERDADERA
<ul style="list-style-type: none"> • Minimizamos o negamos la información amenazadora y magnificamos la información positiva de nosotros mismos. • Nuestras acciones son un reflejo de demandas externas o necesitamos la aprobación de los demás. Los errores disminuyen nuestro sentimiento de autovalía. • Las metas que nos proponemos son extrínsecas. Necesitamos valoración externa constante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos una valoración realista de nosotros mismos, podemos reconocer los propios fallos, sin sentirnos amenazados por ello. • Satisfacemos nuestras auténticas necesidades y preferencias personales. Los errores no ponen en peligro nuestro sentimiento de autovalía. • Las metas que nos proponemos son intrínsecas, como la búsqueda de la felicidad. La valoración es interna.

El autoconcepto

El autoconcepto está relacionado con el grado en que las creencias acerca de uno mismo están definidas de forma clara y fiable, son internamente consistentes y tienden a la estabilidad. Una experta en este tema es Pilar Saura; para ella, el autoconcepto se construye al interaccionar con los demás.

El autoconcepto incluye:

- Ideas, imágenes y creencias que tenemos de nosotros mismos. ¿Cómo me veo? ¿Qué pienso sobre mí? ¿Cómo creo que soy?
- Imágenes que los demás tienen de nosotros. ¿Cómo me ven los demás? ¿Qué piensan de mí los demás? ¿Cómo creen que soy?
- Imágenes de cómo la persona cree que debería ser. ¿Cómo me gustaría ser?
- Imágenes que a la persona le gustaría tener de sí misma. ¿Cómo me gustaría verme a mí misma?

El autoconcepto es el mapa de las creencias que hemos construido sobre nosotros mismos. Las creencias son mapas provisionales de la propia realidad, sabiendo que la realidad es más compleja, está sujeta a cambios y tendemos a distorsionarla; por lo que conviene no aferrarse a ninguno de estos mapas y estar dispuestos a modificarlos y reconstruirlos cuando sea necesario para que se vayan acoplando a la necesidad.

En la adolescencia, el autoconcepto adquiere una importancia muy relevante. La apariencia, el cuerpo, son temas que preocupan e inquietan. Los cambios físicos y psicológicos tan rápidos que experimentan los adolescentes les hacen sentir su cuerpo y sus nuevos sentimientos como algo ajeno a ellos mismos; sienten la necesidad de reelaborar su propio mapa corporal y mental. Si recordamos nuestra propia adolescencia y el desconcierto que sentíamos, podemos comprender la necesidad de reelaborar los esquemas mentales para ajustarse a la nueva realidad. También sería aplicable a otros momentos de nuestra vida, no sólo en la etapa adolescente, momentos en los que experimentamos cambios por la edad, por sufrir enfermedades o accidentes, o por encontrarnos en situaciones de despido, jubilación, separación o divorcio, etcétera.

La aceptación de nosotros mismos puede ser el primer paso para reconstruir nuestro autoconcepto. La aceptación implica el reconocimiento de las propias cualidades, la toma de conciencia del propio valor, la afirmación de la propia dignidad personal y el sentimiento de poseer un yo del que ninguna persona tiene que avergonzarse ni ocultar. Admitiremos serenamente que no somos personas perfectas, que la mayoría de nuestros sueños y fantasías nunca llegarán a ser totalmente realidad; pero no por eso debemos

infravalorarnos, considerarnos «menos personas» y menos completos que si los hiciéramos realidad.

Tener un autoconcepto ajustado y una autoestima positiva es condición indispensable para una relación social y afectiva sana y estable. El respeto y aprecio por uno mismo es la plataforma adecuada para relacionarnos con el resto de las personas. Se puede definir como «el sistema de creencias que cada persona mantiene sobre sí misma». Siempre podemos cambiar y mejorar a través del esfuerzo o del aprendizaje. Cuando el autoconcepto es adecuado, podemos asumir la responsabilidad sobre nuestra forma de ser, nuestra felicidad y bienestar, en definitiva, la capacidad de organizar y dirigir nuestra propia vida.

Un autoconcepto adecuado potencia el liderazgo personal.

La autoeficacia

¿Cómo influyen las creencias y los sentimientos acerca de nosotros mismos (capacidades y habilidades) sobre nuestra manera de actuar?

¿Te consideras una persona autoeficaz? Para mí, uno de los autores que han abordado con más profundidad este tema es el psicólogo canadiense Albert Bandura (1925). Según este autor, cada uno de nosotros somos creadores y modificadores de nuestras propias condiciones de vida en función de nuestras creencias, que él denomina *creencias autorreferentes*.

Podemos entender la autoeficacia como el estado psicológico desde el cual cada persona evalúa su capacidad y habilidad de ejecutar determinada tarea o conducta en una situación específica con un nivel de dificultad previsto. Este estado psicológico se genera a partir de los juicios que hacemos las personas acerca de nuestras capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento. Estos juicios sobre nosotros mismos son como señales que nos permitirán evaluar —y que influirán e intervendrán, directa o indirectamente, consciente o inconscientemente— la autoeficacia en actividades y actuaciones futuras. Estos juicios pueden ser positivos o negativos.

La autoeficacia afecta directamente a nuestras elecciones de actividades, ya que las personas tendemos a elegir aquellas en las cuales nos consideramos más hábiles y tendemos a descartar aquellas en las que nos consideramos poco eficaces.

¿Cómo podemos generar creencias y sentimientos de autoeficacia? Desde mi experiencia profesional he podido constatar cuatro estrategias para lograrlo:

- *Experimental.* El éxito repetido en determinadas tareas hace que evaluemos de manera positiva nuestra autoeficacia. Apliquemos estrategias aprendidas en actividades exitosas a nuevas situaciones. Cuanto más practicamos, más cerca estamos del éxito y de la sensación de autoeficacia.
- *Observar el ejemplo de otros.* Viendo a otras personas ejecutar exitosamente cierta actividad, o imaginándolo, podemos llegar a creer que poseemos las capacidades suficientes para ejecutarla nosotros mismos con éxito. Será especialmente útil en aquellos casos en que desconocemos nuestras propias competencias, o tenemos poca experiencia en la tarea. El buen ejemplo de los demás puede ser una excelente fuente de inspiración.
- *Buscar feedback positivo de otros.* Pedir a otras personas que nos den retroalimentación positiva sobre nuestra manera de actuar. Nos será útil cuando ya poseamos un elevado nivel de autoeficacia y necesitemos solamente mayor confianza para realizar un esfuerzo extra y lograr el éxito.
- *Atender a nuestras emociones.* Hay ciertas percepciones —como el cansancio, el dolor físico, cierto nivel de ansiedad o de tristeza— que podemos interpretar como signos de ineptitud. Esta mala percepción puede hacernos sentir vulnerables al interpretar estos síntomas como indicadores de bajo rendimiento. Hemos de estar atentos a estas sensaciones y percepciones para que no nos hagan dudar de nuestras capacidades.

En función de cómo procesemos cognitivamente estos cuatro principios de información, determinaremos los resultados. Por ejemplo, si percibo que estoy algo ansioso lo puedo interpretar como un factor motivador que puede contribuir al éxito, pero si esta ansiedad la interpreto como un predictor de bajo rendimiento, voy a fracasar. Son dos posibilidades que se influyen mutuamente, es decir, la perspectiva hipotética que tengamos de nuestra capacidad de jugar al tenis determinará en parte nuestro desempeño en esta área deportiva, y a su vez, el desempeño real que obtengamos en un partido fortalecerá o afectará a esa creencia y a esa perspectiva subjetiva.

Para ser competentes requerimos el equilibrio sistemático entre la autopercepción de eficacia y la posesión de los conocimientos necesarios y habilidades requeridas para ejecutar satisfactoriamente una determinada actividad.

No debemos confundir *autoconcepto* con *autoeficacia*. El autoconcepto es una *visión global de uno mismo*, una composición de *autoimágenes* sobre nosotros mismos. En

cambio, las creencias de autoeficacia son *juicios acerca de las propias capacidades* para realizar tareas exitosamente (pudiendo variar de unas tareas a otras). El autoconcepto no se centra en el logro, sino que incorpora todas las formas de autoconocimiento y los sentimientos de autoevaluación.

AUTOCONCEPTO \neq AUTOEFICACIA

(Visión global de uno mismo) (Juicios sobre nuestras capacidades)

El autoconcepto incluye juicios de autovalía. Los juicios de autovalía y de autoeficacia no guardan una relación uniforme. Una persona puede considerarse eficaz para una actividad y no por eso sentir aprecio por sí misma, o juzgarse incapaz para cierta tarea y no por eso sentirse mal consigo misma. Sin embargo, las personas tendemos a repetir aquellas actividades que nos brindan sensación de autovalía.

Desde la psicología cognitiva, uno de los autores que ha estudiado el tema de la autovalía es el estadounidense Aaron Beck (1921). Sus conclusiones pueden ayudarnos a entender por qué algunas personas han desarrollado esta sensación y otras no. También nos aporta recursos para ayudar a estas personas a generar este sentimiento.

- *Experiencias negativas tempranas*, como por ejemplo la crítica o el rechazo por parte de los padres, que llevarían a la persona a construir creencias del estilo: «Si las personas importantes para mí no me aman, entonces no soy una persona valiosa». Si las experiencias son positivas, llevarán a la persona a construir creencias del estilo: «Me aman a pesar de que me equivoque». Estas creencias, cuando ya somos adultos, pueden no ser accesibles de manera automática o sencilla.
- Estos mapas mentales negativos elaborados en la infancia se activarán posteriormente cuando surjan acontecimientos críticos o estresantes en forma de *creencias negativas* («No valgo para nada»), reflejando una visión desaprobatoria de uno mismo, del mundo y del futuro (tríada cognitiva). Ante los acontecimientos críticos, si los mapas mentales son positivos las creencias serán del tipo: «No sé cómo se hace, pero aprenderé».
- Estos mapas pueden condicionar la percepción de la realidad, ya sean explícitos (fácilmente detectables) o implícitos (latentes, que no se manifiestan). Cuando estos criterios son extremos e inflexibles, nos hacen vulnerables, tanto si son positivos como negativos.

La autoeficacia y la autoestima contribuyen independientemente a la calidad de vida de las personas.

Para mejorar nuestro autoconcepto o acompañar a otras personas —ya sean hijos, alumnos, pacientes o clientes— en su desarrollo personal, hemos de tener en cuenta que será necesario resaltar y evidenciar las potencialidades y recursos con los que cuentan para alcanzar sus metas y objetivos. Es necesario crear condiciones para que nosotros u otros integremos creencias de autoeficacia de acuerdo con el contexto en el que nos movemos.

Es tan importante poseer los recursos necesarios como tener una buena opinión sobre lo que podemos hacer con ellos.

Adaptación del modelo de
Aaron Beck (1967)
TRÍADA COGNITIVA



Adaptación del modelo
de Aaron Beck (1967)
TRÍADA COGNITIVA



Fuente: A. T. Beck, *Diagnosis and Management of Depression*, Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 1967.

Si tengo los recursos, pero no creo que pueda utilizarlos, es como no tenerlos. Demasiadas veces las personas anulamos nuestras capacidades por creer que no las

poseemos. Cuanto mayor sea nuestro nivel de autoeficacia, mejor adaptación biológica, psicológica y social tendremos en las distintas situaciones de nuestras vidas.

En el marco de la globalización mundial, y concretamente en el ámbito económico y de las organizaciones productivas, surge la necesidad de determinar el nivel de autoeficacia de las personas en el contexto laboral, intentando promover la denominada autoeficacia emprendedora, con el fin de obtener mejores resultados al mejorar la percepción de los colaboradores sobre sus propias habilidades.

Si esta visión se planteara como meta en el sistema educativo, sanitario, incluso en las familias, es decir, si pudiéramos influir para que las personas creyeran lo mejor de ellas mismas, estas personas podrían plantearse cada vez aspiraciones superiores, establecer metas de realización personal y profesional cada vez más altas, desarrollar habilidades hasta la excelencia y potenciar el propio concepto de *autoeficacia*.

Invertir en nuestra formación para el desarrollo de la autoestima y de la autoeficacia es invertir en nuestra propia cuenta de resultados, para influir y generar condiciones más dignas para nosotros y para los demás.

Conclusión

Después de plantear todos estos conceptos me gustaría compartir con vosotros lo que considero mi definición particular de estos términos que se influyen mutuamente.

«Me conozco y acepto quién soy, sé que soy competente en algunos aspectos, pero no es necesario que lo sea en todos; confío en que sabré afrontar de manera positiva los retos y las oportunidades que la vida pondrá en mi camino. Desde la honestidad, el aprecio y el respeto por mí misma, puedo tomar decisiones para ser feliz.»

Abordaje de la autoestima a través del *coaching* teleológico

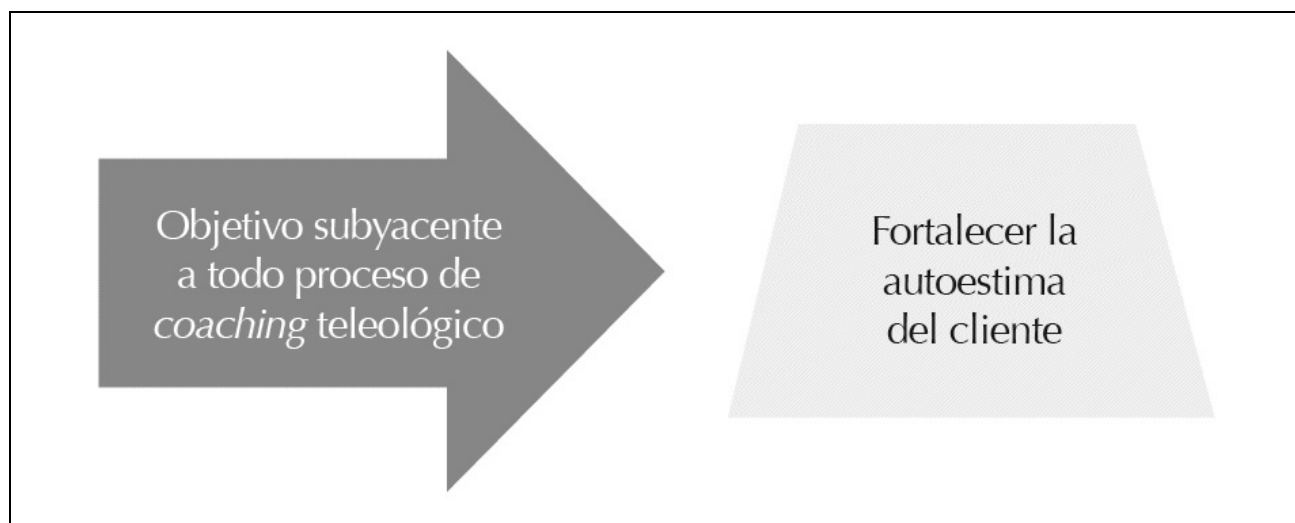
A lo largo de este libro os iré planteando una serie de conceptos y ejercicios que os permitirán desarrollar vuestra autoestima. Os acompañaré a través de la metodología del *coaching* teleológico (CT), un modelo que tiene como finalidad que ganéis confianza en vosotros mismos a través de preguntas que os harán reflexionar, profundizar y conoceros mejor. El autoconocimiento es la puerta al liderazgo personal.

¿Qué entendemos por *teleología*? *Teleología* proviene del griego Τέλος (*telos*), que significa «finalidad», «plenitud», «llevar a cabo». La teleología responde a tres preguntas básicas:

- «¿Para qué lo haré?», orientada a la finalidad.
- «¿Dónde quiero llegar?», orientada al destino.
- «¿Qué significado posee?», buscando la integración.

¿Cuál es la orientación del *coaching* teleológico? Todo proceso de *coaching* teleológico tiene una orientación positiva, enfocada al crecimiento y al desarrollo personal y de los equipos. Por ello, la autoestima se convierte en una pieza clave para el logro de los objetivos. Entendemos la autoestima como la correcta percepción de uno mismo.

Así, desde una visión realista y positiva, si tú fueras mi cliente, te acompañaría para que pudieras reconocer y utilizar lo mejor de ti mismo, para que desarrollaras la confianza suficiente para trabajar y alcanzar los resultados deseados, tus propios sueños. No me has contratado como tu *coach*, pero a lo largo de este libro te acompañaré como si lo fuera a través de los ejercicios que te iré proponiendo.



Todo ser humano posee en su interior los recursos necesarios para su propio desarrollo personal. Cada uno de nosotros tiene un don o talento que nos hace únicos, especiales, diferentes e irrepetibles. ¿Cuál es tu don o talento? ¿Qué talentos ven los demás en ti? En algunas personas se manifiestan muy pronto y de manera muy clara; en otras, emergerán gracias a unas circunstancias especiales, y para otras, estos dones estarán a la espera de ser desvelados a través de un proceso de desarrollo personal o profesional. A menudo, nuestras creencias limitadoras son el principal obstáculo, por ejemplo, creer que no seremos capaces, pensar que no somos dignos de que nos quieran, haber llegado a una edad en que ya no estamos a tiempo, es imposible alcanzarlo, etc.; cada uno de nosotros deberemos afrontar aquellas ideas que nos impiden ser la mejor versión de nosotros mismos.

La imagen que tenemos de nosotros mismos difiere, muchas veces, de la que los demás tienen de nosotros. Para expresar nuestro potencial en ocasiones necesitamos recibir el *feedback* (la opinión) del entorno. La imagen de nosotros que nos devuelven los demás nos proporciona un autoconcepto más amplio y preciso. Te invito a preguntar a personas que te quieren qué cualidades ven en ti; abre tu mente y tu corazón para aceptar las cualidades que otros aprecian en ti. No es necesario que creas todo lo que te dicen, tanto si es positivo como negativo; cuestionalo y quédate con aquello que te ayuda a forjar una imagen de ti mismo más amplia y realista.

¿Qué entendemos por autoestima desde el CT?

La palabra *autoestima* ha sido ampliamente difundida, y casi todas las personas se refieren en algún momento del día o de su vida a la «autoestima», ya que es un concepto que se ha popularizado enormemente, por lo que su concreción es muy personal, pero no siempre el concepto al que se alude es exactamente el mismo para todo el mundo, como veremos a continuación.

- ¿Qué entiendes tú por autoestima?
- ¿Qué aspectos de tu autoestima quieres mejorar?
- ¿En qué áreas de tu vida valoras la autoestima más positivamente?

El primer paso será, por lo tanto, determinar qué entiendes tú por autoestima, y comenzar a trabajar desde dicha definición. Por ejemplo, imagina que piensas: «Tengo problemas de autoestima» o «Noto que mi autoestima está tambaleándose»; es esencial

que concretes qué significa esto a través de una pregunta: *cuando dices que notas tambalear tu autoestima, exactamente, ¿a qué te estás refiriendo?*

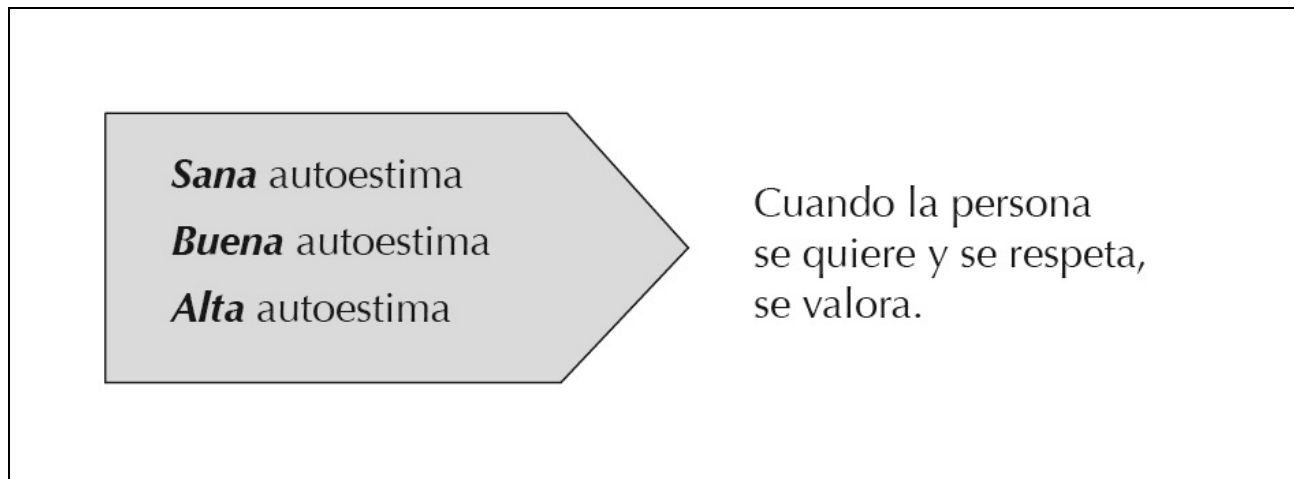
El proceso de CT variará en función del significado que le otorgues. No será lo mismo si crees que la autoestima es creer en ti mismo, o la entiendes como poder dar tu opinión con seguridad. En el primer caso, la siguiente pregunta sería: ¿qué representa para ti, en esta situación actual, creer en ti mismo?, ¿cómo afecta a tu autoestima? En el segundo caso te preguntaría: ¿qué resultados obtienes al callarte?, ¿cómo afecta esta decisión a tu autoestima? Para cada uno de nosotros, lo que contribuye a fortalecer nuestra autoestima será muy particular, teniendo en cuenta lo que entendemos por mejorar nuestra autoestima.

Para ejemplificar estos distintos significados, a continuación expondré algunas de las definiciones de mis alumnos o clientes:

- La valoración que haga la persona sobre sí misma. La confianza que tiene en sus propias capacidades.
- Estimación y aceptación de uno mismo en las diferentes áreas de la vida.
- El valor que nos asignamos, tanto en lo positivo como en lo negativo.
- El amor hacia uno mismo que impide caer en el derrotismo.
- Ser capaz de aprender de los errores.
- Sentirse competente, independientemente de las circunstancias o estados de ánimo.
- Aceptación y respeto.
- La forma de quererme y aceptarme tal cual soy, de reconocerme.
- Estar en paz conmigo mismo. Equilibrio entre un sano egoísmo y darme a los demás.
- Es una medida de mi bienestar.
- La no necesidad de demostrar lo que valgo.
- Coherencia entre lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos.

- Reconocimiento.
- Valorarme por el solo hecho de ser persona.
- Amarme desde la paciencia, la comprensión y el respeto hacia mí mismo.
- Sentirme bien conmigo mismo, ir a dormir tranquilo, sin euforia ni angustia.
- Gustarme y aceptarme profundamente con un eje, una fuerza interna, un equilibrio.
- Estar bien conmigo mismo, con lo que soy, lo que digo y lo que hago.
- Creer en mí mismo.

El concepto de *autoestima* implica hablar de una *medida* o nivel. Hay una idea implícita de que existe como un *continuum* donde las personas se pueden ubicar a sí mismas en diferentes extremos o niveles medios. Se utilizan términos como *alta* o *baja autoestima*, y expresiones como *sana autoestima*, *buen autoestima*.



Cuando se habla en términos absolutos de alta o baja autoestima, parece que la persona utiliza la expresión de manera general, pero lo cierto es que suele reflejar la vivencia respecto a un área particular de su vida. Es decir, imagina que a ti te cuesta pedir que se reconozca el valor de tu trabajo y que lo tengan en cuenta en el sueldo. Puedes llegar a la conclusión de que tienes una autoestima baja. En cambio, cuando vas a la discoteca no te cuesta nada salir a bailar o pedirle a alguien que baile contigo. Lo que quiero decir es que puedes sentirte competente en unas áreas y en cambio, en otras, no.

La generalización de una baja o alta autoestima no es precisa, ya que no se trata de intensidad, sino de áreas o parcelas de nuestra vida.

Es necesario que sepas reconocer las áreas donde tu autoestima es una limitación y las áreas en las que te sientes seguro. Saber que en ciertas parcelas de tu vida tienes autoestima es una excelente noticia; genera confianza y cierta seguridad, lo que posibilita su fortalecimiento en las demás áreas de tu vida.

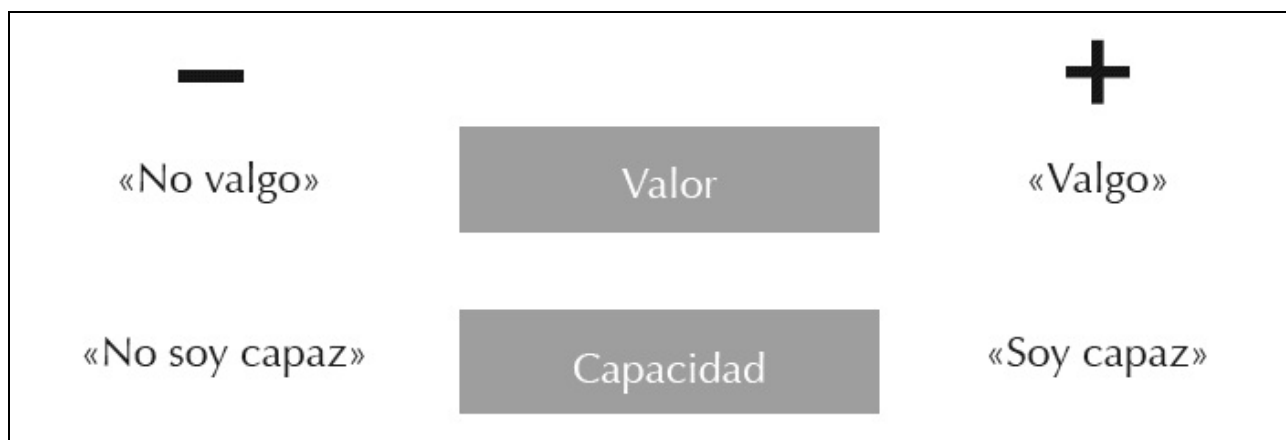
Tomar conciencia de que eres competente en alguna área de tu vida te permitirá generalizarlo a otras situaciones. Te sentirás más capaz de iniciar los cambios que te has propuesto. Por ejemplo, imagina que tu objetivo sea confiar en ti mismo como profesional.

Yo te diría: «Por favor, recuerda alguna situación en tu vida en la que hayas confiado en ti mismo». Tú podrías contestarme que cuando entrenabas a un equipo deportivo infantil.

A continuación, te preguntaría: «¿Cómo lograste confiar en ti mismo en esa situación?», a lo que tú me responderías: «Bueno, conocía a un entrenador al que podía pedir consejo».

«¡Excelente! —añadiría yo—. Entonces, en este caso, si trasladaras esta estrategia a la situación actual, ¿qué podrías hacer que no estás haciendo para confiar en ti mismo?» Y quizá tú me dirías: «Bueno, ahora que hablamos de ello, reconozco que si le pido asesoramiento a uno de mis compañeros con más experiencia que yo, poco a poco iré ganando confianza en mí mismo».

En cualquier tema que te haga sentir inseguro, toma distancia de la situación, investiga y obsérvate para llegar a descubrir que existen «áreas» en las que experimentas una sensación de mayor bienestar y confianza en ti mismo. Así podrás realizar una adecuada valoración e identificar más certeramente tus recursos, tus capacidades y tus actitudes internas.



El proceso de CT potencia la autoconciencia, para que cada persona pueda realizar observaciones más realistas y precisas de sí misma. Es posible que cuando las personas hacemos afirmaciones categóricas como «No valgo» o «No soy capaz», estemos realizando una generalización basada en una experiencia negativa.

La autoconciencia constituye un instrumento inapreciable para el cambio, especialmente en el caso de que nuestra necesidad de transformación sea coherente con nuestras metas personales, con nuestra misión y con nuestros valores fundamentales, sobre todo si el afán de superación es un valor importante para la persona.

La conciencia de los puntos fuertes y de las áreas de aprendizaje genera confianza en uno mismo. Cuando las personas aprendemos a valorar nuestras competencias, podemos manifestar confianza en nosotras mismas, podemos expresar nuestros puntos de vista y defender nuestras opiniones. Además, podemos asumir decisiones más comprometidas a pesar de la incertidumbre y de las presiones a las que estamos sometidos. Y cuando lo hacemos conectamos con el coraje y la valentía.

Esta confianza genera energía para tomar decisiones complejas, de manera firme, sin por ello avasallar ni mostrarse prepotente. Impide estar a la defensiva, actuar con miedo o eludir responsabilidades. Permite que la persona sea consecuente con ella misma, con sus metas y sus valores, poniendo al servicio de su misión sus competencias personales.

En algunas situaciones, conseguir la propia aceptación puede ser un gran paso, importante y necesario. A través de los ejercicios que irás realizando a lo largo del libro es probable que quieras ir más allá de las limitaciones que te hayas impuesto a ti mismo, que quieras superarte y quieras ser la mejor persona que puedes llegar a ser.

¿Cuáles son las áreas en las que eres más competente, más valioso? Para responder a esta pregunta vamos a partir de un principio incuestionable: *todo ser humano es valioso* y

completo en sí mismo, todos llevamos un «buda de oro» en nuestro interior; no importa cuál sea la apariencia o la propia autovaloración.

La siguiente historia puede ayudarnos a confiar y comprender que cada uno de nosotros llevamos algo muy valioso en nuestro interior:

En la ciudad de Bangkok, en Tailandia, hay un templo budista pequeño muy visitado por los turistas; allí se encuentra un buda de oro macizo, de diez pies y medio de altura, que pesa dos toneladas y media, y que tiene un valor de 196 millones de dólares. En una vitrina cercana se encuentra un pedazo de arcilla de doce pulgadas de ancho. Y una interesante historia.

En 1957 pidieron trasladar un monasterio budista, ya que por ese enclave debía pasar una carretera, así que se asignó a un monje budista el encargo de vigilar y cuidar el traslado del antiguo y enorme buda de arcilla de ese monasterio. Durante el traslado, comenzó a llover, y el monje encargado ordenó resguardar la imagen y protegerla de la lluvia con una lona plástica.

Tarde, por la noche, el monje, portando una luz, fue a revisar los daños que había sufrido la imagen de arcilla, y comprobó que había una pequeña grieta en una de sus esquinas. Al acercarse a la grieta vio un brillo que llamó su atención.

El monje, asombrado, decidió descubrir el origen de esa luz especial, así que empezó a quitar capas de arcilla, ayudado por un cincel y un martillo. Sus ojos no podían creer lo que veía. Descubrió que debajo de esa arcilla se escondía un buda de oro macizo. Los historiadores creen que cientos de años atrás, cuando las fuerzas armadas birmanas iban a invadir Tailandia, los monjes del monasterio trataron de proteger la imagen del precioso buda de oro con varias capas de barro.

Así, incluso si yo fuera una persona que piensa que no hace nada bien, que es totalmente incapaz, siguiendo el ejemplo del buda de oro, no me voy a dejar engañar: nunca creeré en esa apariencia de barro, sólo es una defensa, y bajo esas capas autoprotectoras sé que se esconde un «buda de oro» que puede brillar en todo su esplendor.

Yo puedo ver tu buda de oro. Te acompañaré para que tú también puedas llegar a verlo.

Si tienes excesivos reparos en reconocer tus cualidades, muy probablemente exista en ti una creencia limitadora, por ejemplo: «Las personas que se valoran son unas creídas». Si esta fuera tu creencia (limitante), no podrías darte el permiso para valorar tus logros por miedo a ser alguien que no querrías ser.

¿Qué lograrás al realizar las actividades que te iré proponiendo a lo largo de este libro?

- Sabrás que tienes el poder para realizar los cambios que necesitas.
- Reconocerás tus propias capacidades.

- Conectarás con tus emociones, reconociendo y aceptando aquellas que te están frenando o limitando tu progreso, y valorando y prolongando aquellas que te ayudarán a desarrollarte y avanzar.
- Conectarás con el coraje y la valentía que posees en tu interior.



ACTIVIDAD 1. LA RUEDA DE LA AUTOESTIMA



El primer paso será concretar lo que significa para ti y a qué te refieres cuando dices que tienes problemas de autoestima:

- Mi problema de autoestima es

A continuación concreta qué representaría para ti haber superado el problema.

- Sabré que he resuelto mi problema cuando

Es frecuente que tu objetivo surja de una situación concreta que se repite y que probablemente estés generalizando en todas las áreas de tu vida.

Cuando hayas establecido claramente estas cuestiones, podrás empezar el ejercicio de la rueda de la autoestima.

Las personas que han realizado esta actividad conmigo toman conciencia de que hay áreas de su vida en las que su nivel de autoestima es satisfactorio. Siempre confío en que hallarán alguna área en la que se sientan bastante bien consigo mismas. Si se diera el caso (poco probable) de que una persona se percibiera con una nula o muy baja autoestima en todas las parcelas, yo seguiría indagando, quizá en otras épocas de su vida, hasta encontrar una situación favorable de la que partir para reconstruir sus creencias y la imagen que tiene de sí misma.

Al finalizar este ejercicio, podrás identificar las áreas donde tu competencia es mayor y analizarás qué cualidades favorecen esa positiva puntuación para transferirlas a otras áreas si es posible.

Por ejemplo, si en el ámbito laboral te sientes muy satisfecho de tu capacidad para trabajar en equipo, pero te sientes inseguro en tu rol dentro de la familia, te preguntaría: «¿Cómo te ves a ti mismo cuando estás con tu equipo de trabajo?, ¿qué capacidades o cualidades aplicas?», y te pediría: «Por favor, conecta con estas capacidades y la percepción que tienes de ti mismo cuando trabajas con el equipo laboral. Sigue profundizando y proyectando estas respuestas a la situación en la que te sientes más inseguro: ¿de qué manera esta capacidad que has identificado te puede ayudar a la hora de relacionarte con tu familia, tu *equipo de casa*?». Este ejercicio permite a las personas hacer una valoración de su autoestima en ese momento de su vida. Es interesante volver a realizar la rueda de la autoestima al finalizar todo el libro; así podrás valorar los cambios y aprendizajes realizados.

Antes de realizar el siguiente ejercicio, prepara un bolígrafo de color azul o negro y otro rojo o verde. Respira profundamente, relájate y céntrate en ti, en lo que sientes, en lo que piensas, en lo que haces, en cada uno de los ítems que te irás encontrando. Se trata de que analices tu grado de satisfacción con cada uno de ellos, actualmente.

Un inciso. Puede que tengas dificultades para responder a alguna cuestión. Imagina que eres una persona que no tiene hijos; encontrarás un ítem que hace referencia a ellos. A pesar de no tenerlos, y en relación a ese tema, ¿cuál es tu grado de satisfacción? Se trata de que valores tu grado de satisfacción, tengas o no tengas hijos, respecto a este tema. Lo mismo con la pareja, los padres...

LA RUEDA DE LA AUTOESTIMA

- Lee detenidamente el siguiente cuestionario. En la columna P (Presente) anota, en tu cuaderno, una valoración del 0 al 10 que puntúe el grado de satisfacción que tienes en cada ítem de cada área definida. A continuación, con otro color puntúa en la columna F (Futuro) la que desearías lograr en un futuro a medio plazo.

ÁREA FÍSICA	P	F	ÁREA PROFESIONAL	P	F
Apariencia			Desarrollo profesional		

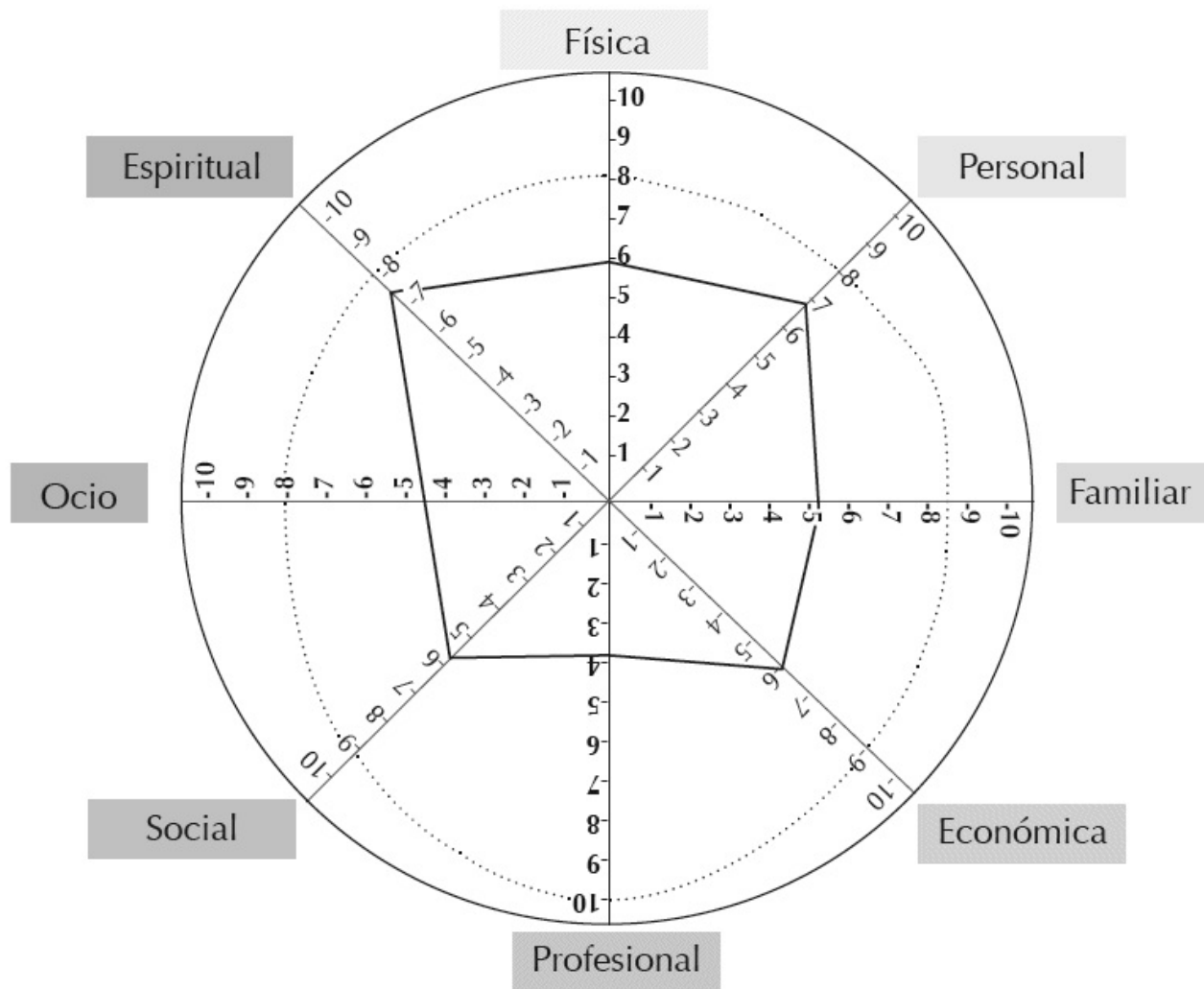
Nivel de energía			Satisfacción con mis logros		
Alimentación			Nuevos retos		
Descanso			Formación		
Ejercicio			Trabajo en equipo		
Salud			Orientación a resultados		
Total			Total		
ÁREA PERSONAL			ÁREA SOCIAL		
Potencio mi autoconocimiento			Siento empatía y apoyo a los amigos		
Potencio mis puntos fuertes			Me siento capaz de influir en otros		
Actúo independientemente			Disfruto de compañías estimulantes		
Tengo claras mis metas			Participo en asociaciones		
Pienso de manera positiva			Hago aportaciones a la comunidad		
Regulo mis emociones			Genero sinergias		
Total			Total		
ÁREA FAMILIAR			ÁREA DEL OCIO		
Relación con la pareja			Tiempo para mis aficiones		
Relación con los hijos			Deporte		
Relación con los padres			Lectura, cine, teatro, música, cultura...		
Relación con los hermanos			Desconexión del trabajo		
Relación con la familia extensa			Diversión y ocio		
Relación con las mascotas			Tiempo libre en casa		
Total			Total		

ÁREA ECONÓMICA			ÁREA ESPIRITUAL		
Estoy satisfecho con mis ingresos			Dedico tiempo a reflexionar y meditar		
Controlo mis gastos			Soy congruente con mis valores		
Invierto de manera adecuada			Asumo responsabilidades		
Gestiono mi patrimonio			Trabajo mis puntos débiles		
Ahorro			Cuido el medio ambiente		
Planteo estrategias para aumentar ingresos			Conecto con la naturaleza		
Total			Total		

- Cuando hayas terminado de puntuar las dos columnas (P y F), calcula la media de cada área y de cada columna. Suma cada columna por área y divide el resultado entre 6. Por ejemplo:

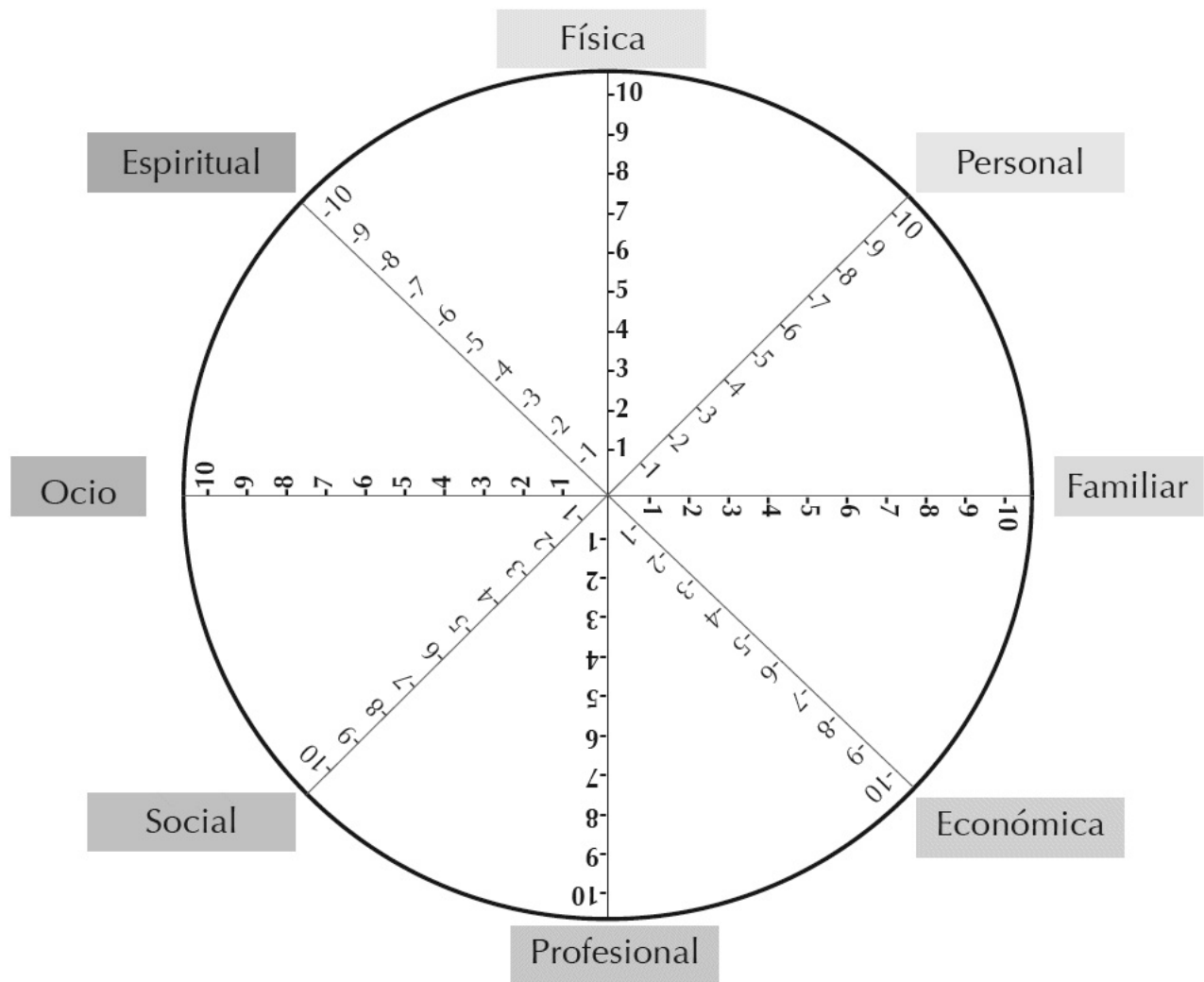
ÁREA ECONÓMICA	P	F
Estoy satisfecho con mis ingresos	5	8
Controlo mis gastos	4	7
Invierto de manera adecuada	6	8
Gestiono mi patrimonio	7	9
Ahorro	3	6
Planteo estrategias para aumentar ingresos	4	7
Total	29/6 = 4,83	45/6 = 7,5

- A continuación, traslada al gráfico de la página siguiente las puntuaciones medias obtenidas en cada área y une los puntos. Puedes hacerlo como en el ejemplo que tienes a continuación, usando dos estilos de línea para unir los puntos correspondientes al presente (P) y al futuro (F). Ejemplo:



REPRESENTACIÓN GRÁFICA RUEDA DE LA AUTOESTIMA

Es tu turno:



Una vez realizado el ejercicio, reflexiona sobre los resultados obtenidos a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué me está impidiendo alcanzar el nivel de satisfacción que deseo en cada área de mi vida?
- ¿Qué excusas me estoy dando para justificar no tener el grado de satisfacción que deseo en esta área en concreto?
- ¿Qué haré de forma diferente a partir de ahora?

El liderazgo para la excelencia

Sólo aquellos que se atreven a ir más allá saben hasta dónde pueden llegar.

ROBERT LOUIS STEVENSON

No es porque las cosas sean difíciles por lo que no nos atrevemos; es porque no nos atrevemos por lo que las cosas son difíciles.

SÉNECA

Muchas personas han olvidado quiénes son realmente. Han olvidado que son seres capaces de forjar grandes proyectos y de afrontar formidables desafíos. Desde este olvido, se deslizan por una pendiente de mediocridad para acabar en el foso del desaliento y el dolor. No son mediocres, pero actúan con mediocridad. Han olvidado que en su interior mora un líder por descubrir. Han demolido el puente que las permitiría llegar a su esencia verdadera, aquella que las convierte en seres únicos, especiales y diferentes. Se han conformado, perdiendo la esperanza de vivir plenamente su presente y crear un futuro prometedor.

Si estamos convencidos de que siendo mediocres subsistiremos, ¿para qué esforzarnos? Desde esta mediocridad delegamos nuestra responsabilidad en los demás. Esperamos que sean los demás los que hagan lo que se tiene que hacer. No corren buenos tiempos para la gente mediocre y menos todavía para un liderazgo mediocre. Actualmente estamos viviendo tiempos complejos que requieren personas dispuestas a arriesgarse para superar esta crisis. Una crisis quizá necesaria para despertar a las personas de su mediocridad y alcanzar la excelencia.

Cuando la sociedad vive en una «burbuja exitosa», la mediocridad en el liderazgo no se nota. Pero estos momentos requieren con urgencia de un nuevo liderazgo. Un liderazgo comprometido. Un liderazgo excepcional. Un liderazgo para la excelencia. No podemos eludir la enorme responsabilidad que el mundo precisa. Cada uno de nosotros podemos contribuir humildemente desde nuestro círculo de influencia a crear las condiciones necesarias para lograr superar exitosamente esta crisis. Si mi trabajo es limpiar, lo voy a hacer excepcionalmente; si mi trabajo es realizar un buen diagnóstico, lo haré sin negligencia; si mi trabajo es liderar una empresa, lo haré con conciencia; si mi trabajo es ordenar un archivo, lo haré con eficacia... Por humilde que sea, la aportación de todos y cada uno de nosotros será imprescindible.

Lo que pensamos crea realidades. Lo que pensamos determina nuestras acciones y por ende nuestros resultados. Así como nos percibimos, nos comportamos. Si nos sentimos mediocres, nos deslizamos peligrosamente hacia la mediocridad. Pero si nos sabemos competentes, nos elevamos exitosamente a la excelencia. ¿Cómo te percibes tú? ¿Eres consciente del poder creativo que anida en ti? ¿Has olvidado quién eres realmente? ¿Demasiada gente te ha dicho que no vale la pena esforzarse? ¿Cómo lograr una vida mejor? ¿Cómo podemos salir de la mediocridad? Para salir de la mediocridad será imprescindible:

- *Pensar de manera diferente.* Deberemos arriesgarnos e innovar, abrirnos a nuevas posibilidades. Si no nos atrevemos a innovar, a hacer las cosas de manera distinta, no podremos alcanzar la excelencia.
- *Atrevernos a mejorar.* Adquirir el hábito, la disciplina, de no conformarnos con los resultados actuales, saber que siempre hay alguna cosa que podemos mejorar. ¿Cómo mejorar lo que ya sabemos hacer? Salir de la mediocridad significa correr el riesgo de equivocarnos. Aprender es progresar. Progresar es superar el fracaso y continuar. ¿Cuándo fracasamos realmente? Cuando dejamos de esforzarnos por alcanzar la excelencia.
- *Conectar con nuestro coraje.* Coraje para ser la mejor versión de nosotros mismos. ¿Cómo atrevernos a dar lo mejor de nosotros mismos cuando nos rodea tanta mediocridad? No importa lo que estén dispuestos a dar los demás. Nosotros sabemos lo que somos capaces de aportar. Liderar significa asumir el riesgo de dar lo mejor de nosotros mismos en cada momento. Porque cuando no lo hacemos, no nos reconocemos. Sonreír y ser amables con los demás. Tener en cuenta sus necesidades. Ser personas dispuestas a «echar una mano» cuando haga falta. Siendo solidarios. ¿Cómo permitirnos ser nosotros mismos? Conectando con nuestros valores: humildad, afán de superación, disponibilidad, amabilidad, justicia, respeto, amor, etcétera.
- *Dejar de controlar.* Liderar desde la excelencia no es mandar. Liderar desde la excelencia es contribuir a que otras personas descubran al líder que también anida en su interior. En estos momentos de crisis necesitamos más que nunca abandonar los viejos estilos y liderar desde la cooperación, y potenciar el liderazgo de otras personas, para que también escuchen su propia voz y den lo mejor de sí mismas y logren su propia excelencia.

Nuestro liderazgo ha de apuntar hacia la innovación. Hacerlo mejor que antes. Nuestros equipos han de atreverse a salir de la zona de confort. Innovar en nuestra

manera de pensar y de vivir. Para salir de la mediocridad será necesario prepararnos para adelantarnos. Cuando estamos preparados, nos cargamos de energía y nos apasionamos profundamente. Nos sabemos competentes. Nos sentimos exitosos. Utilizamos todo nuestro potencial, y nuestra autoestima se fortalece.

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de manera diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 2

La construcción de la autoestima

No existe seguridad en la tierra. Sólo existen oportunidades.

DOUGLAS MACARTHUR

He sido un hombre afortunado: nada en esta vida me ha sido fácil.

SIGMUND FREUD

La autoestima es la reputación que adquirimos de nosotros mismos.

NATHANIEL BRANDEN

Es una facultad propiamente humana el poder apartarse de la atención de las cosas y dirigirla a la propia persona. Es el ensimismamiento, la capacidad de preocuparse y plantearse uno mismo como problema.

JOSÉ ORTEGA Y GASSET

Identidad, *self* y autoconcepto

Después de reflexionar sobre los temas del primer capítulo nos adentraremos en otros conceptos que pueden ser esenciales para que podamos comprender el amplio alcance de la autoestima. Es probable que hayas oído hablar de los siguientes conceptos: *identidad*, *self* y *autoconcepto* (este último, de hecho, lo hemos tratado en el capítulo anterior). Estos términos son distintos y nos van a permitir entender lo que somos y la manera en que nos reconocemos.

La identidad es la vivencia que tenemos sobre nosotros mismos. Es una vivencia personal, pero de origen sociocultural. Es la narración que hacemos y nos hacemos de nosotros mismos. Un relato que da unidad, dota de sentido y propósito a nuestra existencia y nos permite proyectarnos hacia el futuro. No es un fenómeno natural; no podemos dar por hecho su existencia. Nuestra identidad hace referencia a las características que poseemos, mediante las cuales somos conocidos, y se forma a partir de las interacciones sociales, que comienzan con la familia, en la escuela y con la gente que conocemos a lo largo de la vida. La identidad así construida va a influir en la manera en que actuaremos en el mundo. Nuestra identidad es el resultado de la interacción con los demás. Gracias al lenguaje comenzamos a construir socialmente la identidad personal a través de una trama formada por género, raza, edad, estado de salud física y mental, orientación sexual, nivel educativo, nacionalidad... Cada una de ellas está presente en la cultura, y en función de cómo las elabore, cada persona configurará finalmente su identidad.

El *self* (o «sí mismo») es nuestro epicentro psicológico y puede llegar a determinar la mayoría de nuestras acciones. El *self* procesa la información que recibimos y produce pensamientos que nos motivan para que actuemos de manera que nuestra autoestima se mantenga en un nivel aceptable para nosotros. El *self* reclama la necesidad e importancia del autoconocimiento y de lograr entendernos. Recuerda las veces que estabas confundido o desorientado y has necesitado conocerte y entenderte, recuerda las preguntas que te has hecho a ti mismo. Esta necesidad surge de tu *self*.

El *self* pone el énfasis en nuestra vida psíquica, en nuestra manera de pensar y en la interacción con el ambiente interior. Ya en el siglo XVII, John Locke (1632-1704), filósofo y médico inglés, se hacía esta pregunta: «¿Cómo sé que soy la misma persona que era el año pasado?». Esta pregunta nos hace conscientes de que cada persona es individual, y

que esta individualidad la podemos observar y la podemos cuestionar. El *self* es el motor de nuestras acciones, el resultado de nuestra interacción con el ambiente. Podríamos decir que el *self* es un proceso que involucra a nuestros impulsos, las normas o reglas sociales, y el resultado del aprendizaje que generamos al pensar sobre nosotros mismos. Cuando yo reflexiono sobre mí misma me doy cuenta de que «yo existo» y «soy yo quien me doy cuenta de que existo». Nuestro *self* es la suma de todo aquello que podemos llamar *nuestro* (el cuerpo, la familia, el trabajo, las posesiones, los estados de conciencia y el reconocimiento social).

El autoconcepto es la percepción de nosotros mismos: nuestras actitudes, sentimientos y conocimientos respecto a nuestras capacidades, habilidades, apariencia y aceptación social. El autoconcepto nace de poder decirme a mí misma: «Me conozco y me puedo conocer». El autoconcepto y la autoestima se han utilizado indistintamente en muchos textos de psicología, ya que la distinción entre autodescripción y autoevaluación es muy difícil de conceptualizar.

Tu autoconcepto es el resultado de una influencia marcada por la cultura en la que te has desarrollado, lo que ha dado lugar a una mezcla de creencias que combinan tu historia personal (lo que te ha ocurrido), los roles que te han impuesto o te has impuesto (hombre/mujer, madre/padre, directivo/empleador, etc.), los intereses y actividades (lo que te interesa o te gusta), los aspectos existenciales (eres una persona única), la autodeterminación (puedes lograr tus metas), las creencias interiorizadas (estás a favor de una causa, proyecto, etc.), la diferencia social (tu familia, tu origen, tu nivel cultural, tus ingresos, etc.). A todo ello se suma el reconocimiento de ti mismo como miembro de una cultura que comparte tradiciones, valores, formas de hablar, de afrontar problemas..., creencias que son el resultado de las reglas que ha creado tu cultura y que se reproducen a través del fomento de la autoobservación para formar tu autoconcepto.

De la misma manera que hablamos de varias identidades, también podemos hablar de varios autoconceptos. Al igual que con la identidad, no es posible hablar del *self* como si fuera algo estable e invariable; podemos y debemos cambiar a lo largo del tiempo. Nuestro autoconcepto está expuesto al cambio, a nuevas experiencias. La imagen de un futuro *self* o autoconcepto afecta a la motivación personal, como cuando decidimos cambiar un hábito (comer sano, hacer ejercicio, dejar de fumar...). Sin embargo, sólo percibimos el *self* en el presente, generando crisis cuando lo comparamos con lo que queremos ser o con lo que los demás quieren que seamos.

Construimos nuestro *self* a medida que nos diferenciamos de los demás a través de lo que hacemos, pensamos o sentimos, al mismo tiempo que reconocemos las diferencias en el otro. Llega un momento en que podemos describirnos a nosotros mismos en lo que hacemos, pensamos y sentimos, nuestras predisposiciones e intenciones. Empezamos a añadir el *yo soy, mi, mío*, etc., y vamos perfilando progresivamente el autoconcepto.

La formación del *self* es el resultado de la manera en que cada uno de nosotros aprende a reconocer y describir las características que le definen, haciendo paulatinamente observaciones más complejas sobre nosotros mismos. Cuando realizamos descripciones de nosotros mismos incluyendo pensamientos, sentimientos, conductas, motivaciones, intereses..., estamos definiendo nuestro autoconcepto.

Imagina que has sufrido una situación de alto impacto estresante que ha desestabilizado tanto tus creencias como tu propio *self*, afectando a algunos aspectos de tu autoconcepto. Por ejemplo, te han despedido por un mal resultado en el trabajo. Esta situación traumática podría llegar a eliminar alguna de tus identidades en el campo laboral y quizá un posible *self* en tu futuro profesional. En mi ejercicio como psicóloga he podido acompañar a personas que han visto su vida afectada por una situación altamente estresante (despido, divorcio...). Uno de los problemas iniciales puede ser que les cueste hablar de ello; cuando finalmente encuentran el coraje para abrirse y trabajarlo, acostumbro a hacerles escribir o narrar su historia. En cada sesión la van reescribiendo hasta que puedan integrar en su vida lo que ellas consideran un *fracaso* y darle un significado que conecte con un valor esencial. Así, sesión tras sesión, vamos restaurando su autoconcepto y su autoimagen como personas competentes.

Concretando todo lo expuesto, podríamos decir que nuestra identidad y el autoconcepto que formamos de esa identidad están estrechamente relacionados y se construyen social y psicológicamente a partir de la observación y la relación con los demás. Dentro del *sí mismo*, el autoconcepto y la autoestima son variables que hemos de tener en cuenta para sentirnos bien psicológicamente, es decir, sentirnos satisfechos con nosotros mismos e integrados en la sociedad en la que vivimos.

Las creencias, el inicio del proceso

¿Has ido alguna vez al circo? ¿Has observado que se puede ver a un enorme elefante con una pata atada mediante una cuerda a una estaca clavada en el suelo? Puede arrancar esta estaca con un mínimo esfuerzo. Pero no lo hace. Cuando aún es un bebé, amaestran al elefante; sujetan el extremo de una cadena a su pata y el otro extremo a un gran árbol. El elefante estira y estira, pero es inútil. Finalmente, deja de intentar liberarse, se rinde a la cadena antes de experimentar dolor. Ha quedado fijado mentalmente a la creencia de su impotencia o limitación.

Las creencias son ideas y pensamientos que aceptamos como verdades. Lo que pensamos de nosotros y del mundo se hace realidad. Dos personas en el mismo ambiente, en las mismas circunstancias, pueden percibir la vida de una manera muy diferente. ¿Qué nos puede llevar a ver las cosas con un espíritu positivo? Nuestras creencias. Cuando cambiamos la estructura básica de nuestras creencias, se produce un cambio en nuestras vidas.

La creencia crea la realidad. Acostumbramos a encontrar aquello que estábamos buscando. Con el paso del tiempo, cuando dejamos atrás nuestra infancia y nos construimos como personas adultas, llevamos incorporadas una serie de creencias positivas y negativas sobre el mundo, las personas y nosotros mismos.

Todo lo que pensamos va creando nuestro futuro. No importa lo que creas de ti y del mundo; recuerda que solamente son pensamientos, y que los pensamientos pueden cambiar.

Estas creencias van configurando nuestra manera de vivir. Para muchas personas, tomar conciencia de este hecho representará el primer paso para configurarse como sujetos protagonistas de su propia vida. Si hemos aprendido a codificar lingüísticamente las creencias, existe la posibilidad de descodificarlas a partir del lenguaje.

Creer que eres capaz de decidir cómo ha de ser tu vida es un paso esencial para tener autoestima.

En nuestra infancia, nos hicimos una idea de nosotros mismos y de la vida a partir de las reacciones de los adultos que nos rodeaban. Por este motivo, muchas personas tienen una idea de sí mismas que no les pertenece, de la misma manera que no nos pertenecen muchas de las reglas con las que nos dicen que hemos de vivir. Si has vivido con

personas que se sentían desgraciadas, furiosas, asustadas o culpables, entonces ¿cómo serán tus creencias respecto a ti mismo? ¿Y respecto al mundo o a los demás?

Cuando crecemos, tendemos a recrear el ambiente emocional de nuestro hogar de la infancia. La creencia más profunda de muchas personas es: «Yo no sirvo para...», «No soy capaz de conseguirlo», «No me lo merezco». A menudo se trata de un sufrimiento anclado en la culpabilidad o en el odio hacia uno mismo y la frustración.

Todos nos hemos enfrentado en algún momento de nuestras vidas a pautas perjudiciales, como por ejemplo el resentimiento, la crítica, el sentimiento de culpabilidad o el odio hacia nosotros mismos.

Podemos cambiar nuestra actitud frente al pasado. El pasado ya ha pasado y no se puede cambiar. Si optamos por creer que somos unas víctimas desvalidas y que no hay ninguna esperanza para nosotros, el mundo reafirmará nuestra creencia. Nuestras peores opiniones de nosotros mismos se verán confirmadas. Si optamos por creer que somos responsables de nuestras experiencias, tanto de las buenas como de las supuestamente malas, entonces tendremos la oportunidad de superar y dejar atrás los efectos del pasado. Podemos cambiar.

Cada uno de nosotros es responsable de cómo interpreta sus experiencias vitales.

Todas las declaraciones que hacemos, positivas o negativas, son afirmaciones. A menudo, nuestros pensamientos están llenos de afirmaciones negativas que lo único que hacen es continuar creando aquello que no queremos. Es necesario hacer afirmaciones positivas que describan cómo queremos que sea nuestra vida. Las afirmaciones han de ser en presente: por ejemplo, «necesito», «quiero». Todos tenemos muchas creencias positivas y queremos reforzarlas. Pero también tenemos muchas negativas. El primer paso es identificar cuáles son aquellas creencias que nos frenan, que hacen que nos rindamos, que nos alejan de nuestros objetivos. Es imposible que cambiemos las creencias que nos limitan si no sabemos cuáles son.



ACTIVIDAD 2. ¿QUÉ CREENCIAS TIENES?

Construye una frase con cada uno de los siguientes conceptos. La frase que construyas ha de referirse a una creencia personal sobre cada concepto.

«Yo creo que...»

- Las mujeres:
- Los hombres:
- El placer:
- El sexo:
- El trabajo:
- El dinero:
- El éxito:
- El fracaso:
- La enfermedad:
- Los sentimientos:
- La crítica:
- La felicidad:
- La pareja:
- El descanso:
- El castigo:
- Los premios:

La construcción de la autoestima desde el *coaching* teleológico (CT)

El CT, como ya vimos en el anterior capítulo, te ayudará a cerrar la brecha entre lo que «eres» y lo que quieres «llegar a ser». ¿Quién eres? ¿Quién quieres llegar a ser?



Siguiendo con el anterior apartado sobre las creencias y desde mi rol profesional, te invito a realizar el siguiente ejercicio para seguir indagando en tu autoconocimiento.



ACTIVIDAD 3. LAS ETIQUETAS NEGATIVAS

Haz una lista con todos tus defectos. Intenta que sea lo más extensa y exhaustiva posible. Anota todo aquello que no te agrada de ti, las «etiquetas» negativas con las que sueles definirte a ti mismo, o que te han puesto desde el exterior y con las que tú estás de acuerdo.

Yo soy... ..

Ahora revisa cada una de las características que has consignado en la lista anterior, y define qué quieres y puedes ser frente a cada uno de esos «defectos». ¿Qué etiqueta te gustaría tener en lugar de la que figura actualmente en tu listado?

Yo soy...

Yo quiero ser...

A continuación trabajaremos exclusivamente con la segunda columna. Detente un momento y recuerda alguna ocasión en la que mostraste o actuaste según la característica que ahí defines. Describe, para cada etiqueta positiva, al menos una situación concreta.

Yo quiero ser...

Situación:

Finalizados los pasos anteriores, reflexiona y contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha cambiado?
- ¿Cómo me hace sentir este cambio?
- ¿Qué dice de mí este cambio?
- ¿Quién quiero ser y quién puedo ser a partir de ahora?
- ¿Cómo lo aplicaré a todas las áreas de mi vida?

Para poder cambiar algo debemos estar en condiciones, primero, de definirlo. Si no sé qué es aquello que quiero cambiar, y tampoco lo que quiero llegar a ser, no podré trabajar para conseguirlo. De ahí la importancia de realizar el ejercicio precedente siempre por escrito, lo que te permitirá:

- Conceptualizar, nombrar, definir aquello que quieres para ti mismo y aquello que no.
- Cuestionar las etiquetas «absolutas».
- Identificar en qué áreas está afectada tu autoestima y en cuáles no.
- Descubrir lo que ya está en ti, al menos en alguna medida, de lo cual no eras consciente.

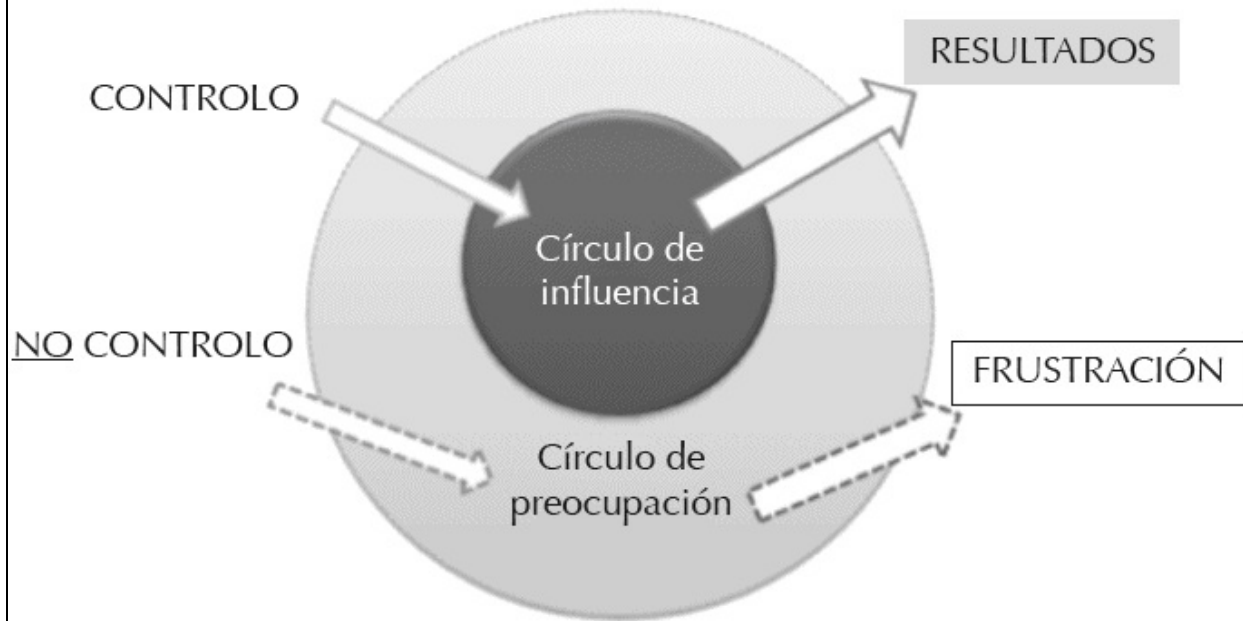
- Incrementar la motivación por el cambio (al aumentar el nivel de competencia personal percibida).

La dinámica de las etiquetas negativas, que suelo realizar en una sesión teleológica, es una herramienta que produce una movilización; pero no es el cambio. El cambio se inicia con este ejercicio, y continúa con una reflexión sobre lo que has respondido. Finalmente, deberás elaborar un plan de acción que te acerque al objetivo de cambio para llegar a ser la persona que quieres ser.

Trabajar sobre ti mismo te va a conectar con el «círculo de influencia» y no con el «círculo de preocupación». Trabajar sobre nuestras creencias centra la atención en aquellos aspectos que realmente dependen de nosotros, y dejamos de poner el foco en el exterior o en las personas de nuestro entorno, en aquello que está fuera de nuestra área de influencia. Cuanto más trabajes en aquello que exclusivamente depende de ti, más se incrementará tu poder interior, ese poder que te permitirá influir para ser la mejor versión de ti mismo.

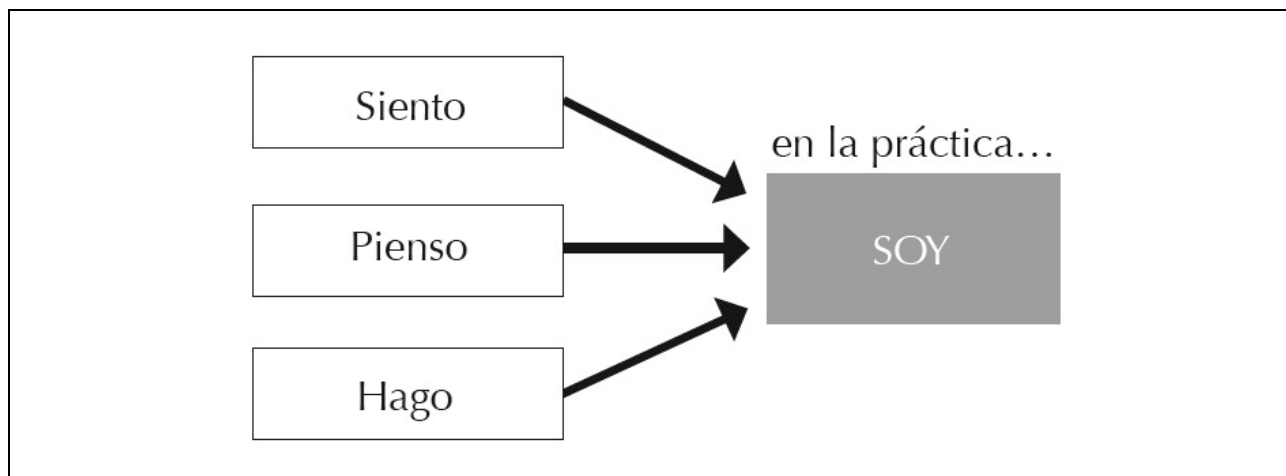
En general, las personas tendemos a recordar con mayor frecuencia e intensidad los eventos negativos, que disminuyen y erosionan la autoestima. El ejercicio de las etiquetas negativas facilita el recuerdo de eventos positivos, abriendo las puertas a una visión más positiva de nosotros mismos. Asimismo, este ejercicio fortalece nuestro autoconcepto y nuestra autoimagen. Si creo que en general «soy cobarde» y después de completar el ejercicio soy consciente de que también en algunas ocasiones «soy valiente», podré empezar a visualizarme como capaz de serlo en muchas otras situaciones o áreas de mi vida. Se trata de ir generalizando esta valentía a las demás parcelas. Yo puedo elegir ser una cosa o la otra, ya que he tomado conciencia de que he sabido serlo al menos en un aspecto o momento de mi vida, y, por tanto, puedo volver a serlo, especialmente si así lo decido.

Círculo de influencia y Círculo de preocupación



Fuente: adaptación de Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Cuando nos instalamos en una posición pasiva frente a los hechos, de los cuales muchas veces nos quejamos, hemos de aprender a salir de ese posicionamiento, con preguntas tan sencillas y directas como «¿Qué puedo hacer desde la persona “valiente” que realmente soy?». Se trata de que encuentres aquella pregunta que te dé poder y energía para pasar a la acción. Con una creencia positiva sobre ti mismo estarás en mejores condiciones para tomar las decisiones adecuadas que te acerquen al logro de tus objetivos.



Recuerda que a pesar de haber sido una «víctima» en un momento o situación concreta, no es necesario que te «victimices». Eres un ser humano capaz de hallar tus propias respuestas y soluciones. Confía en tu enorme potencial.

Todos poseemos en nuestro interior la capacidad de tomar la mejor decisión.

El modelo teleológico parte de una mirada eminentemente positiva del ser humano; por ello, siempre acompaño a mis clientes desde sus recursos y fortalezas, que sirven para transformar y compensar las debilidades. Los «juicios negativos» de este ejercicio son simples excusas, y como tales, no ahondaremos en ellas, ni por qué las tenemos, ni qué hace que las mantengamos. Te invito a centrarte en la persona que quieres llegar a ser y en descubrir en qué momento ya lo has sido.

Si te permites pensar diferente, comenzarás a sentirte diferente, y entonces podrás actuar de forma diferente y llegar a ser habitualmente quien te habías propuesto llegar a «ser». Y cuando este proceso se realiza de forma continua, se avanza cada día más, pudiendo así hilar cada vez más fino, matizar y no sólo llegar a ser lo que querías ser, sino superar incluso tus expectativas iniciales.

Se trata de entender que las dificultades pueden ser «retos» u «oportunidades» que la vida nos brinda para crecer, madurar y desarrollar nuestra capacidad para vivir de manera plena y madura.

Poner orden en nuestras vidas

El orden es el placer de la razón, pero el desorden es la delicia de la imaginación.

PAUL CLAUDEL

La libertad no es hija del orden, sino su madre.

PIERRE-JOSEPH PROUDHON

Imagina por un momento que tu interior es como tu habitación. Te propongo utilizar tu habitación, tu escritorio o tus armarios como metáfora para reflexionar y reconocer aspectos que te ayuden a ordenar mejor tu vida. Piensa en aquel lugar de tu casa u oficina que consideres poco ordenado.

- ¿Es armonioso?
- ¿Te sientes cómodo en él?
- ¿Encuentras rápidamente lo que estás buscando?
- ¿Te gusta que otras personas se sientan a gusto en ese espacio?
- ¿Te enfurece que otros lo desordenen?

Seguramente, algunos de vosotros al leer la frase: «Imagina por un momento que tu interior es como tu habitación» habéis sentido cierta desazón y os habéis dicho: «Si mi despacho, mi habitación, mi casa, es el reflejo de mi vida interior, no me extraña que al final del día me sienta perdido, desanimado, confundido...». Otros, al leer el mismo enunciado, habéis podido pensar: «Sí, sí, todo está en su sitio, pero a costa de estar todo el día controlando lo que hago, cómo lo hago y vigilando a los demás para que no lo desordenen; no es sorprendente que al final del día me sienta cansado, tensionado y enfadado». Algunos habréis pensado: «Lo mantengo todo ordenado, pero necesito un espacio donde pueda haber desorden». Otros, por el contrario, con un suspiro relajado, habréis recordado que así fue hace tiempo, pero que finalmente pudisteis aprender a vivir de manera ordenada y armoniosa en vuestro espacio y con el orden de los demás.

Para algunas personas, el orden significa «cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa». ¿Qué resultados consiguen estas personas? Imagínate qué implicaría que en tu vida cada cosa estuviera en su sitio y que hubiera un sitio para cada cosa. Reflexiona:

- ¿Qué cosas no tienen lugar en tu vida?
- ¿Qué decisiones estás tomando que no son prioritarias y desordenan tu vida?

Hay personas que parecen *sembradoras*, es decir, cuando entran en una casa, habitación, despacho..., van esparciendo aquí y allí aquello que llevan encima; al minuto de haber entrado ya han tomado posesión de todo el espacio, incluso a veces, de un espacio que no es suyo. Como los gases, tienden a ocupar todo el volumen disponible. Después han de dedicar tiempo a «poner orden» para que quede sitio para otras cosas. Hacen lo mismo en sus vidas: esparcen, ocupan e invaden. Algunas, una vez que se sienten cómodas, empiezan a poner orden; otras, hasta que no se van no recogen, y aun cuando se van dejan el desorden tras de sí.

En algunos casos podemos observar que hasta que no hay cierto orden no podemos pasar a la acción en cosas que requieren concentración. Muchas personas dicen que no pueden empezar a trabajar si la mesa no está limpia y vacía, y al finalizar la tarea, sobre todo si era una labor creativa, han dejado un gran desorden. En estos casos hay quien decide ordenarlo todo antes de irse, y otros lo dejan para otro momento.

¿Cuál es tu caso? ¿Qué correlación tiene con tu vida en general?

Las personas, al igual que los armarios, los escritorios o las habitaciones, también nos «desordenamos internamente», y, aprovechando la metáfora, por factores muy parecidos.

Objetos inútiles

A menudo guardamos «objetos» inútiles e inservibles en nuestro interior. Desembarázate de aquello que no necesitas, tus miedos, tus expectativas irreales, tus resentimientos, tus fracasos. Aquellas cosas que están «en medio, estorbando», y que no te permiten hallar el orden interno que necesitas.

Como dice mi hermana: «Cuando tienes ropa que hace un año que no te pones, ¿qué hace en tu armario, estrujando la que te pones?».

¿Qué creencias o emociones están «estrujando» tu vida? ¿Qué paralelismo hay entre las cosas que sobran en tu armario y las cosas que sobran en tu vida?

Objetos sucios o descuidados

¿Qué objetos hace tiempo que no limpias? Cuida aquello que te gusta, repáralo, límpialo. Aquello que «está descuidado, dejado o abandonando» te entristece; quizá, te avergüenza. Haz como con los objetos que amas.

¿Cómo tratas aquellas cosas que amas? ¿Cómo te tratas a ti mismo? ¿Te estás descuidando y abandonando últimamente?

¿Qué creencias o emociones te impiden cuidarte?

¿Qué tienen en común las cosas que no cuidas en tu casa con lo que no cuidas en ti? ¿Quitás el polvo a lo que se ve, pero no limpias en profundidad? ¿Es eso lo que le podría estar ocurriendo a tu vida, que cuidas lo que se ve por fuera pero no tu interior?

Por dónde empezar

Demasiadas veces existe tal desorden que no sabemos por dónde empezar. Como dice mi marido: «¿Cómo se come un elefante? Bocado a bocado». Lo mismo pasa con ciertos desórdenes. Si todo el escritorio es un caos, empezaré por un rincón de la mesa, por un cajón o por un informe. Por algo pequeño. Si pienso en todo el escritorio me abrumo, me siento incapaz y desisto; en el fondo, es una buena excusa para no hacer nada al respecto. Puede que nos digamos: «Ya encontraré el momento más adelante, en vacaciones, por Navidad, el fin de semana... De entrada parece un buen plan, pero... Ahora estoy demasiado ocupado, tampoco es tan importante». Lo mismo sucede con el orden en nuestras vidas. Quizá la empresa sea demasiado grande y nos propongamos un cambio que nos supera. Empecemos por pequeños cambios en nuestro interior, leer cada día una lectura inspiradora, agradecer lo que recibimos, dejar de criticarnos, valorar nuestras pequeñas acciones, salir a pasear cada día, etcétera.

¿Estás haciendo lo mismo con tu vida? ¿Qué pequeños pasos puedes dar para empezar a poner orden? ¿De qué manera influirán en el conjunto de tu vida?

Este desorden interno puede producirse por haber acumulado información, quizá inútil o errónea, sobre nosotros mismos que nos influye negativamente. Por ejemplo, creo cosas de mí que no son ciertas; a lo largo de la vida, otras personas me lo han repetido tanto que he llegado a creerlo sin cuestionarlo. Quizá es verdad que a veces he sido cobarde, pero también en mí mora un espíritu valiente. Desde esta persona valiente que también soy, voy a encontrar el coraje para ir quitándome de encima aquello que ya no necesito o no es la verdad que me define.

Otro de los factores que influyen en este desorden interno es la falta de autoconocimiento de nosotros mismos, lo que nos impide recurrir a nuestras competencias y recursos internos para alcanzar el orden en nuestras vidas. Por ejemplo,

puede que yo me reconozca como una persona muy ordenada en mi oficina, pero mi vida es un verdadero caos. La pregunta que me puedo hacer es:

¿Qué cualidades y valores me permiten ser ordenado en el trabajo? ¿Cómo puedo aplicar estos valores y cualidades para poner orden en mi vida?

En otras ocasiones, la información que nos llega a la conciencia no es congruente con nuestras metas. Por ejemplo, si estoy preocupada por la última evaluación que un superior ha hecho sobre mi desempeño, puedo crear un desorden en mi interior, angustiarme y paralizarme si decido enfocarlo como una amenaza a mi puesto laboral; por contra, puede ser un aliciente para superarme al tomar como un desafío esta mala evaluación y entrenarme para lograr mejores resultados y ser la persona competente que sé que soy.

Por tanto, si quito creencias erróneas o distorsionadas de mi mente, si me cuido y atiando mis necesidades reales, si cambio mi punto de vista y alíneo la información que poseo sobre mí con mis metas, lograré poner un mayor orden en mi vida. Cuando no puedo lograrlo por mí mismo, la ayuda de un *coach* teleológico puede facilitarme esta labor.

¿Qué reflexiones te inspira esta metáfora? ¿Qué te ha ayudado a ordenar en tu vida?



ACTIVIDAD 4. INVENTARIO DEL CONOCIMIENTO DE MÍ MISMO

¿Qué valoración haces de estos factores de tu autoestima? Puntúa del 0 (nada) al 10 (la máxima puntuación). Toma nota en el cuaderno.

- ¢ Sé cuál es mi objetivo para desarrollar mi autoestima (tengo claro para qué me estoy marcando mis objetivos, lo que pretendo conseguir, a qué tengo que decir «sí» y a qué tengo que decir «no»).
- ¢ Me siento cómodo/a asumiendo la responsabilidad de lograr este objetivo (me siento satisfecho/a cuando me hago responsable de tomar aquellas decisiones que me

permitirán lograr mi objetivo).

- ¢ Sé buscar *feedback* acerca de mi comportamiento y mis cualidades (sé pedir a otras personas que me den su perspectiva sobre mí, sobre mis distintos roles, sobre mi trabajo y sobre mis resultados).
- ¢ Tengo en cuenta mis sentimientos (puedo identificar mis sentimientos y emociones en distintas situaciones a lo largo del día, y escucho y aprovecho la información que me dan de mí mismo).
- ¢ Me resulta fácil describirme a mí mismo (puedo responder con facilidad y naturalidad si me preguntan cuáles son mis cualidades y debilidades).
- ¢ Tolero la incertidumbre (me enfrento a la ambigüedad y la complejidad con interés, sin frustrarme ni sentirme impotente).
- ¢ Soy consciente de mis decisiones (cuando tomo una decisión, soy consciente del impacto de mis decisiones en el futuro a corto, medio y largo plazo).

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de manera diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 3

Los demás y cómo afectan al propio autoconcepto

Una determinación invencible puede lograr casi cualquier cosa.

THOMAS FULLER

Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado.

FRIEDRICH NIETZSCHE

Es difícil decir la verdad, especialmente cuando... no estamos totalmente seguros de la verdad. Uno busca la verdad, y tan sólo va poniendo algunas señales indicadoras.

GARRISON KEILLOR

No es fácil encontrar la felicidad en nosotros mismos, pero es imposible hallarla en ningún otro lugar.

AGNES REPPLIER

Los *debería* en nuestra vida

A menudo, las personas podemos caer en el hábito de orientar la imagen que tenemos de nosotras mismas exclusivamente según el comportamiento o la reacción de los demás. Nuestros congéneres también acostumbran a estar bloqueados por sus propias debilidades, desorientados por algún tipo de distorsión, limitados por prejuicios o modelados por algún estereotipo.

Las acciones o reacciones de los demás ante nosotros obedecen a factores muy diversos que no dependen de lo que hagamos o dejemos de hacer, sino que están en función de quién es el otro.

Una actitud de rechazo no significa que el otro esté en contra de nosotros o de nuestra manera de comportarnos. Es posible que haya tenido una discusión con el jefe, que tenga un hijo enfermo, que le duelan las muelas, que le recordemos a alguien que, en algún momento, le hirió profundamente; puede que se sienta inhibido o inseguro... La opinión de los demás sobre nosotros está llena de fuentes de error.

Para que la otra persona se pueda formar una opinión más o menos aproximada, pero siempre subjetiva, de nosotros, tendría que acercársenos con total sinceridad, intercambiar seriamente ideas con nosotros y aceptar sin prejuicios el efecto general de nuestra personalidad, liberada de cualquier asociación que distorsione la imagen. Este proceso es incómodo y requiere tiempo. Son pocas las personas que pueden partir de un enfoque de esta naturaleza.

La crítica nace durante la experiencia de socialización por parte de los padres. A lo largo de la infancia, los padres nos enseñan qué conductas son aceptables, cuáles peligrosas, cuáles moralmente reprobables, cuáles son loables y cuáles causan enojo. Lo hacen premiando y abrazándonos cuando la conducta es correcta, y castigando las conductas peligrosas, malas o molestas.

Los castigos son temibles y refutables. Un niño que recibe una bofetada o una bronca de su padre siente intensamente la retirada de su aprobación. Por unos momentos es una mala persona. De una manera consciente o inconsciente, el niño sabe que sus padres son la fuente de su sustento físico y emocional.

Todas las criaturas crecen con residuos emocionales de los gestos prohibitivos. Estas son las inevitables cicatrices que el proceso de socialización deja en la autoestima. Esta

experiencia es el punto de partida de la crítica, que se nutre de sentimientos de «esto no es bueno», pero que pueden pasar al «tú no eres bueno».

Una parte de cada uno queda dispuesta a creer que se es «malo» tan pronto como alguien se enfada, cuando cometemos un error o cuando no conseguimos un objetivo. Esta experiencia inicial de «no ser bueno» es la razón por la cual los comentarios negativos de otras personas parecen encajar bien con lo que uno cree de sí mismo.

El volumen y la intensidad de los ataques o de una crítica recibida están directamente relacionados con la fuerza que tengan tus sentimientos de malestar. Si los gestos prohibitivos de la infancia fueron moderados, una crítica en la edad adulta raramente hará que te sientas atacado. Pero si te dieron enérgicos mensajes contra la propia maldad en tu infancia, una crítica en la edad adulta te hará sentirte atacado a la menor oportunidad.

Hay cinco factores que determinan la fuerza de nuestros sentimientos de malestar ante los comentarios de las otras personas:

1. La medida en que hicieron pasar por imperativos morales cuestiones de gusto, necesidades personales, de seguridad o de criterio.
2. La medida en que no se diferenciaba entre conducta e identidad.
3. La frecuencia de los gestos prohibitivos.
4. La conciencia y la congruencia de los gestos prohibitivos.
5. La frecuencia con que los gestos prohibitivos estaban vinculados a la cólera o al rechazo.

También tenemos que tener en cuenta que algunos valores y normas con los que crecimos simplemente no son válidos para nosotros en la actualidad. No encajan por el hecho de vivir en otra época, tener diferentes esperanzas, problemas y necesidades que nuestros padres.

Los valores heredados fueron creados por otras personas para satisfacer sus necesidades en circunstancias específicas, circunstancias que no son las nuestras. Cuando nuestros *deberes* no encajan con nosotros y empezamos a entrar en conflicto con nuestras necesidades básicas, nos encontramos ligados a un vínculo imposible. U optamos por la privación, el abandono de la necesidad o por romper con nuestros valores, creándonos una sensación de pérdida o culpabilidad.



ACTIVIDAD 5. INVENTARIO DE DEBERES

Describe, con una sola frase, cada uno de estos aspectos de tu vida. ¿Qué *deberías* hacer o ser respecto a...? Por ejemplo: «Yo debería ser más amable con mi pareja», «Yo debería dejar de fumar...».

1. Relaciones

- Cónyuge o pareja:
- Hijos:
- Padres:
- Hermanos:
- Amigos:
- Personas necesitadas:
- Compañeros de trabajo, jefes, clientes, etcétera:

2. Actividades en el hogar

- Mantenimiento:
- Limpieza:
- Decoración:
- Orden:

3. Actividades del trabajo

- Eficacia:
- Iniciativa:
- Confianza:
- Rendimiento:
- Logro de objetivos:

4. Actividades de autoperfeccionamiento

- Formación profesional:
- Formación en crecimiento personal:

5. Dinero y finanzas

- Hábitos de consumo:
- Ahorros:
- Logro de objetivos financieros:
- Capacidad de ganar dinero:

6. Atención y cuidado de uno mismo

- Aspecto:
- Indumentaria:
- Ejercicio físico:
- Tabaco, alcohol, otras:
- Prevención:
- Alimentación:

7. Formas de manejar y expresar los sentimientos y las emociones

- Ira:
- Tristeza:
- Miedo:
- Alegría:
- Amor:
- Culpa:
- Atractivo sexual:

8. Experiencia interior

- Sentimientos no expresados:
- Pensamientos no expresados:
- Deseos o anhelos no expresados:

Estos «deberes»...

- ¿En qué medida responden a tus necesidades?
- ¿Para qué deberías hacerlos?
- ¿Qué tienen que ver contigo y con tu liderazgo personal?
- ¿Qué relación tienen con ser tú mismo?

Locus de control, indefensión aprendida y autoestima

¿Alguna vez te has sentido atrapado con tu vida? Posiblemente en alguna ocasión, o incluso ahora, estés experimentando una situación complicada y difícil de solucionar. Pero también podría ser que te sientas atrapado, pero no lo estés. Mantener un trabajo que no te gusta, una relación que no te llena y en la que no ves futuro, sentir que la rutina del día a día poco a poco te va apagando... Son sensaciones que en mayor o menor medida todos hemos tenido en un momento determinado. Pero ante estas sensaciones, hay dos formas de actuar: esforzarse para lograr un cambio, o dejarse llevar por la corriente.

Quizá tienes el poder de controlar tu vida y no lo estás ejerciendo. ¿Qué sucede cuando tenemos esta sensación? Una explicación para ello sería el concepto de *locus* de control. El *locus* de control es un concepto ampliamente usado en psicología, y afecta a tu punto de vista y a la manera que tienes de interactuar con el entorno. Se refiere al lugar en que percibimos que está el control en nuestras vidas (dentro o fuera de nosotros). Existen dos extremos dentro de un continuo: el *locus* de control interno y el *locus* de control externo.

El *locus* de control es un continuo; nadie está al cien por cien en un *locus* de control externo o interno. Actúas desde el *locus* de control interno cuando te atribuyes la responsabilidad de lo que acontece; en cambio, cuando no asumes la implicación que tienen tus comportamientos y acciones en lo que sucede a tu alrededor, te sitúas en el *locus* de control externo.

El *locus* de control interno ocurre cuando percibes que lo que ha ocurrido externamente es gracias a tu comportamiento, y tienes control sobre las consecuencias externas. Por ejemplo, una persona con *locus* de control interno se atribuye su felicidad a sí misma. Si quiere ser feliz, puede trabajar en ello. Para esta persona, las cosas ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones, es decir, la percepción de que ella misma controla su vida. Esta persona valora positivamente el esfuerzo, la habilidad y la responsabilidad personal. La otra cara del *locus* de control interno es que existe una tendencia a culparse por hechos o situaciones en las que hay otras personas y variables implicadas, aparte de ella.

El *locus* de control externo sucede cuando la persona percibe que una situación externa ha ocurrido independientemente de su comportamiento. Por tanto, esa persona

asocia al azar, a la suerte o al destino, al poder y a las decisiones de otros el acontecimiento que ha ocurrido. Por ejemplo, una persona con *locus* de control externo atribuye su felicidad a otra persona o a la situación. Así, el *locus* de control externo es la percepción de que las cosas que ocurren no tienen relación con su desempeño, es decir, que los resultados no pueden ser controlados por el esfuerzo y/o dedicación. Esta persona atribuye los méritos y las responsabilidades principalmente a otras personas; asimismo, le cuesta reconocer su propia implicación en conflictos interpersonales.

Si una persona piensa que lo que ocurre a su alrededor no depende de ella, es posible que no actúe para cambiarlo. Si piensas que no tienes control sobre la elección del partido político que va a gobernar en tu país, es posible que no hagas nada para cambiarlo, ni siquiera ejercer tu derecho al voto. En cambio, si consideras que tu voto es importante para la elección de un nuevo gobierno, es posible que estés motivado para cambiar el panorama político, y por tanto participes en las elecciones.

La sensación de no poder controlar un evento genera frecuentemente un estado de parálisis que nos incapacita para alcanzar las metas que nos proponemos. Una persona con *locus* de control interno cree en sus posibilidades frente a lo que ocurre externamente y sabe que esforzándose al máximo llegará lejos.

Podemos vincular estos conceptos al de *indefensión aprendida*. Decimos que una persona ha instaurado en su hacer la indefensión aprendida cuando «ha aprendido» a comportarse pasivamente, con la sensación subjetiva de no poder hacer nada a pesar de que existen oportunidades reales de cambiar la situación aversiva, evitando las circunstancias desagradables o mediante la obtención de recompensas positivas.

Se considera que las personas que son incapaces de determinar las consecuencias de su comportamiento han adquirido indefensión aprendida. Cuando a una persona se la castiga de manera continuada sin importar lo que haga, desarrolla indefensión aprendida, por lo que deja de responder o intentar responder. La crianza en entornos muy autoritarios puede inducir este estado. Por tanto, la *indefensión aprendida*, concepto desarrollado por el psicólogo estadounidense Martin Seligman (1942), podría ser consecuencia de que la persona haya aprendido a comportarse de manera pasiva, al percibir que no puede hacer nada para cambiar una situación negativa a pesar de que existen posibilidades reales para la transformación. La consecuencia directa es la pérdida de respuestas de afrontamiento, e influye directamente en la autoestima. La indefensión

aprendida puede llevar a estados depresivos y/o de ansiedad, y a la sensación de falta de control sobre lo que está ocurriendo.

Las personas con *locus* de control interno:

- Son propensas a responsabilizarse de sus acciones.
- Son menos influenciables por las opiniones de los demás.
- Suelen rendir más cuando pueden trabajar a su ritmo.
- Tienen un sentimiento alto de autoeficacia o autoconfianza.
- Se sienten seguras ante los retos.
- Suelen gozar de buena salud física.
- Habitualmente, son más felices e independientes.
- En general, son más exitosas en el ámbito laboral.

Las personas con *locus* de control externo:

- Atribuyen a la suerte, el destino, las circunstancias o a otros sus éxitos.
- No creen que puedan cambiar las situaciones adversas.
- Son más propensas a sufrir indefensión aprendida.
- Son más infelices.
- Suelen ser menos exitosas en el ámbito laboral.

En mi ámbito laboral, que los directivos sepan identificar su *locus* de control es esencial para saber cómo abordarán las diferentes situaciones en las que se verán implicados. También es importante que sepan identificar qué tipo de *locus* de control tienen sus colaboradores, porque de ello dependerá la motivación para el desempeño, el tratamiento de los errores, el trabajo en equipo y otras actitudes y habilidades.

Cuando un directivo posee un *locus* de control externo ineficaz puede llegar a afirmar: «Esta crisis es devastadora..., no tenemos nada que hacer más que tratar de sobrevivir», puesto que él mismo no se concibe como actor de lo que acontece, y por tanto no percibe la posibilidad de cambio gracias a su contribución. Por otro lado, desde un *locus* de control interno ineficaz puede pensar: «Esta bajada de resultados es culpa mía, no sé tomar decisiones, ni anticiparme a los cambios»; o también: «Los buenos resultados de este equipo son gracias a mí», con las implicaciones negativas que ambas afirmaciones pueden conllevar. Cuando un directivo posee un *locus* de control interno eficaz se plantea: «En la actual situación de crisis es importante que mejore algunas de mis competencias (visión, influencia, innovación) para convertir los riesgos en oportunidades». Por otro lado, también puede existir un *locus* de control externo eficaz,

que le llevaría a pensar: «Gracias al equipo con el que cuento hemos podido llegar a los resultados» (aprecia y reconoce la contribución de otros).

Dependiendo del tipo de atribución, el *locus* de control puede resultar eficaz o ineficaz, tanto si es interno como externo. Es importante diferenciar entre aquellas cosas que son susceptibles de cambio y aquellas que no lo son, y también diferenciar aquellas situaciones en las que no podemos hacer nada de aquellas en las que no queremos hacer nada. En ocasiones, malgastamos mucha energía tratando de cambiar cosas que no podemos cambiar, y mientras tanto estamos dejando de lado otras cosas que sí dependen de nosotros y de nuestro esfuerzo.

Recuerda que tú tienes el control de tu vida, tienes tu vida en tus manos.

La profecía autocumplida

La mayoría de nosotros conocemos la *teoría de la profecía autocumplida*, pero a menudo no somos conscientes de sus efectos potenciadores o devastadores. Como padres, como directivos, como formadores..., es especialmente importante que tengamos presente su gran fuerza a la hora de conseguir los resultados que deseamos.

¿Somos conscientes de las consecuencias que pueden tener nuestras expectativas para el desarrollo del pleno potencial de nuestros hijos, de nuestros colaboradores, de nuestros alumnos?

La manera en que percibimos una situación dada, el significado que le damos, será mucho más determinante que la situación tal como es realmente (que no es ni buena ni mala, sólo es). Convencidos del significado de una situación, con independencia de si es cierta o no, nuestra conducta estará alineada con esa interpretación que nosotros hemos hecho, y tendrá consecuencias prácticas y reales. Cuando mantenemos una firme creencia respecto a algo o alguien, acabamos corroborándola. Ciertas expectativas que tenemos se fundamentan en bases poco sólidas, y aun así, creamos las condiciones para generar los cambios necesarios para que se confirmen.

El significado, la interpretación que hacemos de una situación, determina nuestros comportamientos.

Para que la profecía autocumplida trabaje a favor nuestro, las expectativas no han de centrarse en lo que «esperamos» que haga el otro; más bien las expectativas están «en el potencial del otro».

Imagina que he realizado un primer encuentro con mi nuevo equipo de colaboradores y, antes de empezar, el director de recursos humanos me ha indicado que uno de ellos es muy bueno y está muy bien recomendado, mientras que el otro, a pesar de su currículum, le parece que no encaja en la organización. Con esta mínima información, que además no es mía, sin ser consciente de ello, genero unas expectativas que van a marcar el futuro de mi relación con dichos colaboradores. Será fácil que se produzca una situación de profecía autocumplida. Si estamos convencidos de que un colaborador de nuestro equipo es bueno en su trabajo, le prestaremos un interés especial, le dedicaremos más tiempo, facilitaremos que adquiera más formación, tomaremos en serio sus propuestas, con lo que probablemente esta persona se implicará en el proyecto y en la organización, se

sentirá más realizada e importante y desarrollará mayor competencia en su área laboral. Por el contrario, si mi expectativa es negativa y no genero dichas condiciones, el segundo colaborador acabará no encajando en la organización y así se confirmará la profecía autocumplida.

Cuando alguien importante en nuestras vidas nos transmite que somos valientes, capaces, inteligentes, nos vemos en la necesidad de cumplir sus expectativas, no queremos defraudarle, no queremos fallarle. Es difícil reaccionar negativamente ante alguien que cree en nuestro enorme potencial. Cuando nos trata no «como somos ahora» sino como la persona que llegaremos a ser, respondemos según estas expectativas y damos lo mejor de nosotros mismos.

El problema puede surgir cuando el progenitor, profesor o directivo plantea expectativas que se centran en resultados concretos, en el «hacer», cuando decimos: «Tú puedes aprobar», «Tú puedes hacerlo», «Tú puedes llegar»...; para algunas personas puede ser altamente estimulante, pero para otras puede convertirse en un factor estresante si su autoestima no se lo permite. Primero tendremos que generar las condiciones para que esta persona se «sienta capaz», y después ya podremos plantear otro tipo de expectativas vinculadas a resultados concretos.



ACTIVIDAD 6. LIBERARTE DE LA PROFECÍA AUTOCUMPLIDA

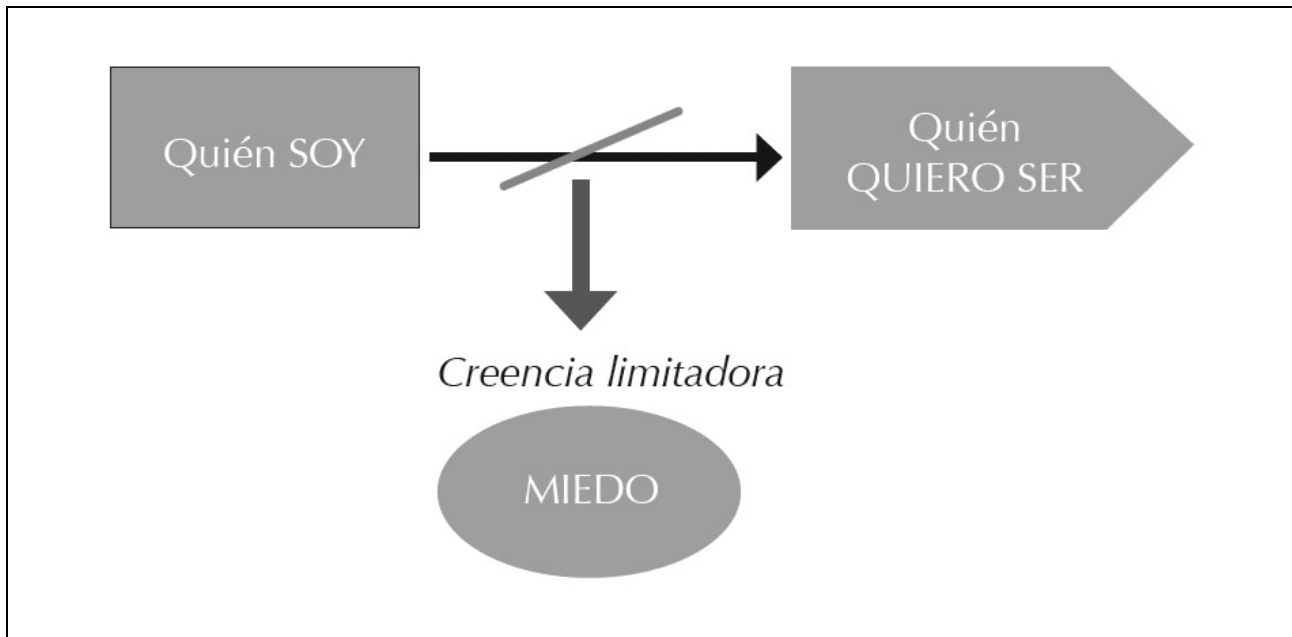
Responde con sinceridad a estas cuestiones:

- ¿Qué tipo de profecías autocumplidas realizas hacia ti mismo?
- ¿Qué tipo de profecías autocumplidas realizas con tus hijos?
- ¿Qué tipo de profecías autocumplidas realizas con tus colaboradores?
- ¿Qué tipo de profecías autocumplidas realizas con tus alumnos?
- ¿Están vinculadas al ser o al hacer?
- ¿Cómo afectan estas profecías a tu autoestima?
- ¿Cómo afectan a la autoestima de los demás?
- ¿Cómo te afectan a ti las que los demás hacen sobre ti?

Miedo, confianza y autoestima desde el *coaching* teleológico (CT)

El papel del miedo

Una creencia limitadora es aquella que nos separa de lo que queremos ser, y está generalmente asociada a la emoción del miedo. El miedo, cuando es intenso, puede llegar a anestesiar nuestra capacidad cognitiva y eso nos impide pensar con claridad y de manera creativa. Podemos encontrar también rabia y/o tristeza, pero la emoción nuclear es el miedo.



¿Cuáles son los miedos más comunes?

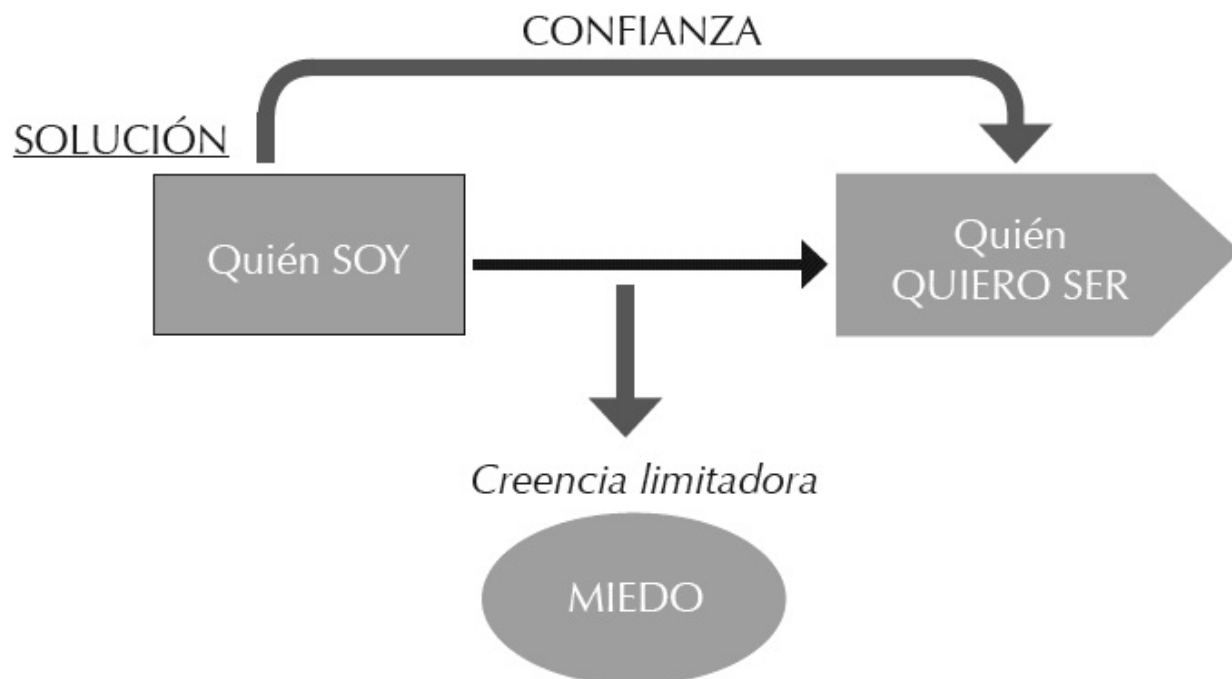
- «Al qué dirán.»
- «A defraudarme.»
- «A que no me acepten.»
- «Al propio poder.»
- «A que no lo pueda lograr.»
- «A la responsabilidad.»
- «A lo desconocido.»
- «A que el esfuerzo no valga la pena.»
- «Al éxito.»
- «A salir del grupo.»
- «A renunciar.»

«Al ridículo.»
«A que nada cambie.»
«A superar a alguien que estimamos.»
«A perder prestigio.»
«A que no me agrade el resultado.»
«A desbordarme.»
«Al cambio, a dejar de ser yo.»
«A ser diferente.»
«A quedarme solo.»
«A perder...» (la oportunidad, por ejemplo).
«A no poder cubrir las expectativas del otro.»
«A no dar la talla.»

¿Cuál es tu miedo?
¿Cómo acostumbras a afrontarlo?

Con el CT abordamos el miedo desde su antídoto, que es la confianza.

Si el miedo es un virus, su antídoto es la confianza.



Reflexiona:

- ¿Qué te da confianza?
- ¿En qué necesitas confiar para llegar a ser quien quieres ser?

El dolor de amar a alguien con problemas

Puede ser muy doloroso amar a alguien que tiene problemas. El ser humano es tremendamente complejo. Cada persona es única y cada situación distinta. La experiencia siempre es personal, y surge de las circunstancias, del carácter y de la historia de cada uno. No obstante, quienes aman a personas con problemas, comparten la manera en que reaccionan ante ellas.

Los problemas pueden derivar del abuso del alcohol, de las drogas, del juego, de la relación con la alimentación, con las compras, con el sexo, de la falta de motivación, de las dudas, etc. El factor que comparten estas personas no es el problema o su manifestación, sino el poder que dan al otro y a su problema para que las afecte y en cómo, al mismo tiempo, tratan de influir en quien tiene el problema.

He trabajado con personas para las que el binomio amor-culpa era difícil de disociar. No hacer lo que les pedían los demás las convertía en malas personas, malas madres, malas hijas, malas parejas. Se sentían tan culpables que planeaban su vida y sus actividades en función de ese sentimiento de culpa. Permitían que las necesidades de los demás controlasen sus vidas, y frecuentemente se resentían por ello («¡Ni las gracias me dan!«).

¿Cubrir las necesidades de los demás significa ser una buena pareja, un buen padre, una buena hija?... ¿Se trata de verdaderas necesidades?

Hay personas que se «preocupan» tanto que se sienten abrumadas. Imaginemos a la madre que se preocupa porque su hijo adolescente no quiere estudiar, tiene malas respuestas en casa, va con amistades poco recomendables. Esta madre lo está haciendo todo por ayudar a su hijo, desde el perdón al castigo, pasando por hacerle ver sus comportamientos inadecuados. A pesar de todos sus esfuerzos, no está ayudando a su hijo. Quiere que este se dé cuenta de que se está equivocando y echando su vida por la borda. Quiere que cambie. Porque le quiere y quiere lo mejor para él. Esta madre puede estar preguntándose: «¿Por qué me está haciendo sufrir mi hijo?». Es decir, le ha dado el control de su vida a su hijo. Quizá no puede ayudar a su hijo, pero puede aprender a ayudarse a sí misma tomando el control sobre su propia vida.

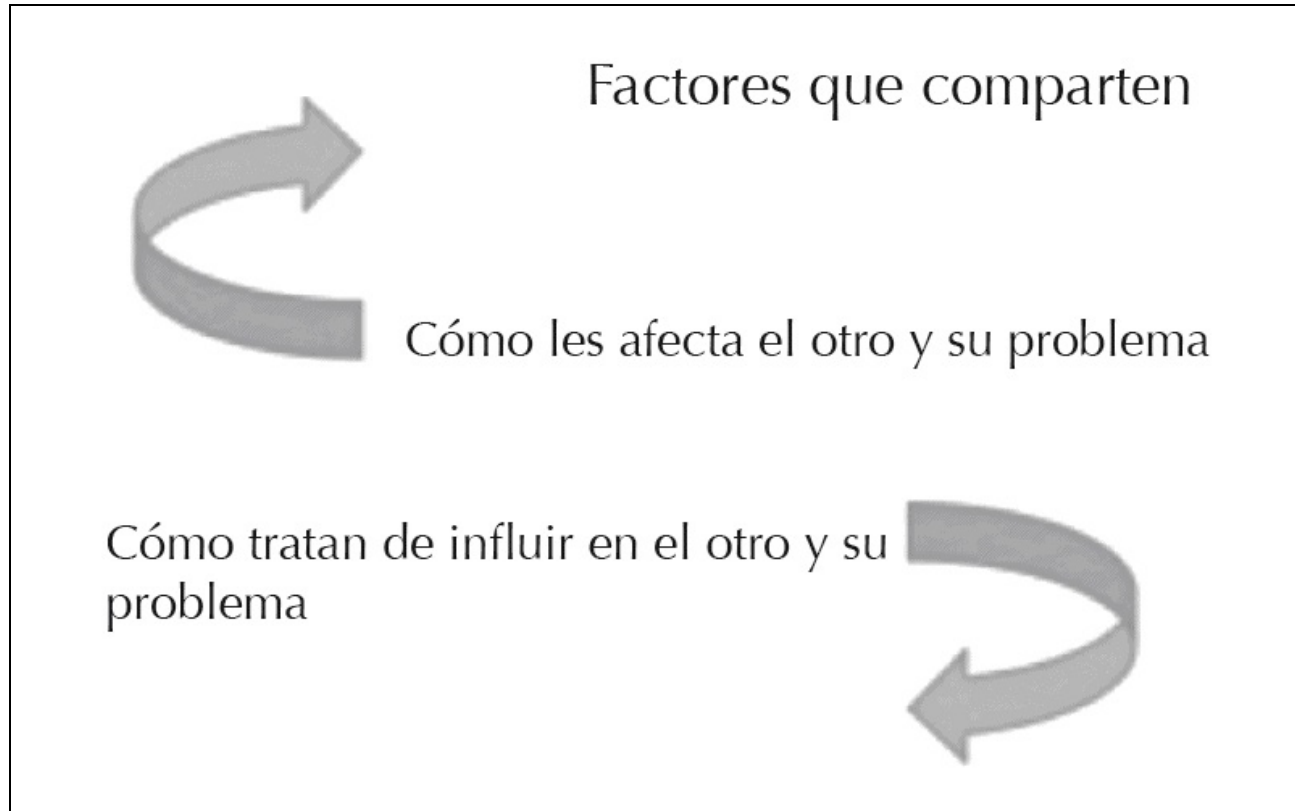
Recuerdo el caso de una cliente que vino a mi consulta porque su marido había dejado de tener relaciones íntimas con ella, y descubrió que por las noches se levantaba y durante horas visionaba películas pornográficas. Al principio sintió estupor y miedo,

después mucha rabia, y más adelante preocupación y necesidad de controlarlo. Odiaba lo que él hacía, pero no quería dejarle; quería controlarle. Hasta que llegó un momento en que «enloqueció», perdió el control sobre sí misma; ya no se reconocía. Fue entonces cuando decidió venir a consultarme.

Otro cliente acudió a mi consulta porque se sentía tremendamente responsable si no lograba que su mujer fuera feliz. Si ella estaba airada, ansiosa, triste, disgustada, él se sentía responsable. Si ella no estaba bien, se esforzaba mucho y le preguntaba todo el rato qué podía hacer. No entendía por qué ella se molestaba con él por intentarlo.

A pesar de que en una primera lectura nos puedan parecer situaciones muy diferentes, tal como comentábamos al inicio, todas estas personas tienen algo en común: sufren con los problemas de aquellos a quienes aman.

Muchas de estas personas aprendieron a reaccionar así en su infancia, por la ideología dominante en su entorno. En general, su reacción ante el miedo fue integrarlo para sobrevivir emocional y mentalmente, incluso físicamente. Realmente hicieron todo lo que pudieron de la mejor manera que sabían. Cuando llegan a mi consulta para iniciar un proceso significa que lo que aprendieron ha dejado de serles útil.



¿Pueden cambiar estas personas? ¿Pueden aprender a responder de manera efectiva?

El primer paso ya lo han dado antes de iniciar el proceso: han tomado conciencia de su problema. El siguiente paso que darán es aceptarlo. El proceso no siempre es fácil, pero a la vez es paradójicamente muy sencillo. Estas personas han olvidado o nunca aprendieron una lección de vida fundamental: cada persona es responsable de sí misma. Es responsable de cómo decide responder ante los problemas de los demás. Es responsable de liderar su vida.

Hay quien acude a la consulta y solamente quiere hablar de los problemas del otro, ya sea un hijo, la pareja, sus padres, un amigo, alguien a quien aman... Buscan que el profesional le confirme que esa persona está muy mal, que realmente tiene un grave problema, que está «loca», que está «enferma»... Habitualmente, plantea preguntas del estilo: «¿No cree que necesita que alguien le controle, que haga algo?». La respuesta que les podemos ofrecer es: «Quizá... Pero yo no puedo hacerlo, ni tú tampoco. Eres tú la que está en esta sesión. Eres tú la que está hablando de su problema. Eres tú la que quiere un cambio. Eres tú la protagonista de esta sesión... ¿Qué necesitas tú para ocuparte de ti misma? Centrémonos en ti. La importante eres tú. No importa que tú puedas ayudar a esa persona si te escuchara e hiciera lo que tú le aconsejas. Realmente no importa. La importante eres tú. La que puede cambiar y dejar de reaccionar eres tú».

Hay un momento muy doloroso y a la vez liberador, cuando la persona toma la decisión de renunciar a cambiar al otro. Aceptar y renunciar a la idea de que no puede ayudar a alguien que ni está pidiendo ayuda ni la quiere.



ACTIVIDAD 7. LIBERARTE DEL DOLOR DE AMAR A ALGUIEN CON PROBLEMAS

Reflexiona y responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Hay alguien en tu vida que te preocupa excesivamente?
- ¿Hay algún problema que no te deje vivir?
- Escribe sobre ello y sobre cómo te hace sentir lo más detalladamente posible.

- ¿De qué ha servido lo que has hecho hasta ahora? ¿De qué han servido el dolor y el sufrimiento que has sentido?
- ¿Qué consecuencias tiene en otras parcelas tu vida?
- ¿Cómo afecta a tu trabajo, a tu familia?

Cuando hayas expresado libremente todo lo que necesites expresar sobre esa persona o problema, céntrate en ti mismo:

- ¿Qué sientes ahora?
- ¿Qué estás pensando?
- ¿Qué quieres empezar a cambiar que dependa de ti?
- ¿Cómo te hace sentir querer vincularte de otra manera a esa persona o problema?
- ¿Quién serías si no te involucraras?
- ¿Qué consecuencias se derivarían?

El cambio de paradigma no pasa por apartarnos de las personas con problemas (aunque en algunos casos podría ser necesario). El cambio está vinculado a ser conscientes de que mientras nos involucramos con el otro y con su problema estamos evadiendo la responsabilidad sobre nosotros mismos.

¿Cómo podemos hacernos responsables de los demás cuando no podemos responsabilizarnos de nosotros mismos?

No podemos responsabilizarnos de las consecuencias de las decisiones de los demás. Son ellos los que deberán afrontarlas. Démosles la oportunidad de que se equivoquen, crezcan y aprendan a liderar sus vidas.

¿Cómo podemos conseguirlo? Con honestidad (no engañándonos a nosotros mismos), apertura (abriendo nuestra mente para cambiar nuestras creencias limitantes), voluntad (tomando conciencia de que queremos cambiar) y sentido (lo hacemos por amor y responsabilidad hacia nosotros mismos, para liberarnos de creencias limitadoras, para cuidarnos, para dejar de sobrevivir y empezar a vivir, etcétera).

Imagina por un momento que esa persona o ese problema no estuvieran en tu vida. ¿Qué estarías haciendo? ¿Cómo te sentirías? ¿Quién serías? Visualizar detalladamente esta nueva posibilidad nos conecta con la valentía y el coraje para atrevernos a vivirla.

A continuación, te planteamos algunas sugerencias que pueden ayudarte:

- Identifica en qué momentos o situaciones estás reaccionando en lugar de dar la respuesta que implicaría sencillamente hacerte responsable de ti mismo.

- Identifica en qué momentos pierdes la serenidad, la tranquilidad, la paz interior.
- Toma conciencia de lo que estás sintiendo y respira, aceptándolo. Hazte responsable de tus sentimientos. Después ya decidirás qué quieres hacer con ellos.
- Analiza lo que ha sucedido. Qué has pensado, qué has sentido. Cuál ha sido el desencadenante. Identifica de qué tienes miedo. Identifica lo que realmente necesitas para volver a tu paz interior.
- Pregúntate si estás tomando a tu cargo la responsabilidad de otra persona. Si lo que hace lo estás viviendo como algo personal. Cuestiónate si te sientes culpable de algo o si te sientes decepcionado. Si es tan grave o lo estás magnificando.
- Investiga en tu interior qué necesitas hacer para cuidarte en este momento. Cuando tengas claro cuál es la decisión más responsable hacia ti, ¡ejecútala y habrás roto la cadena invisible que te impedía tomar el control de tu vida!

Manipulación y dependencia

¿Eres una persona manipuladora? ¿Eres dependiente? ¿Te dejas manipular? La manipulación es una forma de control sobre los demás que utilizamos desde una posición de poder. Es una forma de agresividad que empleamos para conseguir que los demás hagan cosas que no quieren hacer y que sólo nos benefician a nosotros. La manipulación nos conecta con el paradigma de la dependencia.

La manipulación a menudo nace del miedo o de la frustración. Cuando la persona no puede regular esas emociones depende de otras para gestionarlas, se coloca en el paradigma de la dependencia. Cuando estamos en ese paradigma no asumimos la responsabilidad de nuestros sentimientos, de nuestras decisiones. Hacemos culpables a los demás de nuestro malestar. Cuando estamos en el paradigma de la dependencia, al no tener control sobre nosotros mismos, ejercemos el control sobre los demás.

A continuación, me gustaría que reflexionáramos sobre algunas formas bastante habituales de manipular:

- Cuando yo siento que tú me aventajas en alguna área, tomo el control de la conversación y presumo de mis éxitos. Quiero que los demás me admiren y sientan envidia. Quiero sentirme superior. Quiero que todos vean que valgo porque «soy más» que ellos.
- Estoy al acecho de las equivocaciones de los demás. Cuando cometen un error estoy presto a la crítica. Quiero humillarlos por su incompetencia. Necesito demostrar que yo lo puedo hacer mejor. Solamente puedo demostrar lo que «yo sé» desvelando que «tú no sabes».
- Soy gruñón. Me gusta que me presten atención. Cuando alguien viene solícito a preguntarme qué me pasa, desprecio su ayuda. Quiero que siga pendiente de mí, que le inquiete mi malhumor y se cuestione de qué manera es responsable de mi estado de ánimo.
- Me muestro débil, inferior. Me muestro muy modesto. Doy una imagen distorsionada de mí, porque quiero ser aceptado, ansío recibir cumplidos.
- Siempre me están ocurriendo desgracias. Cuando no es una cosa, es otra. Dejo que me vean desvalido, que me cuiden. Me pongo en sus manos.
- No digo lo que siento. Espero que los demás lo adivinen. Cuando no lo adivinan, los acuso de no amarme. Si me amaran lo sabrían.
- No sé qué hacer. Quiero que me lo digan. Así, cuando salga mal podré decir que la culpa es suya, que yo sólo hacía lo que me habían dicho.

- Me victimizo para culpar a los demás. «Con lo que me he sacrificado y así me lo pagan...»
- Te digo que yo me encargo. Lo controlo todo. Nadie lo hace como yo. Así me puedo quejar de que nadie me ayuda y de que tú eres un egoísta y vas «a lo tuyo».
- Utilizo el chantaje. «Si no cambias, me voy a separar.» «Si no me das lo que quiero, se lo voy a decir a...» «Si no haces lo que quiero, te castigaré.»

Es probable que nos reconozcamos en alguna de estas situaciones. O que reconozcamos a alguien muy cercano a nosotros.

La manipulación está vinculada al género humano desde sus inicios. El Génesis, primer texto de la Biblia, nos narra cómo Adán y Eva vivían felices en el jardín del Edén, desnudos y sin sentir vergüenza alguna. La serpiente manipuló a Eva para que comiera la manzana del árbol de la ciencia del bien y del mal, cuyos frutos no podían coger. Eva le dio de comer a Adán. Al comer de la manzana sintieron vergüenza y se taparon con unas hojas de higuera. Sintieron malestar y se escondieron, pero fueron juzgados y expulsados del paraíso. Como Adán y Eva, podemos ser manipulados. Y con la manipulación vienen la vergüenza y la culpa, nos escondemos de nosotros mismos y nos juzgamos. Del mismo modo, podemos ser la serpiente para otros, aprovechándonos de sus miedos para lograr nuestros fines.

¿Cómo te sientes cuando descubres que te han manipulado?

¿Cómo te sientes cuando comprendes que has manipulado?

Para mí, la manipulación es una manera incompetente de relacionarnos con los demás. Cuando no reconocemos nuestras emociones, podemos incurrir en la manipulación de los demás para eludir nuestra responsabilidad. La manipulación, junto con la amenaza y el castigo, son formas de ejercer el control y lograr nuestros fines. Tiene que ver con nuestro desarrollo emocional. Cuando manipulamos, nos colocamos en el paradigma de la dependencia en el que no podemos asumir la responsabilidad de nuestras emociones, sentimientos y decisiones. Traspasamos esta responsabilidad de nuestras vidas a los demás. Cuando maduramos emocionalmente nos colocamos en el paradigma de la independencia, en el que asumimos nuestras decisiones, nuestros sentimientos y lideramos nuestra vida. No necesitamos cambiar a los demás, ni influir en sus conductas para lograr nuestro bienestar.

Cuando estamos en el paradigma de la independencia podemos relacionarnos con los demás en un plano de igualdad, ya que ni hacemos responsable al otro de nuestras emociones, ni nos hacemos responsables de la regulación emocional de los demás.

Para que podamos hablar de manipulación es necesario que la relación sea asimétrica, lo que significa que las dos personas no están en un plano de igualdad. Una tiene poder sobre la otra. La premisa es «Para que yo gane, tú has de perder». No es una relación que pretenda que las dos personas ganen. Una se aprovecha de la otra para conseguir lo que desea. La manipulación pretende conseguir convencer al otro de que ha de hacer lo que decimos conectando con sus miedos, su sentimiento de culpa o vergüenza, para lograr el propio beneficio sin tener en cuenta las necesidades de los demás.

No es fácil tomar conciencia de que manipulamos a los otros, y no siempre somos conscientes de cuándo nos manipulan. La manipulación es una forma de dominio sobre el otro. Como no me puedo dominar a mí mismo, domino a los demás.

Recuerdo el caso de un cliente, un padre, cuando su hijo le comunicó, ilusionado, que estaba preparando un viaje al extranjero con unos amigos. En las noticias había oído que el país que quería visitar estaba sufriendo una situación de inestabilidad y eran frecuentes los altercados, y no le hacía ninguna gracia que su hijo fuera allí. Le informó de la situación y le avisó del peligro: «Mi hijo me tranquiliza diciendo que irá con cuidado. Cada día estoy atento a las noticias y voy recogiendo informaciones alarmantes. Cada vez me da más miedo. Le digo a mi hijo con voz acongojada que me da mucho miedo, pero que es él quien tiene que decidir. Mi hijo asiente y me confirma que realizará el viaje. Mi ansiedad aumenta, no puedo controlarla y finalmente decido hablar con él: “Te pido que, por favor, no vayas de viaje. Tengo mucho miedo de que te pase algo, y mientras estés fuera lo pasará fatal. Por favor, te lo pido por mí, no vayas”».

Al día siguiente vino su hijo y le anunció: «No voy a ir de viaje, pero que sepas que lo hago por ti, porque te quiero».

El padre ha logrado lo que quería. Está tranquilo, agradecido y satisfecho. El hijo tiene sentimientos un tanto ambivalentes. Por un lado se siente bien porque «ha complacido» a su padre; por el otro, se siente mal porque no ha podido hacer lo que realmente quería.

Algunas personas dirán que es responsabilidad de los padres advertir a sus hijos ante el peligro, y tendrán razón; nuestro deber es asesorarlos. Pero llega un momento en que nuestros hijos han de tomar sus propias decisiones, han de probarse a sí mismos. Han de confiar en sus recursos y competencias. Hemos de permitir que vuelen a pesar de que

sentimos temor e inquietud, confiar en que sabrán resolver los problemas que la vida les irá presentando.

Una de nuestras responsabilidades como padres es que los hijos aprendan a resolver sus problemas por sí mismos. Pero conectamos con nuestros miedos y les ofrecemos un *amor miedoso* que en lugar de darles confianza les hace conectar con sus propios miedos. El *amor confiado* los ayuda a madurar y a ser independientes. El amor miedoso los hace dependientes. Muchas veces no podemos reconocer nuestros miedos y creemos que están en peligro, cuando realmente el peligro para su desarrollo somos nosotros, que les estamos impidiendo experimentar, equivocarse, en definitiva, aprender a vivir.

Analicemos este mismo ejemplo. En primer lugar, tenemos a un padre sobreprotector que quería evitar a su hijo problemas innecesarios. El padre quería que su hijo cambiara su decisión; de esta manera, ni él sufriría, ni su hijo estaría en peligro. Al inicio creía que su hijo le escucharía, le daría la razón y, así, todos saldrían ganando; a su hijo no le pasaría nada y él estaría tranquilo. Pero el padre no consigue que su hijo sea «razonable» y el sentimiento de frustración e impotencia le lleva a la manipulación. Probablemente no quería manipular de manera consciente a su hijo, pero su miedo se interpone y toma el poder. Su necesidad de protegerse es prioritaria. Cuando de «buenas maneras» no lo consigue, algo se dispara en su interior y le manipula. ¿Cómo? Por un lado, apela a su conciencia, enviando un mensaje cargado de culpabilidad: «¿Serás capaz de poner tu deseo por encima de mi bienestar? ¿Tan desconsiderado eres? ¿Tan egoísta? ¿Tan poco me quieres? No lo dice abiertamente. De eso se trata la manipulación: conseguir que el otro decida lo que nosotros queremos, generando malestar en el otro si no lo hace. Cuando manipulamos usamos palabras que pueden tener múltiples significados, entonaciones que sugieran, miradas y gestos altamente condenatorios, dejando que sea el otro el que interprete incorrectamente lo que se ha dicho; de esta manera siempre podremos decir más adelante que no era exactamente eso lo que queríamos transmitir.

Este es un padre dependiente que no asume la regulación de sus propias emociones. Sin darse cuenta, le está diciendo a su hijo: «Hazte cargo de mi miedo, asume tú la responsabilidad de mis sentimientos, yo soy impotente». El padre está dolorosamente instalado en el paradigma del tú («Por *tu* culpa estaré mal»). En lugar de regular su propio miedo, el padre cambia los roles: «Por favor, haz tú de padre protector». Depende de su hijo para protegerse, no puede por sí solo, y delega esta responsabilidad en el hijo. Ha desplazado su responsabilidad. Cuando el padre es independiente puede

identificar sus propios miedos. Al reconocerlos puede decidir de manera consciente cómo los va a regular. Puede ponerse en el lugar de su hijo y confiar en él. Podrá expresarle su malestar, pero sin condicionarle ni manipularle. ¿En qué situaciones pedimos a los demás que cambien para que nosotros estemos mejor? ¿Depositamos en el otro la responsabilidad de nuestro malestar?

Por su parte, el hijo se enfrenta a un conflicto. Si hace lo que realmente querría, será un egoísta, pero si no lo hace lamentará la oportunidad perdida. Depende del amor y la aprobación de su padre para estar bien consigo mismo. El miedo a causar sufrimiento a su padre le genera ansiedad. Para regular su ansiedad decide evitar el conflicto interno y además representar el papel de salvador: «Lo hago por ti (ya que tú no puedes)». Parece que decide desde el amor, pero está decidiendo desde el miedo a herir a su padre y sin elaborar el sentimiento de renuncia que comporta dicha decisión.

¿Cuántas veces, con tal de evitar un conflicto, por no lastimar o por no romper el vínculo con el otro, preferimos anular nuestras necesidades y satisfacer las ajenas?

El hijo hace responsable a su padre de la decisión que ha tomado, incapaz también de relacionarse con su padre desde el paradigma del yo: «Yo decido consciente y libremente hacer mi viaje. Comprendo que tengas miedo de que me pase algo. Sé que me quieres y que quieres protegerme. Entiendo tu malestar, pero no quiero hacerme responsable de cómo decides tú vivir esta situación». Reacciona, en cambio, desde el paradigma de la dependencia: «Que sepas que lo hago por ti». Esta respuesta en parte nace de la empatía («No quiero que sufras»), pero también nace del miedo a defraudar a su padre; para que su ansiedad remita, necesita que su padre tenga una buena opinión de él. Esta decisión conlleva cierto resentimiento: «No me estás dando independencia, me siento obligado». En el fondo, se victimiza.

Entre los dos se ha establecido una relación de codependencia, un círculo que se retroalimenta. Es un juego de sumisión y poder que se ejecuta desde una creencia que no explica toda la realidad. En nuestro ejemplo, el padre piensa: «Soy el progenitor; por eso quiero que mi hijo me obedezca», sin tener en cuenta que hay otras creencias que también se deben considerar: «Por ser joven, mi hijo tiene que vivir nuevas experiencias».

Si la relación fuera de interdependencia, es decir, una relación donde los dos se pudieran relacionar desde su independencia, cada uno se haría cargo de sí mismo y no traspasaría la responsabilidad de su bienestar al otro. Ninguno de los dos pretendería

estar bien a costa de culpabilizar al otro. Tendrían en cuenta las necesidades del otro sin olvidar las propias.

Para lograr esta independencia y por tanto dejar de manipular, es importante que nos conozcamos, que reforcemos nuestra autoestima, que dejemos de depender de las opiniones de los demás y que aceptemos que con cada decisión que tomamos renunciamos a todas las demás opciones.

Dejamos de manipular cuando comprendemos que no salvamos a nadie ni hemos de ser salvados por nadie. Dejamos de manipular cuando aprendemos a llegar a acuerdos en los que ambos ganamos. Dejamos de manipular cuando podemos considerar las necesidades de los demás y las nuestras en el mismo plano. Cuando podemos hacernos cargo de nuestras emociones, de nuestras decisiones, de nuestra vida.



ACTIVIDAD 8. LIBERARTE DE LA MANIPULACIÓN Y DE LA DEPENDENCIA

Reflexiona y responde:

- ¿Consideras que en tu vida hay alguna relación de dependencia o manipulación?
- ¿Cómo te sientes cuando se produce?
- ¿Qué pretendes conseguir?
- ¿Qué has conseguido realmente?
- ¿Qué relación tienen estas reflexiones con tu autoestima?
- ¿Qué puedes hacer de forma diferente?
- ¿Para qué quieres actuar y qué deseas hacer de forma diferente?
- ¿De qué manera contribuiría a reforzar tu autoestima?
- ¿En qué sentido contribuiría a potenciar tu liderazgo?

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?

3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de forma diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 4

Los errores, fuente de reestructuración

Llegar a ser lo que somos capaces de llegar a ser es el único fin de la vida.

SPINOZA

Cada vez que cometo un error me parece descubrir una verdad que aún no conocía.

MAURICE MAETERLINCK

Una de las desgracias de nuestra época es que, al querer deshacernos de los sentimientos de culpa injustificados, también relegamos al olvido muchos que eran justificados.

LOUIS DE BONALD

Los niños necesitan fracasar. Necesitan sentirse tristes, ansiosos y enfadados. Cuando instintivamente protegemos a nuestros hijos del fracaso, los privamos de aprender a perseverar.

MARTIN SELIGMAN

El error; fuente de reestructuración en procesos de *coaching* teleológico (CT)

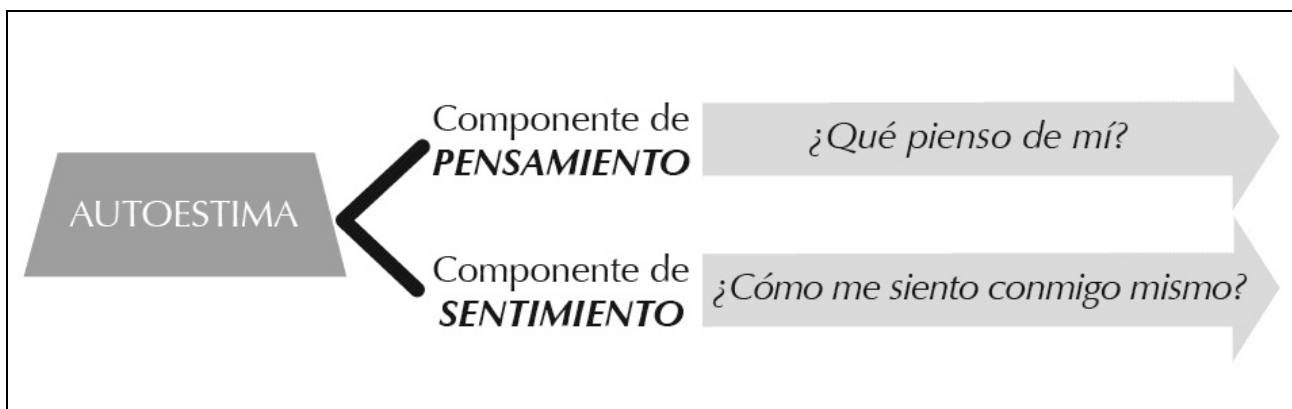
Un error es cualquier cosa que una persona, después de reflexionar, desearía haber hecho de forma diferente. También es aplicable a cosas que no se han hecho y que después de reflexionar se desearía haber realizado.

En el momento exacto de la acción, todos hacemos aquello que nos parece más razonable con la información que poseemos. Es la interpretación posterior la que convierte la acción en error. *Error* es, así, una interpretación retrospectiva sobre una acción que ahora parece que podríamos haber hecho de manera distinta y mejor.

Pero, en cualquier caso, somos siempre responsables de nuestros actos, y eso significa aceptar las consecuencias. Si somos conscientes de los costes y estamos dispuestos a asumirlos, elegiremos acciones relativamente «sensatas», tendremos menos ocasiones de calificar nuestras acciones de errores y nos sentiremos mejor con nosotros mismos.

Si tenemos un conocimiento consciente limitado de los costes que suponen nuestras acciones y no estamos dispuestos a asumir el precio cuando lleguen, lo más probable es que elijamos decisiones insensatas, las califiquemos posteriormente de errores y suframos ataques a nuestra autoestima. Pero, nuevamente, en todas las circunstancias somos responsables de nuestros actos, incluso cuando no somos plenamente conscientes.

Cuando valoramos nuestra autoestima, ya sea a nivel global o específico, hay dos componentes que entran en juego:



Estos dos componentes son inseparables. Cada vez que opinamos desde el intelecto sobre nosotros mismos, dicha opinión va acompañada de un tono emocional acorde con ella.

La autoestima no tiene nada que ver con el hecho de ser perfecto, ni tampoco con el hecho de evitar los errores.

La autoestima se asienta en la aceptación incondicional de uno mismo como ser valioso que es, independientemente de los errores que se puedan cometer.

Sentirse bien con uno mismo no es algo que se logre después de haber corregido todos los errores; es algo que se siente *a pesar* de los errores cometidos. El único error realmente grave es estar de acuerdo con la propia crítica patológica que nos dice que nuestras equivocaciones son una muestra de nuestra falta de valía personal.

Reestructurar significa cambiar nuestra interpretación o punto de vista. Por ejemplo, cuando nos despertamos de una pesadilla, con una vivencia intensa de espanto y pavor, una vez que nos damos cuenta de que era un sueño, nuestro corazón empieza a dejar de latir con intensidad y finalmente podemos tranquilizarnos. Esto es posible porque nuestra mente ha reestructurado la experiencia, cambiando el significado inicial de «Estoy en peligro» por «Sólo ha sido un sueño».

Reenmarcar los errores significa aprender a pensar en ellos de tal manera que eliminemos sus características de «pesadilla». Los errores no son una pesadilla; son un componente valioso de nuestra vida, ya que nos permiten aprender y desarrollarnos.

Los errores son una función del crecimiento y del cambio de mentalidad.

No existe posibilidad de aprender ninguna tarea o habilidad nueva sin la vivencia del error. Es un proceso que se denomina *aproximación sucesiva*: aproximarse cada vez más al resultado satisfactorio deseado, a través del *feedback* o retroalimentación que nos brindan los errores. Los errores nos dan información sobre aquello que funciona y aquello que no va bien. No tienen relación con nuestra inteligencia o valía personal.

El error puede ser una advertencia. La necesidad de perfección convierte el error en una acusación, en lugar de un *aviso*. Podemos, por ende, controlar el perfeccionismo respondiendo a los errores como advertencias en lugar de dar cabida a la culpabilidad.

El error es un prerrequisito de la espontaneidad. El miedo al error anula nuestra capacidad de expresarnos libremente. El temor nos impide decir lo que pensamos o sentimos. Por el contrario, la disposición a cometer algún error significa que no tenemos miedo a defraudar en alguna ocasión a las personas, a atravesar dificultades, etc. El miedo al error se puede expresar también en la dependencia hacia la opinión de los otros, lo que limita nuestra espontaneidad y nos lleva a vigilar todo lo que decimos o hacemos.

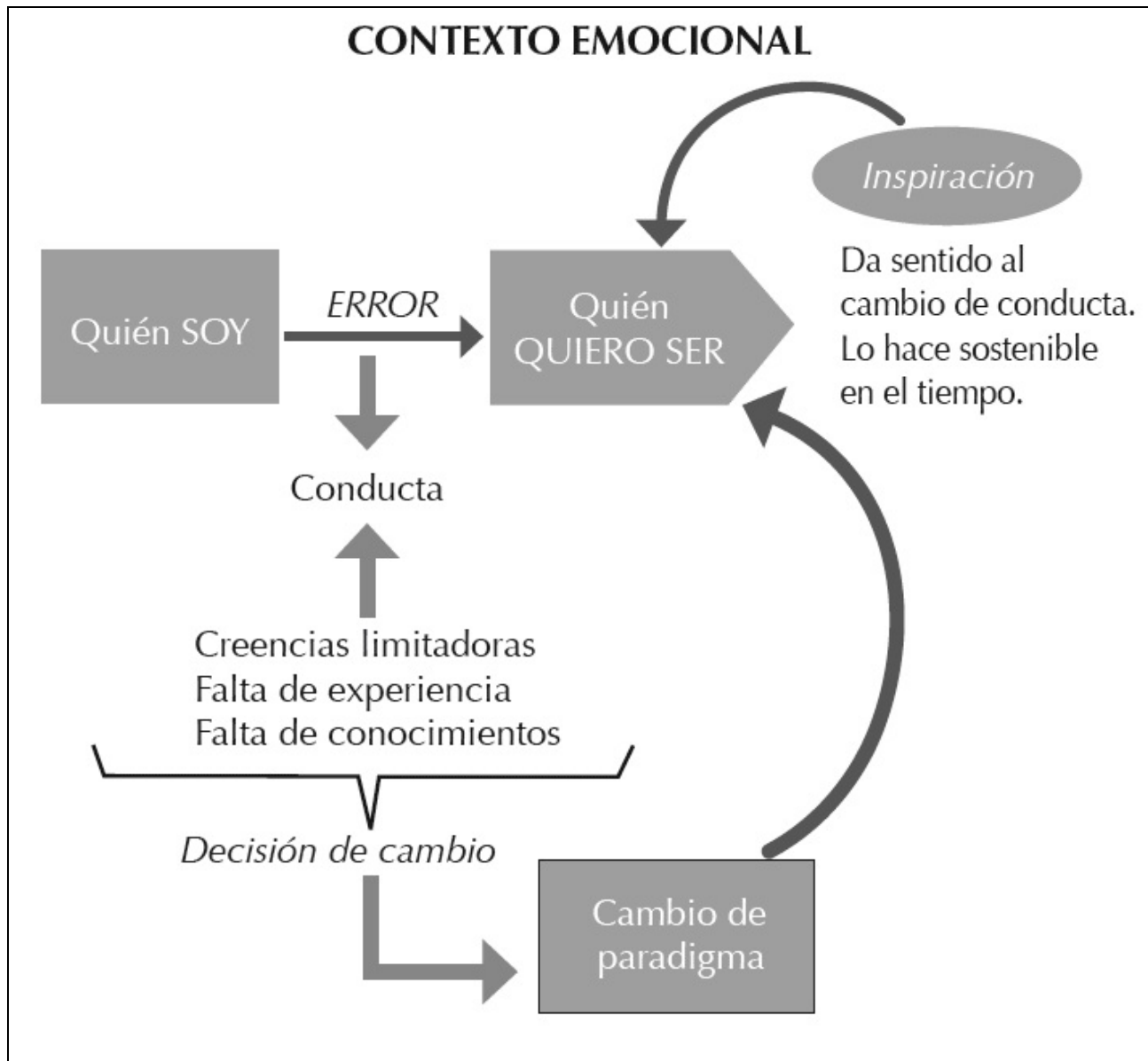
Hay quienes creen que cuando una persona es *competente, inteligente y valiosa* no comete errores. Pero lo cierto es que hemos de aprender a tolerar un cierto número de «meteduras de pata» sociales, errores en el trabajo, fallos en nuestro desempeño..., en lugar de obcecarnos con el sueño desesperado de perfección.

Un criterio válido para la mayoría de personas es que, de cada diez decisiones, de una a tres resultarán erróneas.

El conocimiento consciente de las consecuencias probables de nuestros actos está limitado por cinco factores importantes:

- *Ignorancia.* En muchas ocasiones no podemos hacer predicciones sobre las consecuencias de nuestras acciones, porque no hemos afrontado anteriormente circunstancias similares.
- *Olvido.* No es humanamente posible recordar todas las consecuencias de todos los actos que hemos realizado.
- *Negación.* Hay personas que eligen negar y no tener en cuenta las consecuencias de los errores cometidos, básicamente por dos razones: miedo o necesidad.
- *Falta de alternativas.* Muchos errores se cometen porque las personas simplemente no conocen una manera mejor de hacerlo.
- *Hábito.* Ciertos hábitos pueden impedir que evaluemos conscientemente las consecuencias de nuestras elecciones. Puede que ni se piense en las consecuencias porque no se es consciente de que se está tomando una decisión.

El hecho de no recriminarnos no significa que no podamos hacer algo al respecto. El hábito de ser conscientes es sencillo; se desarrolla a través del compromiso de ponderar las consecuencias probables, tanto a largo como a corto plazo, frente a cualquier acto o decisión significativa. Algunas preguntas facilitan la toma de conciencia: «¿He experimentado anteriormente esta situación?», «¿Qué consecuencias tendrá a largo y a corto plazo?», «¿Valen la pena dichas consecuencias?».



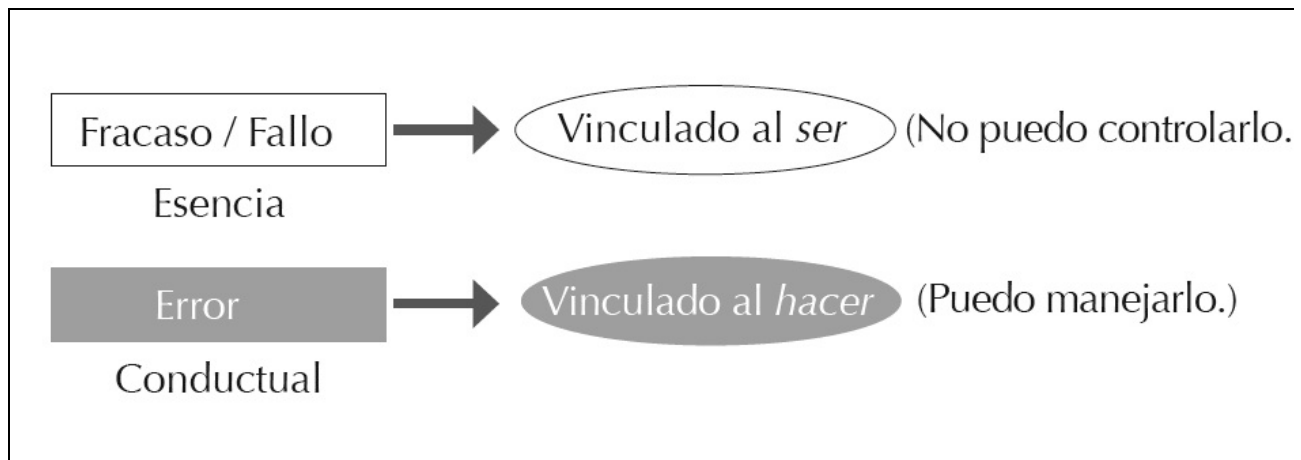
ACTIVIDAD 9. POTENCIAR NUESTRA AUTOCONCIENCIA

- Piensa en una decisión que quieras tomar y contesta las preguntas siguientes:
 - a. ¿He experimentado anteriormente esta situación?
 - b. ¿Qué consecuencias negativas se van a producir o puedo esperar como resultado de la decisión que quiero tomar (tanto a corto como a largo plazo)?

- c. ¿Valen realmente la pena las consecuencias en función de lo que espero obtener?
 - d. ¿Conozco alguna alternativa con consecuencias menos negativas?
- Reflexiona brevemente acerca de un «error crónico» que te acompañe. Todas las personas tenemos alguna área en la cual repetimos una y otra vez errores similares. Escribe detalladamente las consecuencias negativas que conlleva dicho «error crónico».
 - El siguiente paso es determinar prioridades. Con el mismo «error crónico» en mente, contesta las siguientes preguntas:
 - a. ¿Qué es lo más importante que aprendí de mi decisión errónea?
 - b. ¿Estaba buscando un placer o satisfacción a largo o corto plazo? ¿Estaba intentando sentirme seguro, agradar a los otros, evitar la soledad, disminuir la ansiedad?
 - c. ¿Esta prioridad es un tema básico en mi vida?
 - d. ¿Está en la base de otras decisiones poco acertadas?

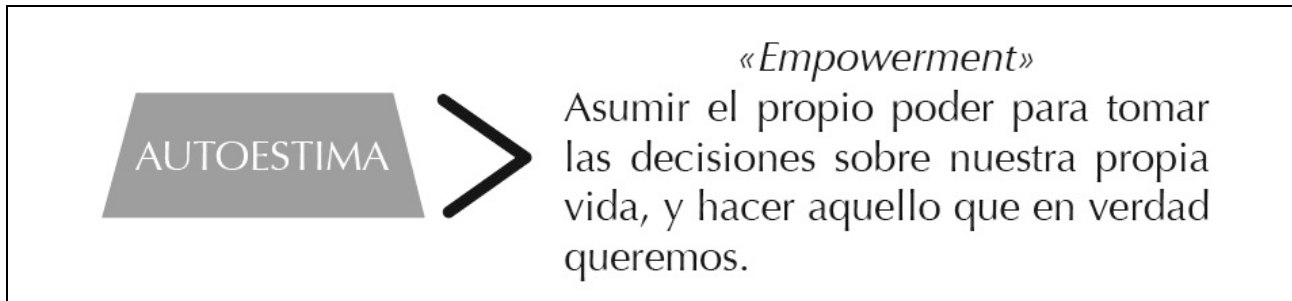
Fracaso y error

Los conceptos de *fracaso* y *error* son sin duda diferentes.



El error siempre se relaciona con alguna cosa que hago y que me impide alcanzar aquello que quiero llegar a ser. Es ese *quiero ser* lo que me inspira y da sentido al cambio de conducta. Pero el error no está en el *ser*. «Yo no soy un error, puedo cometer errores.» Cuando utilizamos afirmaciones del tipo «Soy un fracasado» estamos

aludiendo al *ser*, pero los resultados de lo que hacemos están separados de nuestra persona.



Responsabilidad y autoestima

Fortalecer la autoestima de otras personas (hijos, alumnos, colaboradores, clientes, pacientes, etc.) es un arte fundamentalmente interpersonal, cuya eficacia gira en torno a la empatía, la capacidad de escucha, el respeto por las diferencias y la autorregulación emocional.

Reconocer el esfuerzo que realizan otras personas es brindar un *feedback* positivo, pero también es necesario que señalemos aquellas cosas que no se hacen bien, ya que si no valoramos de forma sincera y objetiva la actuación del otro, perdemos credibilidad. Las personas tenemos derecho a saber en qué necesitamos mejorar.

Cuando le decimos a alguien que hay algo que podría hacer mejor, hemos de acompañar dicho *feedback* con un comentario que le dé confianza en su capacidad para aprender y mejorar.

Todos somos aprendices del arte de vivir y lo seremos durante toda la vida.

Muchas personas que se mueven en entornos donde su autoconfianza se siente amenazada tienen en el fondo una gran necesidad de *feedback*. Lo importante es no confundir la crítica con el *feedback* sincero sobre la actuación de otra persona. En ocasiones, cuando alguien tiene problemas interpersonales sin solucionar, cree ser «sincera» utilizando un *feedback* que es en realidad una forma encubierta de agresividad, un ataque disfrazado de ayuda. Se trata de personas que no han logrado desarrollar la propia capacidad empática, ni la propia autoestima.

Una forma de promover la visión positiva en los otros consiste en permitir que sean ellos mismos quienes determinen sus propias metas, en lugar de imponerles plazos o

maneras de hacer las cosas. Cuando permitimos que sean ellos quienes decidan sobre su propia actuación, les estamos transmitiendo un mensaje de confianza en su capacidad para gestionar de manera apropiada su propia ejecución.

Otra técnica para potenciar la autoestima consiste en señalar los problemas, pero sin brindar una solución concreta, transmitiendo así el mensaje de que cada uno puede encontrar su propia solución correcta. El CT es justamente un diálogo que utiliza las preguntas para acompañar al otro en su propio proceso de descubrimiento, es una metodología que permite que cada cual encuentre su propio camino. Este proceder aumenta la confianza de la persona y la anima a tomar sus propias decisiones.

Otra manera de reforzar la autoestima consiste en delegar responsabilidades, ya que es una forma de reconocer implícitamente que se ha alcanzado el nivel de competencia suficiente para afrontar retos cada vez más complejos.

No cabe duda de que para poder ayudar a los demás a mejorar su propia autoestima, hemos de sanear en primer lugar la nuestra. Si nosotros mismos nos creemos merecedores de respeto sabremos transmitir este respeto a los demás. Esto incluye el respeto a nuestras propias equivocaciones y a la posibilidad de aprender de nuestros errores.

Si la autoestima es la confianza en nuestra capacidad para afrontar los retos básicos de la vida, uno de los principales es relacionarnos eficientemente con los otros. Esto significa establecer relaciones que impliquen interacciones positivas y eficaces, tanto para nosotros mismos como para las personas de nuestro entorno.

Cómo afrontar el sentimiento de culpa

La mayoría de nosotros hemos desarrollado nuestro carácter en un entorno donde el error, la distracción, la falta de atención, la ignorancia e incluso el no cubrir las expectativas propias y ajenas, hacen que nos sintamos culpables. Esta culpa, para ser regulada, necesita que aprendamos de la situación.

En nuestra sociedad aún perdura la creencia de que «La letra con sangre entra», de que el castigo, la recriminación y hacer sentir culpable al otro son las mejores estrategias pedagógicas para conseguir que los demás cambien y aprendan. En el fondo, pretendemos conseguir cambios motivados por el miedo a las consecuencias. Es una motivación que *no* estimula valores como el compromiso, la responsabilidad o la maduración personal.

En mi opinión, hay otro enfoque más efectivo que está relacionado con identificar, aceptar, analizar, asumir la responsabilidad y buscar soluciones. Este enfoque pone el acento:

- En asumir la responsabilidad, no en buscar culpables.
- En el valor de la superación personal, no en la exigencia.
- En la necesidad de reflexionar para aprender a tomar mejores decisiones, desde la adquisición de nuevos conocimientos en un entorno de apoyo y confianza.
- En valores como la responsabilidad, la integridad, la coherencia, la compasión, la esperanza, el amor y la confianza.

Cuando nos sentimos culpables, el pensamiento que nos acompaña es del estilo: «He hecho algo malo». En estos casos aparece el Pepito Grillo que todos llevamos dentro y nos recrimina: «No has hecho lo correcto y lo sabes». En el fondo hay *decepción*. Y entonces creemos que hemos decepcionado a alguien o nos hemos decepcionado a nosotros mismos. Cuando aparece este sentimiento, si no lo sabemos manejar, puede bloquearnos y aislarnos. Cuando conectamos con la culpa nos volvemos pasivos y eludimos nuestra responsabilidad. Cuestionamos nuestra valía y el derecho a amarnos y ser amados. Nos juzgamos y nos castigamos.

Una de las preguntas más «improductivas» que hacemos cuando algo ha salido mal es: «¿Quién ha sido?». Y a continuación añadimos: «Van a rodar algunas cabezas...». Otra pregunta que podemos hacer tan poco brillante e improductiva como la anterior es: «¿De quién es la culpa?». Parece que cuando hemos identificado al culpable de la situación,

esta se resuelve sola. En el momento en que sabemos quién es el culpable le juzgamos y castigamos, pero el problema sigue sin resolver. ¿De dónde nace esta necesidad de localizar rápidamente a un responsable? Del miedo a que alguien piense que la culpa es nuestra. Lo más importante es que el resto de personas sepan que nosotros no hemos sido. Identificar al otro como culpable salva nuestra imagen ante los demás.

Es lamentable escuchar las excusas que dan ciertos directivos cuando un proyecto no sale bien. Lo primero que hacen es sacudirse de encima la culpa, traspasándosela a alguien del equipo. Entre ellos, son comunes comentarios como «No te puedes fiar de nadie...», «Si yo no estoy encima de ellos...», «Es que no se implican...», «Ya me encargaré yo de ese...», «Son unos incompetentes...», en lugar de asumir la responsabilidad del proyecto, defender a su equipo y ser ágiles en la búsqueda de soluciones.

Hay personas que siempre buscan culpables fuera para no asumir su propia responsabilidad, y no son capaces de pedir disculpas por nada, a pesar de que todos a su alrededor hayan visto su error.

La culpa está vinculada a nuestros valores y expectativas. Cada uno de nosotros ha construido una imagen «ideal» de quién debería ser. Cuando nuestras acciones y decisiones nos alejan de ese ideal, podemos llegar a autocastigarnos, culpabilizar a los demás eludiendo nuestra responsabilidad o autoengañarnos negando lo ocurrido, para no conectar con el dolor que nos produce esta brecha entre quiénes somos y quiénes *deberíamos* ser.

Ninguna de estas alternativas nos aportará la tranquilidad y la confianza que necesitamos. Se trata de comprender que esta «imagen ideal» es una aspiración, no un deber. Una aspiración que nos ayuda a superarnos y a ser cada vez mejores personas, a establecer interacciones más ricas y resultados más exitosos.

Hay personas que se quedan pegadas al sentimiento de culpa. El problema es que entran en una espiral de pensamientos que genera este sentimiento. Se ven como víctimas de sí mismas o de las circunstancias, y dan vueltas y vueltas al tema, lo que las lleva a maximizar enormemente la situación en lugar de afrontarla.

La culpa aparece cuando sentimos que «fallamos» a los demás y a nosotros mismos. Hacemos culpable al otro cuando creemos que «ha fallado» o cuando juzgamos a la persona en toda su identidad, en lugar de corregir la conducta y apoyar a la persona. Cuando nos centramos en la conducta, hablamos de errores. Errores que aparecen

cuando tomamos malas decisiones, ya sea por ignorancia, por desidia, por pereza, por descuido, por cansancio... Cualquiera de nosotros podemos equivocarnos y sentirnos culpables, pero eso no mejora la situación. Si se ha cometido un error, si se han tomado decisiones equivocadas, no se trata de buscar culpables; se trata de buscar soluciones que permitan obtener rápidamente los resultados esperados.

Hay directivos que piensan que si hacen sentir culpables a sus colaboradores, estos «aprenderán la lección» y «no lo volverán a hacer». Es una hipótesis totalmente improductiva, como la experiencia ha demostrado reiteradamente. Hay directivos que manipulan a sus colaboradores haciéndoles sentir culpables, y creen que movilizando esta emoción lograrán sus propósitos.

De la misma manera, ciertos padres y madres manipulan a sus hijos haciéndoles sentir culpables. Padres y madres que se sienten frustrados porque sus hijos no son como ellos querrían, ni hacen lo que ellos esperan. Con sus preguntas y comentarios culpabilizadores buscan el cambio, pretendiendo que sus hijos aprendan. No son conscientes de que cuando hacen que alguien se sienta culpable, este conectará con el miedo. Si no pueden tener su mente libre de miedos, cualquier «lección» que pretendan transmitir no se registrará en la mente de sus hijos.

Pero no siempre que aparece la culpa se ha cometido una falta. Hay personas que se sienten culpables por no satisfacer las «exigencias» de otros. Personas que tienen grabada en su mente la creencia de que han de complacer a los demás. Personas tremendamente exigentes consigo mismas que cuando no «cumplen» dichas expectativas —por cierto, bastante irreales—, se sienten responsables. Personas que no pueden «perdonarse» el haber, supuestamente, fallado. Personas que consideran que para ser «válidas» han de ser «perfectas» en todo y para todos.

Hay personas que se sienten culpables por todo, a pesar de que no han intervenido en nada. Personas que ante cualquier comentario que hace alguien no pueden dejar de sentirse responsables. Imagina que el director de tu departamento te pide que te quedes un par de horas más para ayudar en un proyecto determinado. Ese día habías organizado tu agenda para hacer algo para ti. Dices que no puedes, pero empiezas a sentirte culpable: «Tendría que haber dicho que me quedaba, van a pensar que no me comprometo. Estoy fallando a mis compañeros y no van a contar conmigo en el futuro». Este tipo de pensamiento suele ir acompañado de frases como «No debería» o «Debería...».

Encontramos este sentimiento de culpa en padres y madres por no saber dialogar con sus hijos, por no tener tiempo para ellos, por no tener ganas de jugar con ellos, por no poder acompañarlos...

Encontramos este sentimiento de culpa en empresarios y directivos por dedicar demasiado tiempo a su empresa y poco a su familia, por no lograr sus objetivos, por no haber diversificado sus inversiones, por tener que despedir a sus colaboradores, porque han de reducir la calidad de ciertos estándares para ser más competitivos, por estar de mal humor, por no saber decir que no, por haber desaprovechado esa oportunidad...

Si realmente queremos que nuestros colaboradores, nuestros hijos..., que los demás sean conscientes de las consecuencias que tienen sus acciones, el diálogo es la mejor herramienta de intervención. El diálogo facilita que el otro se haga responsable de sus actos y pueda rectificar. El diálogo facilita la toma de conciencia de lo que hemos hecho y de sus repercusiones en nosotros o en los demás.

¿Qué hacer con la culpa? ¿En algún momento de tu vida te has sentido culpable de algo? Probablemente la respuesta sea afirmativa. ¿Quién no ha caminado en algún momento de su vida por el sendero de la culpa? La culpa es una emoción difícil de calibrar. Es una emoción que aparece en determinadas situaciones: cuando tomamos una decisión errónea y que tiene (o puede tener) consecuencias negativas (para nosotros mismos o para los demás), o cuando hemos transgredido un valor importante para nosotros (compromiso, honestidad, integridad, confianza, generosidad...).

En las relaciones familiares es frecuente que surja la culpa. Padres que hacen sentir culpables a sus hijos, hijos que recriminan a sus padres, y parejas que se atribuyen la culpa mutuamente. Algunas personas atribuyen a los demás la culpa de todo su malestar. Incluso siendo cierto, llega un momento en que las personas debemos aprender a cerrar las heridas del pasado mediante el perdón. Cuando atribuimos nuestros males a otros nos victimizamos, no tomamos el control de nuestras vidas. El perdón, que nace de la aceptación y de hacer las paces con nosotros mismos y con los demás, nos libera del pasado y nos permite seguir adelante con nuestras vidas.

En otros casos, conectar con la humildad puede ayudarnos a superar el sentimiento de culpa. Esta humildad implica reconocer que no somos perfectos y que aún nos quedan muchas cosas por aprender. Acepto que soy imperfecto y dejo de castigarme por no haber hecho lo correcto. Busco cómo paliar la situación o cómo compensar a quien he

herido. Desde esta humildad puedo identificar qué me ha impedido hacer lo correcto. Acepto que puedo equivocarme. Rectifico mi actuación. Aprendo.

Requisitos para elaborar el sentimiento de culpa

A continuación, te planteamos algunas claves para superar el sentimiento de culpa:

- Identificar nuestro error, cuestionarnos lo que hacemos y cómo lo hacemos nos permite mejorar nuestro desarrollo personal.
- Reconocer exactamente la conducta y los pensamientos que hacen que aparezca el sentimiento de culpa nos permite cambiar estos pensamientos y, por ende, nuestros sentimientos.
- Reflexionar sobre lo que nos ha llevado a tomar la decisión errónea, sin decepcionarnos, nos permite conocernos y saber que tenemos más opciones a la hora de decidir en futuras ocasiones.
- Hacernos responsables de las consecuencias nos permite salir del victimismo y buscar soluciones. Y si estas afectan a los demás, pedirles perdón y compensarlos.
- Perdonarnos a nosotros mismos nos capacita para llegar a ser la persona que queremos ser.
- Desde el perdón a nosotros mismos, podremos perdonar a los demás. Culpar a los demás es un reflejo de nuestras propias culpas.



ACTIVIDAD 10. SABER PERDONARSE

Revisa tus pensamientos y cuestiona si estas afirmaciones son ciertas. Realmente...

- ¿Qué te ha impulsado a hacer lo que has hecho? En el fondo, ¿de qué tenías miedo?
- ¿De qué no has sido totalmente consciente?
- ¿Eres una mala persona, o quizá, simplemente, te has equivocado?
- Cuando analizas y cuestionas tus creencias y lanzas tu mirada hacia el futuro, ¿cómo te quieres sentir a partir de ahora?
- ¿Qué quieres perdonarte?
- ¿Para qué quieres perdonarte?
- ¿Cómo puedes quererte mejor?
- ¿Qué puedes hacer para perdonarte a ti mismo?

- ¿Qué pasará cuando te hayas perdonado?

Para terminar esta actividad e integrar todo lo reflexionado, escribe a continuación, en una hoja en blanco, esta despedida:

«Hola, culpa, quiero darte las gracias _____ y decirte _____.
Me has ayudado a _____. Me despido de ti».

Por ejemplo: «Hola, culpa, quiero darte las gracias porque me has ayudado a tomar conciencia de mis errores y me has acercado a la persona responsable que soy y quiero ser. Desde el perdón y el amor a mí mismo me reconcilio con este pasado, para vivir consciente y plenamente mi presente y mi futuro. Me despido de ti.»

Confiar o no confiar, esa es la cuestión

En estos momentos estamos superando una de las crisis más profundas de las últimas décadas, y uno de los factores que lo está permitiendo es la confianza. La confianza como antídoto del miedo.

Como dice Stephen R. Covey en su libro *El factor confianza*: «Aquellas organizaciones que están siendo más lentas en su recuperación son aquellas que no han sido proactivas a la hora de inspirar y desarrollar confianza. Las organizaciones que están liderando el avance y la salida de la crisis son aquellas que infunden y recuperan cada día y sin desfallecer su confianza. Confianza en sus productos, en sus clientes, en sus proveedores, en ellos mismos y en las personas de su equipo».*

¿En qué no estamos confiando? Si empezamos a confiar, ¿qué pasará? Cuando desconfiamos, conectamos con el miedo, y el miedo es un mal consejero; nos impulsa a tomar decisiones arbitrarias, desafortunadas y que se alejan de lo que realmente es nuestro objetivo final como directivos: sobrevivir como empresa.

¿En qué estás confiando?

¿En quién estás confiando?

¿Inspiras confianza?

Las decisiones que estás tomando, ¿de dónde nacen?

¿Cuáles nacen de la confianza?

Uno de los factores que nos da más confianza es saber adónde vamos. Como líderes de nuestras organizaciones, confiar en nuestra misión, y transmitirla será fundamental para dar sentido a lo que hacemos y a lo que somos. Confundir resultados con objetivos puede ser un tremendo error. Cuando sabemos adónde vamos, podemos elaborar un plan, una estrategia, buscar los recursos, y lo más importante: *influir*. Influir para inspirar a las personas que nos acompañarán y nos ayudarán con su talento y su implicación para hacer realidad los objetivos compartidos. La confianza nos da poder. El miedo nos lo quita.

¿Qué es lo que a ti te da poder para influir? Como *coach*, una de las preguntas que planteo a mis clientes es: «Si confiaras en tu equipo, ¿qué consecuencias se derivarían? Y lo más importante, si confiaras en ti, ¿qué consecuencias se producirán?». Cuando damos respuesta a estas cuestiones profundas y vitales, nos vamos desprendiendo del miedo que nos atenazaba. Imagina que un miembro de tu equipo se siente inseguro.

Cuando puedes decirle de manera genuina y veraz que confías en él le estás dando una inyección de vitaminas que se reflejará en sus resultados. Todas las personas desearíamos que los demás confiaran en nosotros y, curiosamente, cuando nos dicen que lo hacen respondemos a esta confianza. Nos crecemos. La confianza de los demás nos hace crecer y facilita nuestro desarrollo.

A veces, los demás confían en nosotros, pero nosotros no somos capaces de confiar en nosotros mismos. Entonces, nos sentimos inseguros y nos mostramos retraídos. Cuando no confiamos en nosotros mismos nos aislamos. Cuando nos aislamos dejamos de implicarnos, y esto repercute enormemente en las demás personas del equipo.

Como directivos, podemos perder la confianza que hemos depositado durante mucho tiempo en algún colaborador. Le hemos apoyado, hemos respetado su ritmo para que pueda dar lo mejor de sí mismo e integrarse plenamente como miembro activo del equipo. Desdichadamente llega el día en que comprendemos que esa persona no forma parte del equipo, por su carácter, por sus actitudes, por inmadurez o porque realmente no quiere formar parte del grupo. Por más confianza que le demos, ni la respuesta ni los resultados de esa persona mejorarán. Ese día reconocemos que no depende de lo que hagamos nosotros o dejemos de hacer.

No todas las personas son «gente de equipo» ni comparten «cultura empresarial». En esos casos hemos de confiar en que esa persona sabrá encontrar su lugar fuera de la organización. En períodos de bonanza, las organizaciones podemos soportar que ciertas personas sigan su ritmo, con la esperanza de que finalmente se integrarán y devolverán con creces aquello que han recibido. Actualmente es un lujo que no todas las organizaciones se pueden permitir.

Como directivos, somos responsables de ayudar y apoyar a aquellos que realmente están «sudando la camiseta» por todo el equipo, que dan lo mejor de sí mismos y saben compartir y aportar de manera generosa y proactiva. Cuando en esas situaciones no intervenimos, generamos desconfianza en el resto del equipo, estamos enviando el mensaje «Todo vale». Si queremos que nuestro equipo sea de alto rendimiento, un exceso de confianza mal invertida a medio y largo plazo no será vivido como una ventaja; al contrario, será vivido como una irresponsabilidad por parte del directivo.

Encontrar el equilibrio justo, apropiado y pertinente es un arte.

¿Hasta cuándo debes confiar? ¿Un poco más? ¿Te estás pasando?

Hay una comparación que me sirve mucho en momentos como este: ver al equipo como una cadena. Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. Esto me ayuda a encontrar el equilibrio que el equipo necesita.

No todas las personas nos inspiran confianza, pero un líder ha de inspirarla para guiar a su organización en la consecución de sus metas. A mi entender, dos son los factores que inspiran confianza en los demás. Uno de los factores está relacionado con nuestra manera de ser, con nuestra integridad, honestidad, franqueza y autenticidad. El otro factor está vinculado con la aptitud, con nuestros conocimientos, nuestro saber en la materia, y con nuestra experiencia.

Como directivos, las personas de nuestro equipo confiarán en nosotros si nuestra manera de pensar, sentir y actuar es coherente y ética, pero además necesitan confiar en que dominamos el sector empresarial, en que somos expertos en guiar equipos, en nuestros éxitos pasados y en nuestro conocimiento del sector. Nuestra manera de ser y nuestra aptitud serán factores determinantes para generar esta confianza.

Puede que como directivos competentes y expertos no consigamos generar confianza en nuestro equipo. ¿Qué lo está impidiendo? He observado que cuando el directivo esconde sus errores, cuando habla mal de las personas que no están presentes, cuando no es auténtico y finge sus actitudes, cuando no cumple lo que ha prometido, sus relaciones se resienten. No inspira ni respeto ni confianza. Pierde credibilidad. Pero cuando este directivo establece relaciones de confianza con los demás, consigue relaciones sólidas y mejores resultados, tanto en lo que se refiere a satisfacción personal como profesional.

¿Qué tipo de relaciones estableces tú?

¿Qué te está dificultando conseguirlas?

Puede ser que hasta ahora no hayas confiado demasiado en tu organización, en el mercado, en tu equipo o en ti mismo, pero como dice un viejo proverbio chino, el mejor momento para plantar un árbol fue hace veinte años. El segundo mejor momento es hoy mismo. Hoy es un buen momento para empezar a confiar. Confiar para liderar tu sueño y hacerlo realidad.

¿Qué árbol quieres plantar hoy?

Qué decides, ¿confiar o no confiar?

Un proceso continuo de aprendizaje

A veces, las personas nos sentimos bloqueadas. ¿Te ha ocurrido alguna vez? Reaccionamos de un modo pasivo ante una situación concreta, y deseáramos cambiar. Es frecuente que digamos: «Ya sé lo que tengo que hacer, pero no lo hago»; es como si hubiéramos acumulado una serie de conocimientos, pero no los supiéramos convertir en cambios, en aprendizaje. Tenemos el conocimiento, pero no sabemos aplicar ese conocimiento a nuestra vida personal o profesional.

Saber significa aplicar el conocimiento para lograr el resultado que queremos.

En otros casos, el problema está en que nos rendimos o desalentamos cuando encontramos obstáculos o cometemos errores (en lugar de resiliencia encontramos dependencia y fragilidad frente a las dificultades). También podemos tener dificultades para examinar la situación desde distintos puntos de vista; en ese momento no somos conscientes del lugar desde donde estamos observando la situación u observándonos a nosotros mismos; en estos casos, lo mejor es comentarlo con alguien en quien confiemos para buscar otra mirada, otro punto de vista. Puede ocurrir que nos sintamos aislados y/o solos ante esa situación e incapaces de lograr el cambio por nosotros mismos; incluso podríamos tener dificultades para apreciar nuestros propios cambios y logros.

Cada uno de nosotros somos protagonistas de nuestro aprendizaje, de tomar conciencia del mismo y de lograr un sentimiento de competencia personal que nos acompañe a lo largo de nuestra vida. Esto implica fijarnos metas y comprometernos con nosotros mismos en su consecución. ¿Para qué? Para organizar nuestro propio aprendizaje y gestionar el tiempo y la información eficazmente. Se trata de ser conscientes del propio proceso de aprendizaje y de lo que necesitamos aprender con las oportunidades disponibles, y ser capaces de superar los obstáculos con el fin de culminar el aprendizaje con éxito. ¿Cómo lo haremos? Apoyándonos en experiencias vitales y de aprendizaje anteriores con el fin de utilizar y aplicar los nuevos conocimientos y capacidades en muy diversos contextos. Por ejemplo, si he aprendido a gestionar mi tiempo en la oficina, puedo trasladar ese aprendizaje a la organización de mi ocio. La motivación y la confianza son cruciales para la adquisición de esta competencia.

Motivación y confianza están íntimamente ligadas a la autoestima. Como *coach* teleológico, mi objetivo es que tomes conciencia de tu situación actual, de tus

potencialidades, logros y errores. Te acompañaré para que aprendas a aprender. Hay unos pasos que debes seguir.



ACTIVIDAD 11. DIEZ PASOS PARA APRENDER A APRENDER

Da una respuesta a las siguientes cuestiones:

- Identifica tus propias cualidades y capacidades.
- Define tus metas.
- Identifica las decisiones que vas a tomar.
- Precisa las estrategias que vas a utilizar.
- Escoge los recursos más adecuados.
- Corrige y reorienta tu plan de acción.
- Con cada decisión que tomes, pregúntate si te estás acercando o no a tu meta.
- Indaga en qué otras áreas de tu vida puedes aplicar dichos aprendizajes.
- Busca ayuda cuando lo necesites. ¿En quién puedes encontrarla?
- Observa, anota y valora los resultados obtenidos.

No hay una única manera apropiada de hacer las cosas (de pensar, de sentir, de actuar...), pero es esencial que sepas cómo has conseguido el resultado que deseabas. Es un proceso amplio de aprendizaje continuo, del que tú eres el único protagonista. Hazte consciente de tu progreso, reconoce las metas alcanzadas y oriéntate hacia el futuro al que te quieres dirigir.

Los aspectos emocionales son esenciales, especialmente en la motivación para el cambio y la confianza. El primer paso es confiar en nuestras competencias, y para ello hemos de estar conectados con nuestras situaciones de éxito. El segundo será identificar los valores que nos ayudarán en el proceso de cambio (esfuerzo, iniciativa, compromiso, integridad, libertad...).



ACTIVIDAD 12. POTENCIAR NUESTRA AUTOCONCIENCIA

Imagina un tema o una situación en los que consideres que no estás logrando los resultados que tú querías.

- Describe brevemente esta situación.

A continuación, responde a estas preguntas relacionadas con la *situación de error*:

- ¿Qué sabes sobre ti mismo?
- ¿Qué estrategias utilizas para acercarte a tu meta?
- ¿Qué secuencia de pensamientos te acompaña cuando afrontas esta situación?
- ¿Qué percepción tienes sobre ti mismo?
- Realmente, ¿qué te interesa lograr?
- ¿Para qué quieres lograrlo?
- ¿Qué otra situación parecida has vivido con un resultado de éxito?
- ¿Qué recursos te ayudaron a afrontar aquella situación de manera exitosa?
- ¿Qué valores personales pueden favorecer el cambio?
- ¿Qué puedes empezar a hacer de forma distinta?
- ¿Qué te permitiría ser más eficaz?
- ¿Cuál será el primer paso que realizarás?
- ¿De qué manera te ayudará a potenciar tu autoestima?

Locus de control, indefensión aprendida, vulnerabilidad y autoestima

Ya hemos hablado de la indefensión aprendida; se produce cuando una persona toma una actitud pasiva, ansiosa o depresiva debido a que «ha aprendido», a través de una serie de situaciones, que no puede controlar lo que le pasa, que está a merced de los acontecimientos o que sus acciones no producen los efectos esperados. Entonces, inconscientemente, decide no hacer nada. Tiene que ver con el *locus* de control externo y la percepción de que las situaciones son incontrolables y que son otros los que las pueden cambiar; nosotros simplemente dependemos de ellos. Este aprendizaje puede darse cuando alguien sufre acoso escolar o laboral, o violencia de género. Está muy relacionado con la autoestima, ya que al tener una pobre opinión sobre sí mismas estas personas tienden a atribuir el control a fuentes externas en lugar de considerar que son ellas quienes pueden manejar su situación. Desaprender y aprender de nuevo es un proceso complejo. En estos casos, pedir ayuda a un profesional puede ser la mejor opción.

Durante la década de 1970, Martin Seligman, psicólogo norteamericano, desarrolló la teoría de la indefensión aprendida, ya comentada en el capítulo anterior, después de hacer un experimento con unos perros a los que encerró en una jaula.

El experimento consistía en aplicar a los perros, cada vez que uno de ellos intentaba huir de la jaula, una descarga eléctrica. Cuando, finalmente, abría la jaula, los perros ya habían desistido de salir por miedo al dolor. Dicho de otra manera, los perros habían aprendido a sentirse indefensos y a no luchar contra ello. Aprendieron que no podían hacer nada por escapar de su destino y se resignaron. Seligman explicó que los perros percibían que, hicieran lo que hiciesen, siempre obtendrían el mismo resultado negativo. La consecuencia más directa del proceso es la inacción o la pérdida de toda respuesta de afrontamiento.

¿Te has encontrado alguna vez ante esta situación? La incapacidad está en tu mente; recuerda: no es real.

Si bien en un principio sirvió para explicar el comportamiento animal, posteriormente la teoría de la indefensión aprendida se aplicó a los seres humanos, y se estableció que nos comportamos de manera idéntica si, desde nuestra niñez, la autoridad se aplica con violencia, ya sea psíquica o física. También se puede contemplar en otros fenómenos humanos. Los efectos serán mayores si uno tiende a pensar que la situación se debe a factores estables o de carácter global, mientras que los efectos serán menores o

transitorios si uno tiende a atribuir el fenómeno a factores inestables o de carácter más específico. La estabilidad, la especificidad y el *locus* de control explicarían diferentes respuestas de indefensión entre diferentes personas ante una misma situación vital. Puede ser causa del fracaso escolar de una parte importante del alumnado: «Soy tonto o no tengo suficiente capacidad para sacar adelante los estudios»; «En ese examen tuve suerte, el profesor estaba de buen humor y me aprobó».

En muchos ámbitos de la vida podemos ver cumplida esta teoría. Por ejemplo, en el terreno laboral suelen aparecer afirmaciones como «Esto es lo que hay, y haga lo haga nada cambiará»; es decir, dejamos de expresar nuestros deseos, nuestros derechos incluso, y soportamos una situación laboral de infelicidad, incluso de abuso, porque creemos que no tenemos ningún poder para cambiarla. Esta creencia dañina queda instalada provocando pasividad, enlentecimiento de las reacciones, tristeza, carencia de deseos, incapacidad para indignarse, resignación. La persona se inhibe de la acción, retrasa la iniciación de respuestas voluntarias (padece *déficit motivacional*), le resulta difícil aprender que una respuesta controla una consecuencia (*déficit cognitivo*) y experimenta ansiedad o angustia.

Además hay otro aspecto que se suma a la indefensión aprendida y que frena su resolución: la manera en que una persona se enfrenta a las dificultades. ¿Cuáles favorecen la adaptación? Las estrategias de afrontamiento (*coping*) hacen referencia a los esfuerzos (acciones o pensamientos) con los que la persona responde a las demandas internas y ambientales, y a los conflictos entre ellas. Cuando el conflicto la supera, la persona puede sufrir estrés.

Muchas investigaciones coinciden en que podemos clasificar los estilos de afrontamiento en las siguientes categorías, en función de distintos parámetros:

- ¿Cómo resuelves los problemas? Huyes, evitas la situación, te encaras con ella...
- ¿Cómo buscas apoyos? Pides ayuda, esperas que se den cuenta de que la necesitas, nunca la pides...
- ¿Cómo regulas las emociones que surgen de la situación? Las niegas, te dejas arrastrar por ellas, las identificas y regulas...



ACTIVIDAD 13. SUPERAR LA VULNERABILIDAD

Recuerda lo expuesto sobre la indefensión aprendida y las situaciones de vulnerabilidad, y responde a las cuestiones:

- ¿En qué aspectos de tu vida te sientes vulnerable?
- ¿Qué es lo que te frustra?
- ¿En qué aspectos de tu vida tienes la sensación de que tienes el control?
- ¿Qué experiencias personales han construido tu manera de ver el mundo?
- ¿Qué relación tienes con el fracaso? ¿Qué relación tienes con el éxito?
- ¿Qué has aprendido de tus fracasos? ¿A qué los atribuyes?
- ¿Qué has aprendido de tus éxitos? ¿A qué los atribuyes?
- ¿Qué vínculo estableces entre cambio y desafío?
- ¿Qué te ayuda a perseverar?
- ¿De qué te haces responsable?
- ¿Con qué te sientes comprometido en tu vida?
- ¿Qué te ayudará a afrontar tu vulnerabilidad?

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de forma diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera afectarán estos cambios a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 5

La crítica: cómo dar una respuesta apropiada

Todos nacemos siendo originales. ¿Por qué, entonces, tantos de nosotros morimos siendo copias?

EDWARD YOUNG

La cosa más difícil es conocernos a nosotros mismos; la cosa más fácil, hablar mal de los demás.

EPICETETO

Cuando sientas deseos de criticar a alguien [...], recuerda que no todo el mundo ha tenido las mismas oportunidades que tú tuviste.

FRANCIS SCOTT FITZGERALD

Realmente, no hay ningún lugar donde una persona se pueda retirar con mayor tranquilidad y calma que en el interior de su propia alma.

MARCO AURELIO

La crítica interna

¿Cómo dejar de criticarnos para ganar autoestima?

La mayoría de nosotros hemos oído infinidad de veces la expresión: «No hay peor enemigo que uno mismo». Y es que, en nuestro interior, mora una vocecita preparada para criticarnos y señalarnos nuestras faltas o debilidades. Una cosa es que tengamos un espíritu crítico para mejorar y superarnos, y otra cosa muy distinta es que esta voz sea tan continua y potente que acabe con nuestra autoestima. ¿Cuál es la solución? La clave es reconocer esta voz crítica y aprender a conversar con ella, con honestidad y amabilidad.

¿Cómo convertir estas voces críticas en oportunidades de aprendizaje?

Antes que nada me gustaría reflexionar sobre las posibles causas que nos llevan a criticarnos a nosotros mismos.

La necesidad de aceptación es fundamental. Deseamos ser aceptados por las personas que nos importan (a veces, incluso por las que no nos importan). ¡La de tonterías que podemos llegar a hacer para ser aceptados! La sensación de que los demás no nos aceptan nos hace creer que no somos «dignos» de ser aceptados. El problema es que no nos aceptamos a nosotros mismos.

Para sobrevivir, la necesidad de protección es básica. Cuando nacemos somos tremendamente vulnerables, y sin protección y sin cuidados no podríamos sobrevivir. De manera instintiva, cuando somos bebés sabemos que necesitamos a los adultos para seguir viviendo. Sin darnos cuenta, aprendemos estrategias para garantizar que nos sigan cuidando y protegiendo. Poco a poco vamos aprendiendo cómo reclamar atención y vamos repitiendo conductas que creemos que nos hacen merecer el amor de esos adultos que velan por nosotros (padres, abuelos, hermanos mayores, cuidadores...). En las etapas tempranas de nuestra vida, el miedo al abandono, a quedar desamparados, es muy fuerte. Si, por ejemplo, mi padre se enfada cuando me peleo con mi hermana porque me ha quitado algo que es mío, puedo aprender que no es bueno que luche por lo mío, que tengo que ceder. El riesgo de perder el amor de mi padre hará que me vaya convirtiendo en alguien sumiso y que ceda; de este modo, perderé a mi *yo luchador*.

Al crecer, maduramos y nos convertimos en personas adultas, pero puede quedar una herida infantil y vulnerable que nos acompañe siempre. Que no oigamos a ese *niño herido* no significa que no esté allí. Ese niño que se sintió rechazado por «luchar por lo

que era suyo» se sigue sintiendo mal cuando quiere reclamar lo que cree que le corresponde. Con la cabeza lo entiende, pero algo le duele en el interior. Por eso es tan importante aceptar que esa herida puede estar allí hasta que integremos todo el significado y las emociones que despierta tomar la decisión correcta. Al madurar y asumir la responsabilidad de nuestras vidas reconocemos la necesidad del amor y de la aceptación del otro, pero aprendemos a no sentirnos rechazados por ser quienes somos.

En nuestro interior existen muchos roles. Igual que el cuerpo físico está constituido por diferentes órganos, nuestra psique posee multitud de roles con los que vamos aprendiendo a dialogar. Por ejemplo, puede estar actuando el rol de *madre complaciente*, que dice «sí» al niño interior para que no llore, o el rol *perfeccionista*, que no te permite entregar el informe que te han pedido porque no lo considera terminado, o el rol *colérico*, que no soporta un atasco de tráfico. Reflexiona un momento y piensa qué roles son los que actúan en tu caso. ¿Eres capaz de oírlos? ¿Qué te dicen? ¿Qué herida están atendiendo? Al parar y reflexionar sobre lo que estamos sintiendo y haciendo, tomamos conciencia de nuestras necesidades profundas no satisfechas. Desde una visión más consciente de quiénes somos, podemos, como pilotos de un helicóptero que ven todo el conjunto, tomar el camino con la libertad de ser conscientes de las opciones. No estamos obligados a hacer caso al niño que llora su herida; si la detectamos, podremos tomar decisiones más libres y adecuadas, aquellas que nos aproximen a ser la persona que queremos llegar a ser. ¿Cuál sería el mapa de estos roles? Imagínate que primero hablas con tu rol controlador y cuestionas su función; cómo maneja los sentimientos, etc. A continuación puedes dialogar con otro de tus roles, por ejemplo el de crítico, ese que conoces tan bien. También puedes conversar con el rol complaciente, el egoísta, etcétera.

¿Qué roles estás oyendo con más fuerza?

¿Qué están diciendo esos roles de ti?

¿Cuáles son tus demandas internas?

A partir de estas preguntas seremos un poco más conscientes de lo que nos mueve y de los roles que nos disminuyen, nos critican o nos frenan. Este diálogo es desde nosotros y para nosotros.

Estos roles son relativamente independientes y autónomos, con sus propias necesidades, impulsos, deseos u opiniones; incluso pueden provocarnos posturas corporales distintas. Al tomar conciencia de estos roles podemos comprender mejor

nuestros cambios, frecuentemente desconcertantes. «Estaba tan tranquilo, y de golpe, porque esa persona ha hecho o ha dicho..., ¡mira cómo respondo!»

Entre estos roles podemos identificar fácilmente al *protector* o *controlador*, cuya función es proteger al niño vulnerable. Surge tempranamente, y se dedica a descubrir los comportamientos premiados o castigados, y crea un conjunto de reglas que han de obedecerse. Tiende a ejercer un control sumamente rígido y estructurado sobre nosotros y sobre todos los que nos rodean.

El rol *hacedor* vive atento a lo que debemos hacer. Confecciona listas minuciosas de infinidad de quehaceres, y una vez cumplidos, inmediatamente agrega otros. Su función es estimularnos constantemente para sentir que así somos personas exitosas. Si no lo atendemos generamos ansiedad, por lo que hemos de estar todo el tiempo pendientes de él para sentirnos mejor y a la vez esto nos impide relajarnos y mantener un contacto profundo con nosotros mismos y con los demás. Nos instalamos en el paradigma del hacer.

El rol *perfeccionista* tiene un elevado nivel de exigencia, nada es nunca lo suficientemente grande, bueno, correcto... Nos impone tener un aspecto perfecto, hacer las cosas perfectas, tener una pareja, unos hijos, un hogar y un trabajo también perfectos, etc. Queremos que este rol ocupe todo nuestro tiempo, ya que creemos que sin él nuestra vida sería un desastre, y hemos podido comprobar que así es; cuando no estamos en este rol, nos abandonamos, no nos cuidamos ni hacemos nada. Se trata de darnos cuenta de dónde surgen estas demandas y decidir qué queremos hacer con ellas.

El rol *complaciente* tiene como objetivo satisfacer a los demás. Posee una gran capacidad para percibir lo que otros desean y brindárselo, aun cuando implique postergar o negar los proyectos y objetivos personales.

El rol de *víctima* hace que nos quejemos continuamente de lo que nos va mal, de que no valoran lo que hacemos, de que la gente no nos agradece lo que hacemos por ellos.

El rol *saboteador*, que nace muchas veces del temor al éxito, actúa en nuestra contra y nos conduce al fracaso.

El rol *crítico* se dedica a censurarnos continuamente. No hay logro satisfactorio; siempre falta algo, o encuentra algo que hemos hecho mal. Posee un talento extraordinario para detectar nuestros errores y nuestros defectos, ya sean reales o imaginarios. Quiere que nos demos cuenta de que hemos fallado, que no somos buenos. Este yo interior nos critica constantemente si no somos como creemos que deberíamos

ser, nos hace sentir inadecuados, nos riñe si no nos comportamos como se espera de nosotros. Vive constantemente preocupado de cometer un error y aterrorizado de que los demás descubran qué clase de persona somos en realidad —nuestra parte rechazada: «Estúpidos, ineptos, superficiales, vagos, ignorantes, egoístas, obesos...»—. En el fondo, el crítico interior sólo quiere asegurarse de que seremos amados por los padres — y por los demás—, aunque con frecuencia se excede en sus funciones, y entonces el resultado, al final, será limitarnos excesivamente.

Todos estos roles cumplen su función; lo esencial es que seamos conscientes de que nuestros pensamientos, decisiones y conductas están vinculadas a ese rol, y cuestionarnos si ese es realmente el rol desde el que queremos posicionarnos. Estos roles se nutren de todos los reproches que hemos recibido y de todas las reglas con las que nos hemos topado.

¿Cuál es la técnica predilecta del rol crítico? La comparación y la descalificación. Todas las áreas de nuestra vida se observan y analizan, desde nuestro aspecto físico, hasta nuestras decisiones, nuestra valía y nuestra confianza.

Normalmente, todos oímos a nuestro rol crítico, pero no sabemos que se trata de una parte nuestra como todas las demás que nos componen. Pensamos que somos eso que nos dice, y, muchas veces, esto es muy doloroso y mina profundamente nuestra autoestima, hasta el extremo de hacernos renunciar a la realización de nuestros sueños y deseos. ¿Cómo puedo quererme totalmente si me miro a través de los ojos de mi crítico interior? ¿Cómo puedo desear hacer cualquier cosa que se salga de lo que he interiorizado como *correcto* si siempre, según él, se trata de un error?

En esos momentos, el crecimiento personal de la persona pasa por reconstruir su relación con el crítico. En primer lugar, detectando sus mensajes negativos, aprendiendo a reconocer esos pensamientos como el punto de vista del crítico interior, y no como una verdad absoluta. Entonces, entendemos que todos esos mensajes no reflejan lo que realmente somos; los aspectos rechazados también forman parte de nosotros.

Nadie es completamente bueno o malo, eficiente o inútil, generoso o egoísta... Cuando entendemos esto, la ansiedad se reduce, el crítico interior se vuelve más objetivo y asistencial, en vez de destructivo, porque puede guiarnos en vez de castigarnos.

Cuando la persona en su conjunto, con todos sus roles, entiende este mensaje, el crítico interior puede convertirse en un poderoso aliado en el camino hacia el crecimiento y la plenitud.

Cuando no sabemos escuchar a estos roles y sus demandas, los ocultamos, los anulamos sin integrarlos, los repudiamos, generando un círculo pernicioso, ya que se intensifica el temor y nuestra necesidad de no utilizarlos, y lo único que logramos es que adquieran mayor poder. El estrés, la fatiga crónica, la depresión, suelen tener su raíz en la negación de estos roles.

Pese a ser necesarios en nuestra infancia, tienden a perpetuarse, y en la vida adulta pueden dificultar el logro de nuestros objetivos, alcanzar la felicidad o el propio bienestar y el de los que nos rodean. Nada puede sustituir el aprecio, la aceptación y la aprobación interna; por más demostraciones que recibamos de afecto y aprobación, nunca crearemos en ellas si la percepción que tenemos de nosotros mismos está distorsionada y nos ocultamos nuestra verdadera naturaleza.

Este niño interior se manifiesta con independencia de nuestra edad cronológica y nos hace actuar como en la infancia frente a nuestros padres, reaccionando de manera infantil frente a otras figuras de autoridad o que admiramos. El caso es que no tenemos un niño único, sino una especie de jardín de infancia que se ha quedado en nuestra vida (el mimado, el servicial, el abandonado, el responsable, el prepotente, el victimizado, el creativo, el bueno...).

Estos niños emergen de manera automática en situaciones en las que nos sentimos vulnerables, incapaces de afrontarlas. Es preciso discernir cuál de ellos está activo, y saber que su contrario también existe y podemos acudir a él para afrontar la situación.

Podemos integrar todos nuestros roles para afrontar los desafíos que la vida nos presenta y así vivir una vida plena y feliz. Somos un conglomerado de voces con las que nos sentimos identificados; identifiquémonos también con las opuestas, con las contrarias, también están allí. No seamos tan reduccionistas, ampliemos nuestra mirada. Dejemos de definirnos de manera limitada, no dejemos fuera un montón de aspectos en los que no nos queremos reconocer. Ningún rol es inalcanzable. Algunos no los deseamos, o no nos creemos dignos de poseerlos; otros están enormemente distorsionados.

¿Qué roles intuyes que estás ocultándote?

¿Cuáles repudias?

¿Cuáles has aceptado e integrado ya?



ACTIVIDAD 14. TU ROL COMO PERSONA QUE LIDERA UN EQUIPO

Piensa en las distintas parcelas de tu vida (trabajo, familia, deporte...) y completa la tabla en el cuaderno.

ROL	SITUACIONES EN LAS QUE SURGE	INCONVENIENTES	VENTAJAS	¿QUÉ DICE DE MÍ?
Controlador				
Hacedor				
Perfeccionista				
Complaciente				
Víctima				
Saboteador				
Crítico				

COMPROMÉTETE CONTIGO MISMO

Reconoce tus roles interiores.

Respeto lo que te digan, no discutas con ellos.

Respeto la visión que te dan de ti mismo.

Reconócelos y permíteles realizar su función.

Ponte a su servicio y ocúpate de lo que los preocupa.

Aprende a dialogar con todos estos roles.

Integra los inalcanzables y los indeseables.

Emplea el humor para realizar el cambio.

Deja de compararte.

Ten presente aquello que amas y te gusta de ti.

Atrévete a ser tú mismo.

¡Despierta!

Apoya a la persona, corrige la conducta

Es muy fácil criticar a los demás. ¿Has criticado alguna vez a tus hijos, a tus padres, a tu pareja, a tus compañeros de trabajo? ¿Te has preguntado para qué haces esa crítica? Sabemos que cada uno de nosotros somos, pensamos y hacemos las cosas de distinto modo. La diversidad es un factor decisivo en el desarrollo de la sociedad. Pero no siempre es fácil aplicar la teoría en el día a día. Potenciar nuestra capacidad empática, de escucha, de aceptación..., nos permite desarrollar nuestra inteligencia emocional. Pregúntate: ¿qué está originando la necesidad de criticar a esa persona?, ¿cuánto tiempo dedicas a criticar a los demás, a pensar que el otro no está haciendo lo correcto? Quizá valdría la pena dedicar ese tiempo a reflexionar sobre nosotros mismos. Te invito a que cada vez que sientas el impulso de criticar a alguien te pongas delante de un espejo y te preguntes: «¿Qué tiene eso que ver conmigo, con mi impaciencia, con mi frustración, con mis miedos?».

La crítica no deja de ser una forma agresiva de comunicación. ¿Qué pretensión esconde la crítica? Hay personas que después de criticar a alguien le advierten: «Te lo digo por tu bien, porque me importas, porque te quiero». ¿Cuántas veces habremos oído algo así? ¿Cuántas se lo habremos dicho a alguien?

¿Qué se esconde detrás de la crítica? ¿Para qué la ejercemos? ¿Cómo nos sentimos cuando nos critican? No siempre podemos dar una respuesta madura; hay ocasiones en las que sacaremos nuestra versión agresiva para intentar «ganar» al otro. ¿Qué beneficios buscamos con la respuesta agresiva? ¿Qué peligros comporta esta agresividad y violencia? En otros casos nos quedaremos paralizados; también hay personas que pueden llegar al extremo de volver esta agresividad externa hacia ellas mismas.

A menudo tenemos que responder a la crítica. Algunas críticas se basan en hechos concretos y las podemos reconocer; sin embargo, demasiadas veces sentimos la necesidad de defendernos. La necesidad de defendernos surge al interpretar que se está atentando contra nuestro «ser», en lugar de que se nos está entregando una opinión o que de lo que se está hablando es de una acción que podría mejorarse. Todos tenemos pequeñas «heridas» que todavía escuecen cuando creemos que no se opina bien de nosotros o de lo que hacemos.

Hay personas que pueden construir una «falsa ilusión de perfección», y sin ser conscientes de ello esconden un profundo sentimiento de deficiencia, fruto de una honda herida en su infancia. Estas personas son extremadamente sensibles al juicio ajeno y a la

desaprobación. Tienen dificultades para aceptar cualquier crítica y experimentan una baja tolerancia a la frustración que sienten al creer que no son aceptadas o valoradas. Esta crítica hace que tomen conciencia de que lo que creen sobre ellas mismas, la imagen que han creado, se desdibuje, provocando una pérdida de confianza en sí mismas. Puede ser algo momentáneo si esa persona posee recursos para superarlo y volver a confiar en sí misma, pero si no es así, necesitará realizar un proceso psicoterapéutico para ganar seguridad y no tener continuamente una actitud defensiva ante los demás.

La crítica es una forma de violencia, pero nos cuesta reconocerlo. ¿Debemos defendernos? ¿Qué hacer? ¿Qué decir? ¿Debemos contestar, o es mejor callar? Considero que primero hemos de valorar si realmente nos están atacando o si nos estamos sintiendo víctimas de las palabras del otro. ¿Realmente le queremos dar el poder al otro para cambiar nuestra manera de sentirnos? La crítica no está exenta de una carga emocional; ¿queremos contagiarnos?

Hay otra manera ineficaz de afrontar las críticas. Por ejemplo, responder pasivamente al recibir la primera crítica, pidiendo disculpas o aceptando la necesidad de cambiar. Más tarde respondes saboteando, olvidando o dejando de hacer el cambio que habías prometido, lo que sin querer se convierte en una acción agresiva encubierta. El círculo vicioso de crítica-disculpa-agresión es difícil de romper. La persona que realiza esta estrategia acaba demasiado atemorizada para arriesgarse a una confrontación directa, y la otra persona ve destruida su confianza, dados los reiterados actos de sabotaje.

A mi entender, cuando alguien nos hace una crítica, es interesante saber qué es lo que realmente nos quiere decir, de dónde nace esa necesidad en él y, sobre todo, saber qué peligro está percibiendo que le lleve a querer «salvarnos». Cuando alguien nos critica es porque esa persona tiene algún problema con ese tema. Si, por ejemplo, yo te digo: «No lo has hecho bien», ¿estoy hablando de lo que tú has hecho, o de mis «estándares» y mis «expectativas» de cómo deberían ser las cosas?

Otra de las preguntas que nos podemos hacer es: «¿A qué distancia me coloco ante este comentario?». Hemos de aprender a poner una distancia entre las palabras del otro y nosotros mismos. Se trata de un punto de vista, de una opinión —incluso cuando está muy bien fundamentada—, pero hemos de diferenciar entre quiénes somos y la opinión de la otra persona. ¿Qué puedo aprovechar de lo que me está diciendo? ¿Cómo puede ayudarme su punto de vista?

Cuando recibimos una crítica, démosle su justo valor. Escuchamos, aprendemos y pasamos a otra cosa. Sin embargo hay personas que se quedan pegadas a esta crítica, le dan vueltas y vueltas. Los lamentos y la victimización no nos llevan a ningún lugar interesante. Abandonemos el rol de «Pobrecito de mí» y retomemos el control de nuestras vidas, actuando con calma y sintiéndonos confiados.

Si al recibir una crítica te pones nervioso, recuerda que no tienes ninguna obligación de defenderte ni de justificarte; es mejor no hablar y darte tiempo para calmarte. Respira lentamente y reflexiona sobre lo que te están diciendo, y desde la calma y la confianza podrás decidir qué tipo de respuesta quieres dar. Si lo vives como una provocación, tu falta de control sobre ti y sobre la situación aumentarán.

Muchas de las críticas son generales y difusas, poco específicas. No podemos saber dónde quiere ir a parar la persona con su crítica. Podemos preguntar para clarificar la intención y las expectativas de la otra persona. Después de ampliar el contenido del mensaje, podemos decidir si es constructivo o no, si estamos de acuerdo con todo o con una parte, y de qué manera queremos responder. Cuando preguntemos, hemos de concretar y construir.

En el mejor de los casos, la clarificación del mensaje puede convertir una queja en un diálogo significativo. En el peor de los casos, puede ser solamente una táctica circunstancial que permite saber la pretensión y la intención, pero será necesario valorar y decidir cuál es la respuesta más apropiada.

Cuando alguien nos ofrece una crítica y es un comentario justo, nos limitaremos a seguir estos pasos:

- Podemos decir: «Tienes razón».
- Podemos dar un *feedback* de lo que hemos entendido, para asegurarnos de que hemos entendido correctamente.
- Podemos agradecer el punto de vista y la aportación de esa persona si lo creemos oportuno.
- Si lo creemos necesario, podemos explicar la finalidad con la que hicimos lo que hicimos, no para disculparnos, sino para ofrecer también nuestra perspectiva sobre esa situación.
- Si creemos que la crítica no es constructiva ni justificada, podemos asentir en parte (hay una parte con la que estamos de acuerdo y la reconocemos), o en términos de probabilidades («Es posible que tengas razón») o de principios (reconocemos la lógica de la crítica sin aceptar todas las suposiciones).

Puedes sentirte extraño las primeras veces que afrontes así las críticas. Recuerda que no le debes nada a la persona que la ha realizado si tú no se la has pedido. A menudo, la crítica es un signo de la negatividad e inseguridad básicas de la persona que critica. La mayoría de las personas críticas son manipuladoras; en lugar de hablar directamente diciendo lo que quieren, intentan influir indirectamente quejándose de ti.

¿Te ha pasado alguna vez que cuando has oído que se criticaba a alguien en tu presencia, te sentías mortificado por identificarte con él? Una de las ideas que surgen inmediatamente es «¿Qué dirá esta persona de mí cuando yo no estoy?». Si tienes el hábito de criticar habitualmente, las personas desconfiarán de ti.

Recuerdo a una clienta que me comentó una situación: «El otro día fui a conocer a una persona que una amiga me quería presentar, me empezó a hablar de ella criticándola. No pude evitar responderle a esta amiga: “Te agradezco tu opinión, pero quiero deducir mi propia impresión sin estar condicionada por tu mirada”». Pensé que era una respuesta muy sabia.

Debemos reflexionar especialmente cuando la crítica se da entre profesionales sobre una tercera persona, pongamos un cliente, un alumno o un paciente. Es un maltrato, una forma negativa y agresiva de relacionarnos con los demás. Imagínate que tú atiendes a un cliente y que en el pasillo te encuentras a dos personas criticando al cliente del que tú eres responsable. Hacer comentarios subjetivos sobre otras personas no aporta nada, ni a ellas, ni al plan estratégico de la empresa. No es una actitud apropiada para un profesional comprometido.

En primer lugar, sería necesario que hablaras con los colegas sobre lo que acaba de pasar, sobre el lugar donde se ha dado esta conversación y sobre los clientes que atendemos. Entre colegas, es importante reflexionar sobre el respeto y la protección que merece el cliente. De esta manera se construye un entorno laboral de confianza, y la imagen que tenemos de nosotros mismos como profesionales está de acuerdo con las acciones que realizamos.

Si ignoramos estas críticas, si las relativizamos o las compartimos, estamos colaborando en la normalización de una práctica que no responde a los estándares éticos de nuestra profesión y que no está de acuerdo con nuestros códigos deontológicos profesionales. Es un reto doble: por un lado, defender el buen trato a nuestros clientes y, por otro, hablarlo de tal manera que no se convierta en una crítica hacia los compañeros, sino en un debate que nos haga reflexionar a todos.

Cuando no podemos dejar pasar una acción que no es correcta, debemos corregir la conducta y a la vez apoyar a la persona.

Al observar a profesionales en cargos directivos, he podido constatar que les cuesta mucho devolver *feedback* de desempeño de manera constructiva. Ilustraré esta observación con dos ejemplos.

Caso A

Últimamente, Pablo no está consiguiendo los resultados esperados. Patricia, su jefa, ha de supervisar su trabajo.

—Hola, Pablo, ¡te veo muy estresado!

—Como todos en esta empresa, Patricia.

—Sinceramente, Pablo, creo que deberías calmarte y así te saldrían mejor las cosas.

—Con todos presionando, sólo faltaba que tú me dijeras lo que tengo que hacer.

—Pablo, cuando estás estresado te equivocas, cometes errores.

—Patricia, si crees que tú lo harías mejor, ¡hazlo tú! ¡Yo me voy!

—No se te puede decir nada, Pablo. ¡Siempre igual!

Éxito en el diálogo	0
Resultados positivos	0
Liderazgo	0
Confianza	0
Compromiso	0

En este ejemplo, *Patricia ha corregido a Pablo*.

Caso B

Últimamente, Pablo no está consiguiendo los resultados esperados. Patricia, su directiva *coach*, quiere dialogar con él.

—Hola, Pablo, ¡eres una persona muy trabajadora!

—Gracias, Patricia, agradezco tu valoración.

—¿Qué resultados estás obteniendo?

—La verdad, Patricia, es que no son muy buenos...

—Te agradezco tu franqueza, Pablo. ¿Cuál crees que es el problema?

—Voy demasiado deprisa y no estoy atento a los detalles.

—¿De qué manera puedo ayudarte?

—Sólo con escucharme ya me estás ayudando a darme cuenta de que tengo que parar para poder pensar cuál será mi siguiente paso.

—Estupendo, Pablo, ¡sé que podemos contar contigo y con tu compromiso con el equipo!

—Gracias por tu interés, comprensión y apoyo, Patricia. Me has ayudado más de lo que crees.

Éxito en el diálogo	10
Resultados positivos	10
Liderazgo	10
Confianza	10
Compromiso	10

En este ejemplo, *Patricia ha apoyado a Pablo* y lo ha acompañado para que pensara en la situación y encontrara la solución a su problema.

Cuando hablas con tus colaboradores, ¿quién eres? ¿Directivo *coach* o jefe?

El *feedback* de calidad, un reto para los que dirigen a otras personas

Una competencia fundamental de aquellas personas que dirigen a otras es el arte de ofrecer *feedback* de calidad que inspire la proactividad de aquellos a los que guían. En este apartado nos centraremos en el rol directivo, pero muchas de las consideraciones que haremos se podrían extrapolar a otros roles, como el de padres, educadores o entrenadores (salvando las distancias).

Liderar un grupo humano, ya sean nuestros hijos, nuestros alumnos o nuestros colaboradores, requiere de nosotros que sepamos ofrecer un *feedback* de calidad.

Entre 1975 y 1980, dos investigadores del comportamiento organizacional, J. Richard Hackman y Greg Oldham, propugnaron la existencia de cinco dimensiones fundamentales para el progreso de los colaboradores de una organización:

1. Variedad de tareas.
2. Identificación con la tarea.
3. Significado de la tarea.
4. Autonomía.
5. *Feedback*.

El *feedback* es la información que reciben los colaboradores de cómo están desempeñando su trabajo. Debido a que los colaboradores invierten una gran parte de su energía, talento, tiempo y conocimientos en sus tareas profesionales, necesitan saber cómo están desarrollando su labor. Es más, necesitan saberlo con bastante frecuencia, porque reconocen que el desempeño varía y que la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo cómo están respondiendo. Si los directivos dan un *feedback* rápido y objetivo, mejora de modo considerable la calidad en el trabajo y el grado de satisfacción del colaborador. Por este motivo es fundamental que los directivos desarrollemos dicha competencia, la de ofrecer un *feedback* efectivo a nuestros colaboradores.

Existen tres razones fundamentales por las que funciona el *feedback*:

1. Eleva el deseo de hacer bien la tarea o de mejorarla.
2. Cumple con una finalidad pedagógica al recordar lo que ya se sabe y/o facilita nuevos aprendizajes.

3. Corrige las concepciones erróneas, ya que a veces el colaborador puede tener percepciones distorsionadas sobre su desempeño laboral.

El *feedback* mal entendido puede ser causa de problemas. Cuando los directivos no hemos desarrollado esta competencia podemos exponer nuestros puntos de vista de manera agresiva, violenta y cargada de prejuicios. En estos casos es fácil que los colaboradores se sientan atacados. En otras ocasiones puede que nuestro *feedback* sea ambiguo y cree desorientación en el colaborador.

No todos los *feedbacks* conducen a beneficios significativos para el aprendizaje, el rendimiento o la motivación, sobre todo si conllevan una crítica personal o un juicio de valor. Algunos pueden empeorar la autoestima y el rendimiento, otros producen una mejora mínima y a corto plazo; curiosamente, estos son los que se utilizan de manera generalizada en muchas organizaciones.

Muchos colaboradores lamentan no recibir suficiente valoración o información de su rendimiento o de su forma de trabajar. Entre los factores que pueden limitar esta competencia directiva encontramos creencias del tipo: «No me gusta», «Me siento incómodo», «No sé elogiar ni corregir»; en otros casos, podemos tener expectativas erróneas sobre lo que deben saber hacer nuestros colaboradores. Esta limitación puede ser el resultado de cierta inseguridad personal, poca empatía, falta de recursos expresivos, desconocimiento del valor del *feedback* o una restringida visión de futuro.

Suministrar *feedback* es un verdadero reto para algunos directivos y un esfuerzo de participación. Cuando se ofrece de modo adecuado, habrá más probabilidades de que sea aceptado y produzca mejoras. Cuando desarrollamos la competencia de dar *feedback*, obtenemos resultados superiores y mayor satisfacción entre nuestros colaboradores.

En general, es conveniente que el *feedback* se centre en determinados comportamientos laborales, que se base en información objetiva y no en percepciones o inferencias, que se ofrezca con rapidez después de un hecho decisivo y que se compruebe que el colaborador lo comprende. En general, tendrá mayores expectativas de éxito si al colaborador se le permite tomar parte del planteamiento de alternativas, para así implicarse en su propio proceso de desarrollo y aprendizaje.

Objetivos generales del feedback

Entre los objetivos generales de un proceso de *feedback* o retroalimentación, podemos resaltar:

- Ofrecer información útil, descriptiva y detallada, sin juicios de valor.
- Aumentar la autoestima.
- Mejorar el rendimiento.
- Generar responsabilidad en el colaborador.
- Evaluar el propio trabajo.
- Activar la responsabilidad personal.

En el ámbito de la dirección, podemos diferenciar dos tipos de *feedback* en función del objetivo que pretendamos: *feedback* de refuerzo y de desarrollo.

Feedback *de refuerzo*

Informamos a nuestros colaboradores sobre aquellas acciones que han hecho correctamente. El objetivo es reforzar la conducta de la persona que lo recibe y animarla a seguir por ese camino. Con este refuerzo, ayudamos a incrementar su confianza en el desempeño de la tarea y en su competencia para realizarla. Se siente más seguro y aumenta su autoestima. Este *feedback* es más potente y eficaz:

- Cuando hay proximidad entre el reconocimiento y la acción realizada.
- Cuando hacemos referencia a una acción y a una situación concreta.
- Cuando hablamos a título personal, compartiendo lo que nosotros hemos observado.

Una de las reglas de oro del buen *feedback* de refuerzo es que el directivo conecte con la autenticidad y que su rol sea inspirador.

Feedback *de desarrollo*

Comunicamos a nuestros colaboradores la necesidad de desarrollar alguna competencia. Nos centramos en la tarea, y la pregunta más poderosa en este caso es: «¿Qué puedes hacer de forma diferente para alcanzar el resultado esperado?». El objetivo de este *feedback* es que esta información estimule la necesidad de aprender para mejorar los resultados o alcanzar el resultado deseado. Indica al colaborador cómo realizar mejor su tarea y le posibilita alcanzar mejores resultados la próxima vez. Este *feedback* es más potente y eficaz:

- Si la observación está orientada hacia el futuro y el aprendizaje.

- Si presuponemos una intencionalidad positiva en el colaborador.
- Si minimizamos el acento puesto en el problema y maximizamos el acento puesto en las soluciones.
- Si hablamos de lo que hacen ellos sin compararlos con otros.

Una de las reglas de oro del buen *feedback* de desarrollo es que el directivo conecte con el respeto, y que su rol sea de guía y no de juez.

Situaciones que debemos evitar

Hay algunos directivos que mezclan estos dos *feedbacks* en la misma conversación, pensando que puesto que van a informar al colaborador de una conducta o acción que no es correcta, la manera más «suave» de hacerlo es en primer lugar «reforzarle positivamente» y después exponerle los «peros». Esta manera de mezclar los dos *feedbacks* genera mucha confusión y diluye los objetivos.

Principios y consideraciones

Cuando damos un *feedback* a nuestros colaboradores, realizamos un intercambio muy importante. Es un encuentro entre nosotros y los colaboradores en el que les transmitimos que son importantes, que les prestamos atención y observamos lo que hacen. Para incrementar la influencia, la profundidad y el impacto es importante que el *feedback* vaya acompañado de una carga emocional, que emerja de nuestros valores y tenga sentido. No es lo mismo decir «Lo has hecho bien» que decir «Me alegra mucho el buen trabajo que has realizado, tu aportación será muy útil para el resto del equipo».

Para aprender y mejorar el rendimiento es fundamental recibir *feedback*, tanto de los demás como de nosotros mismos. Por ese motivo, como directivos, es imprescindible que nosotros también estemos preparados para recibir *feedback*, tanto de la alta dirección como de nuestros colaboradores.

Cuando vamos a dar un *feedback* de desarrollo es fundamental que hayamos revisado las circunstancias y condiciones del colaborador, para tener en cuenta en qué medida nosotros formamos parte de esa situación. Al dar el *feedback* será conveniente que también asumamos y reconozcamos nuestro papel en la creación o el mantenimiento de dicha situación.

El proceso de *feedback* parte de la observación directa de lo que hace nuestro colaborador y seguidamente solemos comentarle de manera descriptiva lo que hemos

visto (pasos, metodología, proceso, etapas, etc.). Pero hay otro *feedback* que va más allá, el que nace de implicar en el proceso reflexivo a nuestros colaboradores, un *feedback* que acelera drásticamente el aprendizaje y mejora el rendimiento, y es el que realizamos desde nuestro rol de directivo *coach*. Este *feedback* está basado en preguntas que invitan al colaborador a reflexionar sobre su desempeño:

- ¿Qué podrías mejorar la próxima vez?
- ¿Cuál es el objetivo principal de tu tarea?
- ¿Cómo lo puedes hacer para sentirte más satisfecho?
- ¿En qué te puedo ayudar?
- ¿Qué necesitas de la organización?
- ¿Qué soluciones alternativas has ideado?

La calidad de las preguntas determina la calidad de la planificación futura.

Desde este rol de directivo *coach*, pedimos al colaborador que sus respuestas sean lo más descriptivas y detalladas posible, sin justificaciones ni juicios de valor. Este tipo de *feedback* evita actitudes defensivas y/o excusas innecesarias. Un factor esencial es que le demos tiempo para reflexionar y meditar las respuestas. Cuando el colaborador puede meditar sus respuestas, activa su mente y su implicación, por lo que incrementa su atención y conciencia. Le ayuda a evaluar su propio trabajo y a estar más seguro de lo que hace, activando su responsabilidad personal. Cuando pedimos al colaborador que nos describa (por lo tanto, que se describa a sí mismo) detalladamente lo que va a hacer, a través de preguntas que le lleven al futuro en el que ya habrá aprendido, le hacemos responsable de su aprendizaje y protagonista de sus decisiones y resultados.



ACTIVIDAD 15. EL *FEEDBACK*

Reflexiona y da respuesta a las siguientes cuestiones.

- ¿A quién le pides que te dé *feedback* sobre tu rol?
- ¿Cómo recibes los *feedbacks* que los demás te dan sobre el desempeño de tu rol?
- ¿Cuál ha sido el mejor y más útil *feedback* que has recibido?

- ¿En qué te ayudó?
- ¿Qué tipo de *feedbacks* estás ofreciendo a las personas que guías?
- ¿Qué resultados estás obteniendo con tus *feedbacks*?
- ¿Qué puedes hacer para mejorar tus *feedbacks*?
- ¿Qué *feedback* puedes estar postergando?
- ¿Qué necesitas para ofrecerlo correctamente?
- ¿Cuál será tu primer paso?

Cómo mejorar el carácter

Marco Aurelio (121-180 d. C.), en sus *Meditaciones*, hace la siguiente recomendación: «Desde el amanecer dite a ti mismo: “Me encontraré con un indiscreto, un desagradecido, un prepotente, un mentiroso, un envidioso, un egoísta”. Todos estos defectos emergen desde su ignorancia [...]. Habiendo comprendido que la naturaleza de quien comete estas faltas es del mismo linaje que el mío, y no de sangre ni de semejanza, sino como partícipes de la inteligencia divina, yo no puedo sufrir ningún daño de ninguna de estas personas. Porque nadie tiene el derecho de cubirme de vergüenza, ni puedo enfadarme con un congénere, ni odiarle».

En algunas ocasiones, nosotros podemos ser esa persona de la que nos advierte Marco Aurelio, esa con la que nos podemos encontrar. Como él afirma, desde la ignorancia de nosotros mismos emergen nuestros defectos. ¿Has perdido la paciencia con alguien? ¿No paras de discutir? ¿Has reaccionado exageradamente? ¿Estás enfadado? A pesar de esforzarnos, no siempre sabemos resolver nuestros conflictos como querríamos, conflictos que en primera instancia parecería que son con los demás y finalmente descubrimos que son con nosotros mismos.

Quizá hemos aprendido a contar hasta diez, a respirar profundamente e incluso a pedir disculpas y sonreír, con una gran fuerza de voluntad. No es fácil escuchar. No es fácil escucharnos a nosotros mismos. Hay una pregunta que me gusta lanzar a mis alumnos y clientes: «¿Qué prefieres, ¿tener la razón o ser feliz?». La respuesta es unánime: «Ser feliz». ¿Entonces? Queremos ser felices, pero, cuando tenemos la razón, ¡la tenemos! Y en esos momentos sale el *alien* que llevamos dentro y reaccionamos, nos transmutamos en un ser irreconocible.

Imaginemos que fuera cierto que preferimos ser felices y que estamos dispuestos a mejorar nuestro carácter para poder relacionarnos mejor. En ese suponer somos capaces de escuchar y podemos pedirle a esa persona que nos ayude a entenderla. Como no interpretamos que «la razón» del otro es un ataque personal, dejamos de defendernos, no nos sentimos heridos ni ofendidos. En lugar de huir o atacar, decidimos quedarnos, sonreír, abrir nuestra mente y nuestro corazón. Decidimos «salir del tema» para priorizar el buen entendimiento con la otra persona.

No es sencillo ser feliz. Unas veces podremos y otras no. Modelar nuestro carácter es una empresa titánica, que requiere dedicación. La vida es tan generosa que continuamente nos ofrecerá oportunidades para volver a practicar. ¡Aprovechémoslas!

Sigamos trabajando en nuestro liderazgo personal, en nuestro carácter. Cuanto más arduo sea el camino hacia el otro, más fuerza de carácter necesitaremos para transitarlo. En esas situaciones importantes, vitales para nosotros, necesitaremos, aún más, conectar con ese lugar tan especial que mora en nuestro interior y que hemos forjado con respeto y amor hacia nosotros. Ese espacio interior del que podremos extraer la paz interior que permitirá conectarnos con lo verdaderamente importante: liderar nuestras vidas.

Marco Aurelio, en el mismo capítulo de sus *Meditaciones*, nos recomienda: «En todo momento preocúpate decididamente, como romano y como hombre, de hacer aquello que tienes entre manos con seriedad escrupulosa y sincera, con amor, con independencia y con justicia [...]. Lo conseguirás si haces cada una de tus acciones como si fuera el último día de tu vida, libérate de cualquier superficialidad, de tu reactividad emotiva, de la hipocresía, del egoísmo [...]. Te das cuenta de que no son muchas las cosas que necesitas dominar si deseas vivir una vida plácida».

Me gustaría compartir con vosotros una serie de reflexiones para mejorar el carácter, encontrar la paz interior y relacionarnos constructivamente con las demás personas.

- *Comprométete con tu cambio personal.* Márcate pequeños objetivos que estés dispuesto a cumplir. Al cumplirlos, te sentirás más seguro, confiado y crearás cada vez más en ti mismo.
- *Cuidate de manera integral.* Cuida tu mente, tu cuerpo, tu corazón y tu espíritu. Aprende de lecturas inspiradoras, genera pensamientos positivos, estudia temas que despierten tu interés, contacta con la naturaleza, haz ejercicio físico cada día, come de manera sana y nutritiva, duerme lo necesario para sentirte descansado, disfruta de lo que haces, reserva espacios para ti mismo, medita o busca momentos de calma y reflexión personal o conversa con mentores que te ayuden a cuestionarte a ti mismo desde otros lugares, expresa tu amor y afecto a las personas que te importan.
- *Interactúa con humildad.* La percepción que tienes de la situación depende del lugar desde donde la estás observando. Como no tienes ojos en el cogote, seguro que la información de la que dispones es parcial. No es muy inteligente ser orgullosos ni tercos cuando sólo disponemos de una versión de la realidad. Interésate por descubrir la otra versión.
- *Discúlpate sinceramente, libérate rápidamente.* Dicen que errar es humano y perdonar es divino. Discúlpate honestamente y asume las consecuencias de tus errores. Despréndete velozmente de los agravios que hayas podido recibir. Sólo nosotros podemos sentirnos ofendidos. Siempre podemos decidir ofendernos o comprender que el otro lo está haciendo «al máximo de su competencia». ¿Piensas

darle el poder al defecto del otro? Recuerda que tú también estás en «fase de aprendizaje, mejorando tu carácter». De la misma manera que la otra persona desconoce tu determinación por mejorar, tú no puedes estar seguro de que el otro no lo esté intentando con igual ahínco que tú.

- *Agradece profusamente.* No pienses que el otro ya sabe que estás muy agradecido, ¡díselo! Exprésale específicamente lo que le agradeces y lo que ha significado para ti su acción. Demuéstrale de manera especial tu gratitud, sobre todo a las personas más cercanas, por su escucha, su bondad, su paciencia, su generosidad, sus ánimos, por creer en ti y apoyarte (especialmente cuando tú mismo no lo hacías). Valora que estén ahí en los momentos difíciles. Por ser como son y ayudarte a mejorar cada día. Por confiar en tu consejo o discreción al compartir contigo su humanidad. Por retarte y pedir más de ti, de lo que tú darías sólo por ti.
- *No te compares.* Las comparaciones son odiosas. Si quieres cometer un atentado contra tu autoestima solamente has de compararte. Cuando nos comparamos baja la autoestima y somos más propensos a ponernos a la defensiva, a sentirnos más susceptibles y por tanto es más fácil que reaccionemos. Tú eres una persona única, diferente, especial, en la misma medida que la persona con la que te relacionas es única, diferente y especial. No te coloques en un plano de inferioridad, ni pongas al otro en un plano de superioridad (o al revés). Compartís que sois seres humanos con independencia de vuestros roles, preparaciones o estatus económico.
- *Busca soluciones con las que ganéis todos.* No te conformes ni cedas, ni permitas que la otra persona se conforme o ceda. Estar siempre cediendo por miedo al conflicto al final tiene graves consecuencias. Aprende de manera creativa a encontrar una alternativa en la que todos ganéis. No aceptes que alguien pierda, no aceptes perder. Genera condiciones para que el acuerdo sea posible. Procura que «tener la razón» no sea tu principal objetivo, sino que la búsqueda de felicidad, de abundancia, de bienestar para ti y los demás sea tu verdadera prioridad.

Con estas siete orientaciones presentes podemos empezar a forjar nuestro carácter y liderar nuestra vida.

Para finalizar este apartado, me gustaría hacerlo con otra sentencia del mismo libro de Marco Aurelio: «Nada es más miserable que el hombre que recorre en círculo todas las cosas y que indaga, como dice el poeta Píndaro, las profundidades de la tierra, e investiga, mediante conjeturas, lo que hay en el alma de los vecinos, pero sin darse cuenta de que sólo necesita estar atento al dios que habita en su interior y servirle con sinceridad». El servicio a este dios interior consiste en preservarse de toda reactividad, irreflexión y disgusto hacia las cosas que provienen de los dioses y de los hombres.

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de manera diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 6

Las demandas

Podemos desear ser inmortales, pero no podemos elegir ser inmortales.

ARISTÓTELES

No hay mayor falacia que pedir perdón por el pasado cuando se actúa con parecida soberbia o ceguera en el presente.

EDUARDO MUÑOZ MOLINA

Lo más importante que aprendí a hacer después de los cuarenta años fue a decir «no» cuando es no.

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ

Que se enfrenten la verdad y la falsedad; ¿acaso se ha visto alguna vez que la verdad sea derrotada en una confrontación franca y leal?

JOHN MILTON

La importancia del lenguaje asertivo

Todas las personas nos comunicamos. En todo momento. No podemos no comunicarnos. Incluso cuando no decimos nada, ni verbal ni gestualmente, estamos expresando que no queremos comunicarnos.

Desde que nacemos nos comunicamos, y se supone que nuestra comunicación ha de mejorar con el transcurso de los años. Desgraciadamente, no siempre es así. Si, por ejemplo, estoy con mi socio y no me atrevo a llevarle la contraria, después me siento un pusilánime; cuando grito porque los colaboradores no han hecho lo que yo esperaba, después me siento culpable por no saber controlarme; cuando no digo nada pero siento rencor u odio hacia el otro, no soy una persona asertiva. Demasiadas veces, nuestra pasividad o agresividad han enturbiado nuestras relaciones más significativas. Cuando soy pasivo o agresivo no logro mis objetivos y, además, daño mis relaciones.

La asertividad es una competencia fundamental para el éxito de nuestras relaciones, y forma parte del desarrollo de nuestra inteligencia emocional. Significa que tenemos el poder de comunicarnos desde el respeto a nosotros mismos y el respeto a los demás. Decimos lo que realmente queremos decir, respondiendo de manera consciente desde la serenidad y no reaccionando desde el miedo o la rabia.

Nuestra comunicación es el resultado de nuestras experiencias y nuestras decisiones. Como personas adultas podemos decidir mejorar nuestra comunicación en beneficio de nuestras relaciones y de nuestro propio bienestar.

¿Cómo aprender a ser esta persona asertiva?

Me gustaría compartir una situación que viví tiempo atrás con un cliente, al que llamaré Andrés, con el que estaba realizando un proceso de *coaching* tecnológico (CT). Andrés quería que trabajáramos su asertividad. En general, se consideraba una persona tranquila y agradable, pero en ciertas ocasiones se ofuscaba y empezaba a discutir con su socio. Después de estas discusiones estaba varios días distante y retraído. Me propuso que trabajáramos el tema, y empezamos a conversar.

Andrés y su socio montaron su empresa con mucha ilusión, y los dos estaban muy implicados en el proyecto. Andrés apreciaba a su socio y quería mejorar su asertividad por un doble motivo: además del malestar que le generaban estas discusiones, sabía que no eran un buen ejemplo para sus colaboradores.

Empezamos a analizar qué ocurría. Habitualmente, el conflicto se iniciaba cuando él estaba tranquilamente trabajando y su socio le hacía alguna crítica un tanto irritado.

Andrés se sentía atacado, en el fondo tenía miedo de no ser apreciado y empezaba a defenderse, muy alterado. Tomó conciencia de que no era dueño de sus respuestas y se limitaba a reaccionar ante el malestar del otro. Decidió que el primer paso que daría sería observar qué estaba pasando y tomar distancia. Respirar y mirar a su socio para ver más allá de lo que en ese momento estaba diciendo. Mirarlo a los ojos y reconocer a la persona que apreciaba y valoraba. El segundo paso fue escucharse a sí mismo y preguntarse: «¿Cómo estaba antes de esta situación? ¿Cómo querría responder?».

Si tomaba conciencia de que quería responder tranquilamente y no reaccionar desde el miedo, podía dar el tercer paso: escuchar realmente a su socio, de manera tranquila, sin necesidad de defenderse o justificarse. Escuchar hasta el final y transmitirle que comprendía su malestar, sus necesidades y ofrecerle su ayuda y colaboración.

Desde la toma de conciencia y con la práctica, Andrés mejoró notablemente la comunicación con su socio, y se generó un clima laboral muy positivo. Pudo trasladar lo aprendido a otras relaciones importantes de su vida, a su pareja e hijos. Estaba muy satisfecho de los resultados, ya que ser una persona asertiva no sólo mejoraba sus relaciones, sino que también aumentaba su influencia.

Al aprender a comunicarse de una manera asertiva, Andrés dejó de defenderse y redujo su agresividad ante la crítica, las opiniones o reacciones de los demás. Aprendió a expresar claramente lo que quería. Fomentó la empatía y el respeto en todas sus relaciones. Aprendió a detectar sus necesidades más profundas al escucharse y escuchar al otro.

Sobre todo, aprendió a observar y detectar conductas y situaciones que le afectaban en lugar de juzgar. Aprendió a conectar con la alegría y el amor a la hora de comunicarse en lugar de conectar con el miedo y la rabia. Su conclusión al final del proceso fue que mejorar su asertividad había enriquecido su vida y la de los demás.

Todas las personas tenemos la posibilidad de decidir cómo nos relacionamos con los demás. Podemos escoger lo que pensamos y cómo nos expresamos. Al extraer nuestra seguridad del respeto por nosotros y por los demás, de nuestra empatía, coherencia y honestidad, nos volvemos fuertes e independientes. Cuando somos asertivos lideramos nuestras relaciones y nos hacemos responsables de los resultados, de nuestros sentimientos y de nuestra vida.

¿Para qué quiero ser una persona asertiva? ¿Quiero mejorar mi asertividad? ¿Qué tendré que aprender para lograrlo?

¿Soy una persona que se comunica asertivamente?

Hay personas que se hacen respetar. Nadie se ríe de ellas, ni les grita. Asimismo, hay personas que no se sienten respetadas; parece que nadie tenga en cuenta sus necesidades, son rechazadas o excluidas. ¿A qué se deben estas diferencias? ¿Son personas inseguras? ¿Son personas que no saben defenderse? ¿Les pasa con personas o en situaciones concretas?

No hay una única respuesta. Es un conjunto de elementos que se resumen en una palabra: *asertividad*.

La asertividad es una de las habilidades que configuran la inteligencia emocional, y está relacionada con nuestra forma de comunicarnos. Es una competencia vinculada al respeto por uno mismo y por los demás. Es la expresión de la autoestima de una persona.

Las personas con poca habilidad para comunicarse de manera asertiva pueden manifestarlo de dos maneras opuestas, con agresividad o pasividad, debido a que son:

- Personas que habitualmente se sienten pisadas y no respetadas.
- Personas con una gran necesidad de ser valoradas por los demás.
- Personas que piensan que si pisan a los demás podrán cubrir sus necesidades.

Las personas que se comunican asertivamente cumplen con una serie de requisitos:

- Se aprecian, respetan y valoran a sí mismas.
- Conocen sus derechos y los defienden, desde el respeto hacia los demás.
- Se relacionan con las demás personas al mismo nivel. No se sienten ni superiores ni inferiores a nadie.
- Se aseguran de ser justas.
- Saben lo que quieren.
- Solicitan lo que desean con claridad.
- Se mantienen calmadas cuando interactúan con otros.
- Aceptan la crítica y el elogio como una opinión, no como una verdad.
- Saben expresar elogios y afecto abiertamente.
- Saben expresar sus emociones negativas sin responsabilizar a los demás.
- Reconocen y aceptan que otras personas son más hábiles que ellas en algunas parcelas.
- Tienen como objetivo llegar a un acuerdo con los demás, cuando hay un desacuerdo inicial.
- Hablan con seguridad, miran a los ojos y se sienten cómodas con su cuerpo.
- Expresan sentimientos positivos y negativos.

- Expresan comprensión hacia las opiniones, posturas, sentimientos y necesidades de los demás.
- Saben pedir ayuda cuando la necesitan.
- Saben discrepar, pedir aclaraciones y decir «no» cuando es necesario.
- Pueden reconocer y aceptar sus errores.
- Identifican y regulan sus emociones para que estas no interfieran en la interacción con la otra persona.

No es fácil expresar sentimientos desagradables sin hacer sentir culpable a la otra persona. Sin embargo, puede ser sencillo si de manera simple y directa expresamos nuestras creencias, sentimientos u opiniones, teniendo en cuenta la sensibilidad del otro.

En primer lugar, se trata de reconocer la situación y los sentimientos de la otra persona, y seguidamente exponer nuestras necesidades. Por ejemplo: «Yo sé que has estado muy ocupado, pero me gustaría sentir que nuestra relación es importante para los dos. Me gustaría que reservaras tiempo para mí y para nosotros».

Enfocarnos en el *yo* es especialmente útil para expresar sentimientos dolorosos. Es fundamental desarrollar un sistema de creencias y valores que nos permita comunicarnos asertivamente con nosotros mismos. Se trata de darnos permiso, permiso para enfadarnos, para decir «no», para solicitar ayuda y para equivocarnos sin sentirnos mal por ello.

Asumimos nuestra responsabilidad, no traspasamos a la otra persona la responsabilidad sobre lo que nosotros creemos o sentimos (aunque nuestra respuesta sea una reacción a lo que otra persona hizo o dijo).

Se trata de encontrar o proponer una solución con la que ambas personas salgan beneficiadas, y es muy importante saber elegir un momento adecuado para mantener una conversación en la que queremos ser escuchados y comprendidos.



ACTIVIDAD 16. INVENTARIO DE LA ASERTIVIDAD

¿Qué valoración haces de estos factores de tu asertividad? Puntúa del 0 (nada) al 10 (una valoración máxima).

- ¢ Sé reconocer cuándo necesito ayuda y no me cuesta pedirla. No me cuesta reconocer que tengo limitaciones y no pasa nada si he de pedir ayuda.
 - ¢ Cuando hablo, no lo hago en función de lo que otros pensarán de mí o del miedo a que no me quieran. Me siento cómodo expresándome desde la honestidad, el respeto y el compromiso hacia mí mismo.
 - ¢ Puedo tomar conciencia de cómo me afectan las cosas que los demás hacen o dicen. Sé pararme, escuchar lo que siento, mi frustración, decepción, enojo, miedo, culpa..., y entiendo que son sentimientos que puedo aceptar y regular, que no hace falta que reaccione inmediatamente, que me puedo tomar tiempo para responder.
 - ¢ Tengo en cuenta los sentimientos de los demás, respetando los míos. Puedo identificar los sentimientos y emociones de los demás y sus motivaciones para tener una perspectiva más amplia y no personalizar las acciones de los demás.
 - ¢ Me resulta fácil decir «no» cuando quiero hacerlo. Puedo decir «no» desde la conciencia, el amor y el respeto, sin sentirme culpable, ni egoísta, ni mala persona, cuando considero que no quiero, no me sienta bien o tengo otras prioridades.
 - ¢ Tolero la presión cuando me quieren convencer de alguna cosa. Me siento tranquilo cuando alguien quiere influir en mí para que haga o diga cosas que no quiero hacer o decir; no me dejo influir si no lo percibo como algo bueno o mejor.
 - ¢ Soy consciente de que el respeto, la responsabilidad y el amor son la base de una comunicación productiva, satisfactoria y efectiva. Cuando me comunico con los demás lo hago desde la confianza, no desde el miedo, desde el respeto y no desde la imposición, desde la honestidad y no desde la manipulación.
- ¿Qué dicen de ti estas respuestas? ¿Qué necesitas mejorar? ¿Para qué lo harás?



ACTIVIDAD 17. INVENTARIO DE DEMANDAS Y DESEOS

Cumplimenta en el cuaderno el recuadro con tus demandas.

ASPECTOS ASOCIADOS A MIS DIFICULTADES PARA <i>PEDIR</i>
Aprobación de _____
Aprobación por _____
Ayuda en determinadas tareas _____
Más atención o _____ con mi pareja
Que _____ me escuche o me comprenda
Atención de _____ cuando he de decir alguna cosa
Citas con _____ que considero atractivo/a
Entrevistas de trabajo en _____
Aumentos o ascensos a _____
Que me atiendan en _____
Respeto a mis _____
Perdón a _____
Respuestas a ciertas cuestiones _____
Compañía _____
Aceptación _____
Que me den su opinión respecto a _____

A partir del inventario, escoge tres cosas que desees de tres personas diferentes. Asegúrate de que son cosas que has considerado leve o moderadamente incómodas.

PERSONA	¿QUÉ QUIERO?	¿PARA QUÉ LO QUIERO?	¿CUÁNDO SE LO DIRÉ?	¿CÓMO LO HARÉ?	¿QUÉ RECURSOS INTERNOS ME AYUDARÁN?

--	--	--	--	--	--

- ¿Por qué es importante que lo pida?
- ¿Quién seré cuando se lo pida?
- ¿Cómo repercutirá en el desarrollo de mi autoestima?
- ¿Cómo influirá en otras áreas de mi vida?

Aprender a decir «no»

Uno de los aprendizajes que más cambios positivos provocará en nosotros será aprender a decir «no». Llega un momento en nuestras vidas en el que esta incapacidad representa una enorme carga, con síntomas de estrés y angustia vital.

La mayoría de personas hemos tenido que aprender a decir «no» a lo que hemos de decir «no», y afirmar con un rotundo «sí» aquello que nos permitirá ser las personas que siempre hemos querido ser y hacer aquello que realmente dará sentido a nuestras vidas.

¿Qué nos impulsa a decir «sí»? Son diversas las creencias que nos empujan a reaccionar con el «sí» automático: «Verán que me implico», «Todo irá bien», «No me gustan los conflictos», «En el fondo no me cuesta nada», «No soy egoísta», «Han de saber que pueden contar conmigo para todo», «Si no lo hago yo, quién lo hará», «Me siento obligado», «No me queda otra», «Soy imprescindible», «Me amarán ahora y siempre»... Pero el sí que surge de manera automática o que nace del miedo puede acarrear, a corto y/o largo plazo, terribles consecuencias.

Estas reacciones comportan que acabes sintiéndote víctima de los demás, injustamente no correspondido cuando lo necesitas, agotado de tanto sobreesfuerzo, con síndrome de sacrificio y enojado con el mundo o con ciertas personas en particular. Lamentablemente, lo más doloroso es que acabas enojado contigo mismo, por no haber sabido parar, reflexionar, escucharte, armarte de coraje y haber dicho «No, gracias».

Otra de las terribles consecuencias es consumir la propia vida por agradar a los demás o hacer cosas que no te acercan a tu propósito en la vida. Una cosa es decir «sí» desde mi amor y mi generosidad, desde mi conciencia y mi capacidad de decidir libremente, y otra muy distinta es decir «sí» porque considero que es mi única opción para no perder el amor del otro o porque dependo del reconocimiento de los demás para saber mi valía.

Algunas personas viven en un constante estado de miedo, del que no son plenamente conscientes. La necesidad de la aprobación de los demás, de agradarlos, consume toda su energía. El miedo al abandono, el temor al despido, la sospecha de no ser tenidas en cuenta, la sospecha de perder una oportunidad, el pavor a perder el control de la situación..., acaban pasando una enorme factura emocional. También acaba afectando a su salud, tanto física como psicológica: depresión, preocupación, insomnio, ansiedad, dolor, somatizaciones, etcétera.

En ocasiones expresamos con nuestros gestos, nuestro tono, un tímido «no», esperando en el fondo que la otra persona lo capte, creyendo que así no somos agresivos

y que evitaremos el posible conflicto. No nos atrevemos a expresar de manera clara nuestra disconformidad, y aun así esperamos que el otro capte nuestro mensaje ambiguo. Esta ambigüedad nos permite desmentir este mensaje, en caso de que se produzca el conflicto. De este modo nos protegemos mediante una retirada estratégica.

Hay personas que se sienten abrumadas ante las figuras de autoridad y se perciben incapaces de argumentar su «no». No saben defenderlo. Cuando estas personas se enfrentan al poder argumentativo del «sí» del otro, se dejan vencer, se bloquean o muestran su disconformidad de una forma ambigua, o directamente dicen que sí al otro con una actitud sumisa o pasiva. Esta situación repetida en el tiempo supone una autoinvalidación que reduce la autoestima.

Cuando constantemente decimos sí a los deseos de los demás, estamos dejando de lado nuestros propios sueños. Estamos diciendo «sí» a los sueños de los demás, y «no» a nuestros propios sueños. Las consecuencias de no habernos atrevido a decir «no» a lo largo de nuestra vida conllevan un profundo malestar y amargas reflexiones: «¿Qué habría sido de mi vida si me hubiera escuchado de manera consciente y honesta... y hubiera dicho “no”?».

¿Qué motivos emocionales nos impiden decir «no»? Principalmente, el miedo, la inseguridad, la falta de autoestima, una actitud pasiva, la inmadurez emocional y la dependencia afectiva.

No es fácil decir «no» y no es fácil escucharlo; por eso algunas personas no lo hacen —como ellas no pueden soportar que les digan «no», no quieren hacer sentir mal a los demás, creyendo que no lo soportarán, infantilizando las relaciones y protegiendo al otro de la frustración que puedan generarle—. Cuando aprendemos a pronunciar este monosílabo, ocurre una especie de liberación, una catarsis. Sin duda, aprender a decir «no» es una obra de arte, y puede ser un largo camino de desarrollo y crecimiento personal; no sólo decirlo, sino aprender a escucharlo.

Entre las ganancias que obtenemos cuando aprendemos a decir «no», cabe resaltar:

- Disponer de más tiempo para nosotros mismos.
- Disponer de más tiempo para compartirlo con las personas que amamos.
- Disponer de más tiempo para hacer aquellas cosas que realmente nos satisfacen.
- Conservar el equilibrio y la dignidad personal.
- Lograr decirnos «no» a nosotros mismos.
- Legitimarnos y autovalidarnos.

Cuando empezamos a decir «no», el sistema en el que interactuamos reaccionará. La relación con las personas que estaban acostumbradas a recibir siempre un «sí» por nuestra parte puede verse malograda. Estas personas, consciente o inconscientemente, no estaban teniendo en cuenta nuestras necesidades. Producimos un cambio en el sistema, en la relación, provocando frustración en la otra persona, que puede reaccionar atacando con comentarios culpabilizadores, ya que no puede conseguir lo que quiere de nosotros. Comentarios del tipo: «Antes eras más simpático», «Sí que te has vuelto egoísta», «Vas a la tuya», «Qué mandón te has vuelto»...

En los entornos laborales, cuando nuestras tareas y funciones dependen de una persona que tiene un rol o ascendencia superior a los nuestros, no siempre es fácil negarse. A pesar de ello, podemos tener en cuenta alguna de estas estrategias:

- «Sí, pero dime qué prioridad tengo.»
- «Sí, si podemos tener en cuenta esta otra situación.»
- «Sí; a cambio necesito que tú hagas esto por mí.»
- «Sí, con una compensación extra.»
- «Puedo recomendarte a alguien.»
- «Me siento halagado, pero ahora no me interesa.»
- «Entiendo que lo necesitarás a menudo. Puedo formar a otra persona.»
- «Gracias por tenerme en cuenta, pero no lo podría hacer con la profundidad que el tema requiere.»
- «Déjame revisar mi agenda y concretamos.»

Cuando aprendo a decir «no», puedo dejar de autoengañarme, de culpar y culparme, de justificar, fingir, complacer, renunciar y rendirme. Cuando aprendo a decir «no», un «no» que nace de la responsabilidad conmigo mismo, consigo:

- Saber quién está realmente conmigo y quién está conmigo para conseguir cosas de mí.
- Aumentar mi seguridad y reforzar mi autoestima.
- Ser honesto conmigo mismo, al conectar con quién soy, qué necesito y decidir libremente mi respuesta.
- Tiempo para hacer aquello que es importante para mí.
- Saber decir «no» sin sentirme culpable.
- Generar confianza en mis relaciones y ser auténtico, al no tener una agenda oculta.

Cuando digo no, estoy decidiendo y conectando con la persona libre, ilusionada, comprometida, productiva, realizada, amada, descansada, divertida, respetada, equilibrada, serena y en paz que quiero ser.

Cuando aprendo a decir «no», me digo a mí misma y al mundo que soy una persona que pienso por mí misma, que me conozco, que valoro mi tiempo, que aprecio mis capacidades, que respeto mis pensamientos, que confío en mí y que estoy dispuesta a abrirme a nuevas oportunidades. Lidero mi vida.



ACTIVIDAD 18. SABER DECIR «NO»

Reflexiona y responde a las cuestiones:

- ¿A qué estás diciendo «no» en estos momentos de tu vida?
- ¿A qué estás diciendo «sí»?
- ¿Cuál es el «no» que daría equilibrio a tu vida?
- Si dices «no», ¿qué ganarás?
- Si continúas diciendo «sí», ¿qué perderás?
- ¿Qué necesitas cambiar?
- ¿Qué cambiarás?
- ¿Quién serás si lo haces?
- ¿Cómo repercutirá en todas las áreas de tu vida?



ACTIVIDAD 19. LOS SEIS VERBOS DE LA AUTOESTIMA

Existen seis verbos o expresiones que anulan la autoestima:

- Debería...
- Tengo que...

- No sé...
- Si me dejan...
- Nunca puedo...
- Siempre me pasa...

- Piensa en una situación que desde hace tiempo te preocupa y en la que no avanzas, que veas difícil de manejar o de la que hasta ahora no habías tomado conciencia que es tu responsabilidad cambiar. Descríbela en el cuaderno.
- A continuación, escribe para cada propuesta una afirmación que contenga cada uno de los seis verbos o expresiones de la lista:
 - YO QUIERO....
 - YO PUEDO.....
 - YO CREO.....
 - YO SIENTO.....
 - YO VALGO.....
 - YO DECIDO.....

Responsabilidad y elección

Søren Kierkegaard (1813-1855) decía: «La elección en sí misma es crucial para la conformación de la personalidad; a través de la elección, la personalidad se sumerge en lo que se está eligiendo, mientras que cuando no hay elección la personalidad se atrofia». Esta afirmación nos hace reflexionar sobre el concepto de responsabilidad y sobre cómo nuestras elecciones van configurando nuestro carácter. En tu caso, ¿qué elecciones han configurado tu carácter?

El filósofo y sociólogo Arnold Gehlen (1904-1976) decía que el hombre no vive, sino que «dirige su vida». Para este sociólogo y filósofo alemán, las personas somos seres que actuamos, que queremos hacer cosas y que hacemos cosas que queremos hacer. Actuamos no sólo como reacción instintiva, sino que actuamos para trascender, para ir más allá de lo inmediato; no sólo para responder a las circunstancias, sino para crearlas.

Recuerdo de pequeña haber oído en la escuela y en casa la misma canción: «Ser responsable». Ser responsable significaba hacer lo conveniente en cada situación. Si teníamos un examen, estudiar para obtener buena nota. En casa, éramos responsables si ayudábamos y cooperábamos. Si había niños más pequeños cuando jugábamos, debíamos protegerlos... Nunca lo viví como una imposición; era consciente de que estaba haciendo una elección. Tenía muy claro que cuando era responsable me sentía capaz, segura y bien conmigo misma. Y lo mejor es que cuando pedía algo que sólo se concedía a ciertas edades, como «era responsable», tenía más opciones. Al ser considerada «responsable» aumentaba la confianza de mis padres y profesores, y tenía mucha más libertad. ¿Cómo lo viviste tú? ¿Qué resultados obtuviste al ser responsable? ¿Qué consecuencias se derivaban si no lo eras?

Nunca me dieron una definición de lo que era ser responsable; lo aprendí por ensayo y error, y observando, como la mayoría de vosotros. Una de las explicaciones sobre la responsabilidad que más me ha gustado a lo largo de los años es la de Stephen R. Covey. Según este autor, la responsabilidad hace referencia a dos conceptos: *respuesta* y *habilidad*. Para él, la responsabilidad sería la habilidad de elegir la respuesta. También nos dice que si somos proactivos, si lideramos nuestra vida, reconoceremos esta responsabilidad sin culpar a los demás, a las circunstancias, a las condiciones o a los condicionamientos.

Nuestras acciones son fruto de nuestras decisiones. Cuando decidimos conectar con nuestros valores, incrementamos nuestra conciencia a la hora de decidir. Esta conexión

con nuestros valores nos permitirá alejarnos del miedo, de la angustia o de la ansiedad, al focalizarnos en el para qué y en el sentido de la decisión que vamos a tomar. Por ejemplo, recuerdo el proceso que realicé con Antonia, una técnica del sector químico, que se sentía mal por permanecer callada en las reuniones de trabajo. No era consciente de que estaba eligiendo desde el miedo. A través del proceso, pudo conectar con un valor que era fundamental para ella: el respeto. Cuando decidió conectar con el respeto pudo expresar su opinión en las reuniones de trabajo (por extensión a otros entornos). Esta cliente decidió escucharse y conectar con un valor que la definía, un valor que era constitutivo de su carácter, en lugar de conectar con el miedo. Actuar responsablemente fue el resultado de tomar la decisión de vivir desde el respeto en lugar de vivir desde el miedo. El dolor de Antonia no estaba vinculado a una incompetencia, sino al hecho de traicionar su carácter constitutivo: ser respetuosa. Si quería hacerse responsable de su vida, sus decisiones debían ser congruentes con su esencia. Ser responsable implicaba conectar con el respeto, para, de este modo, reconocerse a sí misma. Desde el modelo teleológico entendemos que la persona responsable es la que da la respuesta más adecuada en cada momento, la que asume la dirección de su vida, la que la lidera.

La pregunta teleológica por excelencia es «¿Para qué?». Nos define y pone a la persona en el centro de su toma de decisiones. Da sentido a la acción que va a emprender. Asume la responsabilidad de sus actos y de sus consecuencias. En este sentido, cuando hacemos un proceso teleológico es importante que al plantear esta pregunta a nuestro cliente seamos conscientes de que el para qué no está vinculado al deseo, sino a la elección. Podemos pensar que la responsabilidad significa obediencia, algo que nos viene impuesto. Para mí, la responsabilidad está conectada con la libertad. Siempre puedo elegir la respuesta que quiero dar, puedo reaccionar desde el miedo, la desidia, el resentimiento, el egoísmo, la pereza, o puedo responder proactivamente siendo consciente de la elección y de sus consecuencias (sin cargarlas sobre los demás). Si pensamos que no tenemos elección, significa que sentimos que otras personas controlan nuestras vidas. Perdemos nuestra identidad. Somos nosotros quienes elegimos la vida que queremos vivir. Sólo nosotros podemos asumir esta responsabilidad para ser verdaderamente libres. Jean-Paul Sartre afirmó que estamos condenados a ser libres. Para Sartre la responsabilidad es el modo de ser humano y es la forma de entender el sentido de la libertad. Para él, la conciencia de la responsabilidad se incrementa al darnos

cuenta de que nuestra elección no se refiere sólo a la esfera puramente individual; todo lo que hacemos tiene una dimensión social.

Cada uno de nosotros podemos asumir hacernos responsables; es una decisión (elección + acción) voluntaria. Nadie puede decidir asumirlo por nosotros. Ser responsable no significa adherirnos a lo preestablecido, ni implica una actitud pasiva. Se trata de no permitir que otras personas decidan por nosotros. Se necesita un gran «sí» a lo que nos conviene y un gran «no» a lo que nos aleja de nuestros valores, prioridades y sentido. ¿A qué le estás diciendo «sí», cuando lo que te convendría es decir «no»? ¿A qué le estás diciendo «no», cuando lo que te convendría es decir «sí»?

Algunas personas creen que si mantienen una actitud pasiva, sin tomar decisiones, pueden eludir la responsabilidad de elegir. Sin embargo, evitar esa elección influirá sobre el curso de acontecimientos futuros. Debes saber que si eliges no elegir, eliges igualmente.

Posponer una elección ya constituye una elección.

Cuando posponemos una decisión, somos responsables de esa elección.

Nos cuesta pensar: «Permito que mi hijo me interrumpa cuando hablo por teléfono». Nos resulta más fácil decirnos: «Mi hijo me interrumpe siempre que hablo por teléfono». O por ejemplo: «He salido tarde de casa», en lugar de decirnos: «Llego tarde por culpa del tráfico». O en lugar de decirnos: «No soy capaz de atraer la atención del otro», preferimos el autoengaño y decirnos: «Habla tanto que no puedo decir nada». Significa que asumo la responsabilidad de las consecuencias. Cuando lo hacemos, podemos influir sobre esos resultados y cambiarlos.

¿Cómo distinguir la falsedad de nuestras creencias? ¿Qué relación tienen con nuestra capacidad de elección? ¿En qué medida estas creencias son una excusa para no asumir la responsabilidad de nuestras vidas?

Una cosa que no deja de maravillarme es el hecho de que las personas podemos llegar a hacer cosas increíbles cuando somos conscientes de que tenemos la responsabilidad sobre algo. Recuerdo que cuando trabajaba como profesora en una escuela pública de Barcelona, Juan, un alumno de cuarto de Primaria, siempre que salíamos de excursión se quedaba retrasado. Decidí organizar las salidas en tres grupos y nombrar a un responsable en cada uno. Llamé a Juan y le pedí que fuera uno de los responsables. El cambio fue espectacular. Aceptó rápidamente la propuesta y asumió el compromiso. Su

autoestima se incrementó. Disfrutaba de las salidas y animaba a los rezagados de su grupo.

Otorgar la responsabilidad exige valentía, autoestima y confianza en la capacidad del otro para aprender. ¿Permites que el otro asuma su responsabilidad? ¿Cuáles son las consecuencias? ¿Asumes las responsabilidades de otros? ¿Cuáles son las consecuencias?

Las personas nos sentimos responsables, y actuamos así cuando somos conscientes de los objetivos que se persiguen o percibimos que podemos ejercer nuestra influencia en el camino hacia esos objetivos. La responsabilidad nos da poder e influencia, ya que nos hace sentir capaces de actuar.

La vida es el resultado de un cúmulo de decisiones que vamos tomando. Cuando decimos: «No tengo otra elección», nos estamos engañando a nosotros mismos. Lo que realmente está sucediendo es que tememos tomar ciertas decisiones, y en lugar de influir en nuestras vidas, permitimos que otras personas o circunstancias elijan por nosotros.

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de forma diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 7

Cómo dar autoestima a los demás

Haz aquello que temas, y la muerte del miedo es segura.

RALPH WALDO EMERSON

La gente me pregunta cómo he tenido el interés y el entusiasmo de seguir adelante y hacer lo que he hecho. Yo respondo: «Porque mi padre me trató con una disciplina muy severa, confió en mí». Si me quedo atascado, tengo que analizar las cosas desde la confianza. Él confió en mí. Yo confío en los demás. Y hacen su trabajo.

ROBERT GALVIN

Todo el mundo es un genio. Pero si juzgas a un pez por su habilidad para subir a un árbol, pasará toda su vida creyendo que es estúpido.

ALBERT EINSTEIN

Si no eres bueno amándote a ti mismo, tendrás dificultades al amar a alguien, debido a que te resentirás del tiempo y de la energía que das a otra persona que ni siquiera te das a ti mismo.

BARBARA DE ANGELIS

Aprender a generar autoestima en los demás

Sería perjudicial ofrecer a los demás nociones de autoestima para que «se sintieran mejor», desconectadas de cuestiones relativas al conocimiento de sí mismos, la responsabilidad y la toma de decisiones personales. Ayudar a los demás a desarrollar la autoestima es un arte fundamentalmente interpersonal, el arte de acompañar, un arte cuya eficacia gira en torno a la empatía y a la capacidad de centrarse y escuchar.

Para ayudar a aumentar la autoestima de otras personas debemos saber identificar y reconocer sus fortalezas y el valor de sus logros, y así ofrecerles un *feedback* útil para mejorar la valoración positiva de sí mismos.

Alabar y reconocer los esfuerzos de los demás es enviar un *feedback* positivo, pero también les tenemos que indicar qué cosas están haciendo mal. Si no valoramos sinceramente la actuación de la otra persona le estamos haciendo un flaco servicio. Las personas tenemos derecho a saber en qué aspectos podemos mejorar.

Cuando acompaño a mis clientes o alumnos y observo algún aspecto que podrían mejorar, utilizo las preguntas para que ellos mismos reflexionen sobre lo que están haciendo, pensando y sintiendo, y si hay algún aspecto que querrían mejorar. También los invito a observar y valorar los resultados que están obteniendo. ¿Qué podrías hacer tú de manera distinta para lograr un mejor resultado? ¿Qué has probado hasta ahora? ¿Qué es lo que todavía no has comprobado?

Una forma de promover las esperanzas positivas de los demás consiste en permitir que sean ellos mismos los que determinen sus propias metas, en lugar de imponerles plazos o maneras que hacer las cosas. Cuando permitimos que sean ellos quienes decidan sobre sus propias actuaciones les estamos transmitiendo la impresión de que son capaces de gestionar adecuadamente su desempeño.

Muchas son las personas que en entornos donde su confianza puede verse amenazada tienen hambre de *feedback*. Como ya comentamos en el capítulo 5 de este libro, no tenemos que confundir la crítica con un *feedback* sincero sobre la actuación de esa persona. Hay personas que tienen problemas personales que solucionar, y creyéndose «sinceras» utilizan un *feedback* que puede ser una forma solapada de agresividad competitiva, un ataque disfrazado de «ayuda». Son personas que no tienen desarrollada su capacidad empática.

Otra técnica para potenciar la autoestima consiste en señalar los problemas sin brindar la solución concreta, transmitiendo así el alentador mensaje de que uno mismo puede

encontrar la solución. Se realiza la estrategia de entablar un discurso en el que se utilizan las preguntas para que la otra persona encuentre por sí sola su propio camino, algo que aumenta su confianza a la hora de tomar decisiones.

Otra técnica para reforzar la autoestima de los demás consiste en delegar responsabilidades, reconociendo explícitamente que se ha alcanzado una competencia desde la que hacer frente a desafíos más complejos. Para ayudar a los demás a mejorar su autoestima, nosotros tenemos que tener una autoestima saneada, ni competitiva ni comparativa. Si nosotros nos sabemos merecedores de respeto, sabremos transmitir este respeto a los demás. Respeto a las propias equivocaciones y a la posibilidad de aprender de nuestros errores.

Si la autoestima es la confianza en nuestra capacidad de afrontar los retos básicos de la vida, uno de estos retos es relacionarnos eficazmente con los demás. Esto significa relacionarnos de tal modo que experimentemos la mayoría de las veces nuestras interacciones como algo positivo y eficaz, tanto para nosotros como para los demás.



ACTIVIDAD 20. APORTAR AUTOESTIMA A LOS DEMÁS

Para seguir profundizando en este tema, por favor, contesta las siguientes preguntas:

- ¿Cómo contribuyen tus acciones a la autoestima de los demás?
En la familia:
En el trabajo:
Con los amigos:
- ¿En qué aspectos podrías mejorar para no «bajar» la autoestima de las personas que te rodean?
- ¿Qué necesitas cambiar?
- ¿Cómo lo aplicarás a todas las áreas de tu vida?

Éxito y perseverancia

Un valor muy importante para nuestro éxito en la vida es la perseverancia. ¿Dónde se aprende? ¿Cómo se transmite?

Malcolm Gladwell (1963), en su libro *Fueras de serie*,^{*} nos ofrece una mirada muy interesante para reflexionar sobre qué oportunidades pueden favorecer nuestro éxito en la vida. Gladwell nos presta su punto de vista para repensar el éxito desde una perspectiva más global. Factores como tu fecha de nacimiento, el lugar del que procedes, cómo es tu familia, a qué generación perteneces o qué tipo de educación has recibido van a ser oportunidades determinantes a la hora de lograr el éxito en tu vida. En uno de sus capítulos, Gladwell habla del aprendizaje de las matemáticas, y hace hincapié en un valor fundamental: podemos llegar a dominar cualquier ciencia si estamos dispuestos a perseverar. Se trata de una actitud vital: llegaremos a dominar una profesión si estamos dispuestos a intentarlo, a experimentar y entrenar sin desfallecer hasta lograr el éxito.

Alan H. Schoenfeld (1947), catedrático de matemáticas de Berkeley, estudió el éxito en el aprendizaje de las matemáticas. Grababa en vídeo a sus estudiantes mientras intentaban resolver problemas. En estos vídeos demuestra que hemos de perseverar si queremos lograr el éxito. Demuestra que desde que intentamos resolver un problema hasta que llegamos a su correcta resolución hemos de dedicar tiempo para comprenderlo y que tenga sentido.

Podemos extrapolar el ejemplo de las matemáticas a otras materias o áreas de nuestras vidas. ¿Cuánto tiempo trabajas para resolver un problema antes de concluir que es demasiado complejo para solucionarlo? Este tiempo, es decir, nuestra actitud perseverante, es la que va a marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito. El éxito es una función de persistencia, obstinación y voluntad de trabajar al máximo durante el tiempo necesario para lograrlo; desistir es sinónimo de fracasar.

Yo he sido una persona muy afortunada por haberme criado en un entorno familiar, educativo y profesional donde se me han transmitido los valores del esfuerzo, del trabajo bien hecho y de la perseverancia; desde la confianza y la esperanza se me ha permitido equivocarme y se me ha dado el tiempo para resolver las situaciones o problemas de los que me hice responsable.

A la edad de quince años, cursando el Bachillerato superior, tuve la «mala fortuna» de tener una pésima profesora de matemáticas. Esta mala fortuna se convirtió en una gran

oportunidad. Les comenté a mis padres el problema y mi padre se puso en contacto con un general del Ejército retirado y profesor de matemáticas de la Escola del Treball de Barcelona. Recuerdo aquellas tardes con él resolviendo problemas de trigonometría. Me daba un papel y me decía: «Tómate tu tiempo para resolverlo». Él estaba sentado a mi derecha, fumando su pipa y esperando hasta que, yo sola, resolvía el problema. Desde su paciencia, bondad, confianza y sabiduría, aprendí a disfrutar de mi propio proceso de aprendizaje. No sólo logré pasar con nota la reválida del Bachillerato, sino que aprendí que para lograr el éxito debía perseverar.

Podemos aplicar el valor de la perseverancia al mundo de las organizaciones, al proceso de aprendizaje de una nueva profesión, a los padres que educan a sus hijos, a los directivos que lideran un equipo, al comercial que ofrece un servicio a sus clientes... ¿Cuánto tiempo trabajamos en ello antes de rendirnos?

Céntrate en alguna competencia que quieras desarrollar. ¿En qué has de seguir trabajando?

Encontrarás el éxito en la perseverancia.

Nuestros valores forman parte de la cultura a la que pertenecemos. ¿A qué cultura perteneces tú? ¿En qué cultura se están desarrollando los miembros de tu familia, de tu equipo profesional? Si queremos fomentar el desarrollo de competencias, qué contexto será más idóneo, ¿la cultura de la «perseverancia», o la del «déjalo ya»? ¿Estás dispuesto a dedicar tiempo a la supervisión, a esforzarte un poco más para recoger mejores resultados?

Si la cultura en la que nos desarrollamos es clave a la hora de lograr el éxito, nuestro liderazgo ha de inspirarnos para crear condiciones en las que la perseverancia tenga sentido.

El contexto en el que la perseverancia florece es el de la confianza. Si creemos que lo lograremos, estaremos más predispuestos a invertir el tiempo necesario para conseguirlo. Cuando no creemos en nuestro potencial, desistimos antes de tiempo. Si no creemos en nosotros y no nos damos el tiempo para analizar, reflexionar y descubrir nuestras respuestas, difícilmente seremos capaces de crear la cultura para que este valor se desarrolle. Como padres, educadores o directivos, no sólo hemos de inspirar a nuestros hijos, alumnos o colaboradores para que perseveren; lo hemos de transmitir desde la confianza y la esperanza en su enorme potencial.



ACTIVIDAD 21. UTILIZAR LA PERSEVERANCIA PARA ALCANZAR EL ÉXITO

Plantéate las siguientes cuestiones y responde desde la sinceridad:

- ¿Quién te ha transmitido la cultura de la perseverancia?
- ¿En qué aspectos perseveras?
- ¿En qué has de confiar para perseverar?
- ¿Qué significado le das a la perseverancia?
- ¿Qué significado le das al éxito?
- ¿Cómo puedes hacer significativa tu labor?
- ¿Qué puede ayudarte a abordar con alegría y resolución cualquier tarea que te propongas?
- ¿Quién puede inspirarte para conectar con la perseverancia, el éxito y la felicidad?
- ¿Qué oportunidades puedes aprovechar si potencias tu capacidad de perseverar?
- ¿Qué ejemplo de perseverancia eres para tus colaboradores, hijos, alumnos o clientes?

La importancia de escuchar a los demás

¿Qué valor ofrecemos a los demás si desarrollamos nuestra capacidad para escuchar? ¿Qué ocurre cuando no escuchamos lo que nos dicen los demás? ¿Y cuando no escuchamos lo que «no nos están diciendo»? La mayoría de nosotros hemos experimentado las consecuencias de no saber escuchar a las personas que nos importan: pérdida de empatía y conexión, desinterés hacia nosotros, silencio e incluso rechazo.

Escuchar plenamente significa escuchar con nuestros oídos, con nuestros ojos, con nuestro corazón y nuestra alma.

Pero ¿cómo podemos aprender a escuchar si antes no nos hemos escuchado a nosotros mismos; si antes alguien no nos ha escuchado de verdad?

- ¿Quién te sabe escuchar?
- ¿Cómo es tu relación con la persona que te comprende?
- ¿Escuchas como querías que te escuchasen a ti?
- ¿Qué puedes hacer de forma diferente a partir de ahora mismo?

Analicemos las diferentes implicaciones del concepto *escuchar*:

- Recibir lo que nos dicen y lo que no nos dicen.
- Interesarnos genuinamente por comprender al otro.
- Valorar lo que el otro está compartiendo con nosotros.
- Reconocer al otro y facilitar que el otro se reconozca.
- Reconocer la emoción que el otro siente y comprenderla.
- Apreciar al otro por su esfuerzo, generosidad, abertura, confianza...

¿Te has sentido escuchado así alguna vez? Desde la comprensión, el aprecio, la valoración, el reconocimiento, la generosidad y la empatía. Es importante sentirnos escuchados de esta manera por alguien en algún momento de nuestra vida para que nos sirva de inspiración y guía. Por favor, conecta con esta situación que tú ya has vivido y experimentado. ¿Es así como pueden sentirse los demás cuando dialogas con ellos? ¿Realmente se sienten valorados, comprendidos, aceptados, reconocidos y apreciados?

Escuchar de verdad al otro refuerza su autoestima.

El acto de escuchar plenamente es esencial para transmitir a los demás que nos importan, que son importantes. Escuchar verdaderamente implica generosidad, porque

cuando escuchamos nos olvidamos de nosotros, de nuestro ego, de nuestros juicios; sólo el otro es importante para lograr que sea él mismo, para solucionar sus problemas, para alcanzar sus sueños. Escuchar de verdad a la otra persona implica que aceptamos quién es y que nos tomamos seriamente lo que nos dice.

Sentirnos escuchados nos hace sentir importantes.

¿Quién de nosotros no ha tenido alguna vez la sensación de que la persona con la que estamos hablando no escucha lo que le estamos diciendo? ¿Cómo nos hace sentir? ¿Cuál es nuestra reacción? ¿Nos cerramos, enfurecemos, gritamos, alejamos, defendemos?... Es importante que estemos atentos a estas señales cuando las veamos en los demás. Son claros indicadores de que no estamos escuchando. Cuando dejamos de escuchar o simplemente no lo hacemos, sin ser conscientes de ello, estamos provocando una herida en nuestro vínculo con la otra persona. A menudo, la falta de escucha significa que hay una desconexión. Las personas nos desconectamos fácilmente de lo que nos están diciendo. Lo importante es que tan pronto como nos demos cuenta nos volvamos a abrir a esta escucha plena. Será interesante analizar qué ha cortado nuestra escucha. ¿Dónde nos hemos ido con nuestra mente? ¿Para qué?

La mayoría de conflictos personales nacen de la imposibilidad o la inhabilidad para escucharnos los unos a los otros. Pero si buscáramos en nuestro interior comprobaríamos que el origen real está en la incapacidad de escucharnos a nosotros mismos. Saber escucharnos implicaría aceptarnos, comprendernos, apreciarnos y reconocernos como seres valiosos, únicos y diferentes.

Nuestra escucha va a facilitar que el diálogo sea enriquecedor. A veces no escuchamos lo que nos está diciendo otra persona porque su actitud, o el contenido del mensaje, o sus silencios u otros factores actúan como un detonante de nuestros miedos, de nuestra frustración, impaciencia o dolor. La vida cotidiana parece que nos empuja, que nos impele a correr de una obligación a otra, no tenemos tiempo para conectarnos con nosotros mismos y así conectarnos verdaderamente con los demás. Es como si nos pusiéramos una coraza para que ninguna amenaza externa pueda penetrar en nuestro interior. Por ese motivo es tan importante que nos conozcamos y hayamos realizado nuestro propio proceso de crecimiento personal, para estar dispuestos a dejarnos influir por aquello que la otra persona nos dirá, seguros y confiados en que sabremos escuchar sin que nos resuenen sus temas y perdamos nuestra capacidad de atención. Ofrecer una

escucha plena y empática a hijos, pareja, colaboradores, clientes o alumnos, implica asumir una gran responsabilidad. Escuchar es tan básico que damos por supuesto que lo sabemos hacer bien. Desgraciadamente, la mayoría de nosotros creemos que escuchamos mejor de lo que lo hacemos. Escuchar es una asignatura en la que la mayoría hemos de seguir trabajando. No es fácil. Implica conectar con valores como el amor, la confianza, la generosidad, la honestidad, la valentía y el coraje.

El deseo de ser escuchados y comprendidos responde a nuestra necesidad de escapar de aquello que nos divide, de llenar el vacío que nos separa. El poder de una escucha empática y plena transforma el proceso y el vínculo de confianza entre las personas. Cuando escuchamos realmente a la otra persona, esta puede escucharse a sí misma.

Si cada uno de nosotros, desde nuestro círculo de influencia, aprendiéramos a escuchar mejor, limariamos muchas asperezas, nos sentiríamos más cercanos los unos a los otros, evitaríamos muchos conflictos y dolor, tenderíamos puentes en lugar de aislarnos, y seríamos generadores de armonía y serenidad en nuestras interacciones.



ACTIVIDAD 22. DIEZ PREGUNTAS PARA ESCUCHAR EN PROCESOS DE COACHING TELEOLÓGICO

Antes de realizar estas preguntas a otras personas, sería muy productivo que cogieras papel y lápiz y las respondieras tú mismo en primer lugar.

- ¿Qué significa para ti ser escuchado?
- ¿Quién querrías que te escuchara?
- ¿Qué querrías que escuchara?
- ¿Qué emoción no te estás permitiendo escuchar?
- ¿Qué señales te envía tu cuerpo que no estás escuchando?
- ¿Alguien te ha dicho que no le escuchabas?
- ¿Qué es lo que te resulta más difícil de escuchar?
- ¿Cuánto tiempo dedicas a escuchar a las personas que son importantes en tu vida?
- ¿Cómo escuchas a estas personas?
- ¿Qué beneficios obtendrías si escucharas plenamente?



ACTIVIDAD 23. INVENTARIO PARA DAR AUTOESTIMA A LOS DEMÁS

Cumplimenta las afirmaciones sobre los aspectos asociados a la dificultad de dar autoestima a los demás.

- Me cuesta reforzar a las personas que _____
- Me resulta fácil potenciar cuando _____
- Puedo creer en el otro si _____
- Me resulta fácil/difícil valorar a mi pareja por _____
- Me resulta fácil/difícil valorar a mis hijos cuando _____
- Me resulta fácil/difícil valorar a mis colaboradores _____
- Me siento _____ cuando felicitan a mi compañero de trabajo.
- En las reuniones de equipo _____ al resto de mis compañeros.
- Cuando escucho que otras personas no se valoran _____
- Entiendo que no se da autoestima cuando _____
- Creo que soy responsable de los demás _____
- Para dar autoestima a otros he de conectar con _____
- Me gusta animar a otras personas cuando _____
- Cuando me valoran o reconocen me siento _____ y esto hace que _____
- Me resulta _____ expresar mi reconocimiento a mis «jefes».
- Me resulta _____ expresar mi reconocimiento a mis padres.
- _____ a las personas que piden reconocimiento y valoración.

A partir del inventario anterior, escoge tres aspectos que desees mejorar o potenciar. Asegúrate de que son aspectos que has considerado leve o moderadamente incómodos. Comprométete a llevar a cabo estas acciones.

QUIERO FELICITAR A...	¿SOBRE QUÉ ASPECTO CONCRETO?	¿PARA QUÉ?	¿CUÁNDO SE LO DIRÉ?	¿QUÉ ESPERO CONSEGUIR?

Para finalizar esta actividad, responde a estas preguntas:

- ¿Para qué es importante ofrecer este reconocimiento o valoración?
- ¿Desde qué rol o papel darás este reconocimiento?
- ¿Cómo repercutirá en el desarrollo de vuestra relación?
- ¿Cómo influirá en otras áreas de tu vida?

La escucha en los procesos de *coaching* teleológico (CT)

Cuando realizo un proceso de CT, mi objetivo subyacente es fortalecer la autoestima del cliente o del equipo. ¿Cómo? Generando un clima de confianza para que la otra persona pueda expresar libremente sus opiniones, inquietudes, ideas y dudas; en definitiva, para que se pueda establecer una comunicación empática, franca y verdadera. Como padre, directivo, *coach*, psicoterapeuta o profesor, esta competencia reviste especial importancia si asumimos un rol de *coach* con nuestros hijos, colaboradores, clientes, pacientes o alumnos. Es fundamental que dialoguemos si queremos fortalecer su autoestima cuando los ayudamos en su proceso de aprendizaje y desarrollo, especialmente para no caer en el hábito de «solucionar síntomas» o «corregir errores» desde el enojo, la frustración, el miedo o la decepción.

Si queremos acompañar a otra persona para que gane autoestima es básico que conozcamos nuestra manera de comunicar y lo que pretendemos lograr con lo que vamos a decir. Nuestros prejuicios pueden interferir en el proceso de comunicación. Puede ser muy útil preguntarle a la otra persona cómo recibe lo que le estamos diciendo para tener una idea más clara de cómo somos percibidos.

Reforzar la autoconciencia de cómo comunicamos nuestro apoyo nos ayudará a mejorar:

- ¿Tenemos tendencia a proyectar en el otro nuestros defectos?
- ¿Hay una hostilidad inconsciente hacia la otra persona?
- ¿Creemos que la otra persona no quiere aprender?

A veces creemos que no hay avance en la relación con nuestros hijos, colaboradores, clientes, pacientes o alumnos, que no quieren mejorar, cuando realmente los bloqueos son una consecuencia de nuestros prejuicios. Hay un dicho que viene a decir: «No trates a los demás por su forma de hacer ahora las cosas; trátalos por lo que pueden llegar a hacer si crees en ellos y les das tu apoyo».

Si bien es cierto que en la comunicación humana se dan procesos de proyección, transferencia y contratransferencia de los que somos inconscientes, podemos actuar para atenuar su incidencia reconociendo conscientemente que el objetivo es fortalecer la autoestima de la otra persona a través de la autorresponsabilidad, el crecimiento y el desarrollo personal. Podemos utilizar el conocimiento de nuestros propios puntos fuertes

para animar, orientar y apoyar a nuestros hijos, colaboradores, clientes, pacientes o alumnos.

Quisiera poner como ejemplo el caso de Patricia, una directiva, y cómo un suceso concreto marcó de manera definitiva la relación con su colaboradora Julia.

Cuando Patricia se iniciaba en su rol como directora, descubrió el valor de la empatía. Cuando iba a una reunión, se encontró con Julia, su ayudante, que con la cara entristecida se dirigió a ella:

—Patricia, ¿te has encontrado alguna vez colapsada ante un nuevo proyecto?

—Sí, me parece que entiendo cómo te puedes sentir.

Entonces Julia empezó a relatarle lo que le estaba sucediendo. A pesar de que Patricia tenía que atender un asunto muy importante, le dijo:

—Julia, ¿qué puedo hacer por ti?

Entonces Julia se acercó a Patricia, le puso la mano sobre el brazo, y mirándole a los ojos y con voz firme le dijo:

—Patricia, no quiero que hagas nada especial, sólo necesito que me escuches.

Para que el diálogo sea fructífero y potencie la autoestima, destacaremos los siguientes elementos:

- Posicionarnos en el autoconocimiento.
- Establecer un clima de confianza y confidencialidad.
- Saber escuchar limpiamente, sin prejuicios.
- Comprender las emociones y sentimientos de la otra persona.
- Formular preguntas que hagan pensar a la otra persona.
- Comunicar lo que comprendemos con claridad.
- Fomentar la autoconciencia.

A pesar de que la mayoría consideremos que somos personas que sabemos escuchar, es cierto que no siempre lo hacemos bien. La manera de escuchar de muchos directivos es bastante deficiente, y es la causa más importante de conflictos con sus colaboradores. Escuchar de verdad es un acto de generosidad; significa que le das tu tiempo a la otra persona. ¿Cómo te sientes cuando vas a hablar con tu «jefe» y no aparta los ojos de su ordenador y te dice que hables mientras sigue trabajando?

La calidad de nuestras relaciones está firmemente vinculada a nuestra capacidad de escuchar y comprender. Si verdaderamente alguien nos importa, la mejor prueba que podemos ofrecerle es nuestra empatía. La escucha implica generosidad; la comprensión

implica respeto. Generosidad y respeto son principios imprescindibles si queremos generar armonía en nuestras interacciones.

Algo maravilloso sucede cuando nos escuchan y realmente nos comprenden. Al poder expresar libremente en voz alta nuestras preocupaciones, ordenamos nuestros pensamientos. Cuando nos comprenden, empezamos a comprendernos. Al ser comprendidos, legitimamos nuestras emociones, se mitigan nuestros miedos internos y empezamos a despejar nuestras dudas, ganamos confianza y empezamos a ordenar nuestras ideas y sentimientos.

La empatía libera la tensión que estábamos conteniendo. Podemos percibir nuestra realidad y a nosotros mismos con una mirada más diáfana y avanzar hacia delante. El hecho de que alguien nos escuche y nos comprenda nos hace sentir más competentes, y nos ayuda a desbloquearnos y encontrar la solución por nosotros mismos.

La empatía construye relaciones. La empatía nos permite reconocer al otro, comprometernos con el valor de esa persona. Cuando nos paramos para escuchar al otro le estamos transmitiendo que como ser humano es prioritario para nosotros. No se trata de que el tema sea importante o no; la importancia está en la persona a la que estamos escuchando.

Si queremos que los demás nos escuchen y nos comprendan, primero hemos de aprender a escucharnos y comprendernos a nosotros mismos.

Cuando sabemos escuchar, potenciamos la alianza con la otra persona, ya que esta se siente valorada y, por tanto, se incrementará su autoestima, lo que conlleva una mayor seguridad para expresar sus necesidades, sentimientos e ideas, lo que a su vez comportará mayor apertura mental, pensamiento creativo y soluciones a sus problemas.

La dificultad para concentrarnos y prestar atención a lo que la otra persona nos está diciendo incluye determinados comportamientos:

- Interrumpir (impaciencia y falta de respeto).
- Dar consejos (superioridad).
- Reconfortar antes de que la otra persona termine de expresar lo que siente o le ha pasado (victimizar).
- Utilizar el humor para relativizar en lugar de utilizarlo para generar diversión.
- Cambiar de tema (despistar y huir).

Si somos capaces de integrar ciertas premisas sobre el aprendizaje, podremos acompañar mejor con nuestra presencia y escucha a los demás para que refuercen su autoestima:

- Convertir en protagonista de la conversación a la otra persona.
- Invitar a la reflexión y a la discusión de los problemas.
- Conectar a la otra persona con experiencias que hayan supuesto un reto que superó.
- Procurar que la otra persona pueda ser consciente de lo que le está pasando a través de sus sentidos. ¿Qué está viendo?, ¿qué está sintiendo?, ¿qué está tocando?, ¿qué está escuchando?...
- Recordar que nos comprometemos más con nuestro aprendizaje cuando creemos en nuestro esfuerzo que cuando atribuimos el éxito a factores externos (*locus* de control).

Si queremos liderar con eficacia a nuestros equipos, a nuestra familia, a nuestros alumnos..., hemos de escuchar eficazmente. Prestar atención, aquella que genera un clima de confianza, requiere energía. A continuación reflexionaremos sobre algunas estrategias que facilitan la comunicación, potencian la escucha activa y fortalecen la autoestima de los demás.

Interesarnos por la persona que nos está hablando

Si escuchamos de manera activa, encontraremos áreas de interés que podemos compartir. Si nuestra escucha no es activa, rápidamente llegará el desinterés, y transmitiremos aburrimiento. Pensaremos que lo que nos cuentan no tiene ningún interés, cuando lo que sucede es que no hemos sabido escuchar. En cualquier tema, en cualquier conversación, podemos encontrar una pepita de oro, ese punto en común que compartimos y que puede convertir ese momento en un diálogo fructífero. La cuestión es plantearnos si lo que queremos fomentar es el vínculo, la relación y la importancia que le damos a la otra persona, o lo que deseamos es juzgar «el tema», en lugar de estar atentos a la intención de la persona cuando nos habla de sí misma.

Interesarnos por el contenido, no por la forma

No todas las personas tienen facilidad de palabra, ni se expresan al ritmo que nos gustaría. Hay quienes se centran en aquello que quieren expresar, y otros que han de dar grandes rodeos. Para mantener la atención plena en lo que nos está contando la otra

persona, es fundamental que aprendamos a ver más allá de la forma en que se está comunicando. Hemos de aprender a ver más allá de la forma, si bien prestar atención a la forma nos dará mucha información importante para saber cómo potenciar la autoestima de la otra persona.

Evitar hipótesis y conclusiones

Demasiado a menudo, antes de que la persona acabe de explicarse ya «sabemos» lo que nos quiere decir. Si de verdad queremos acompañar a la otra persona en su proceso de cambio y aprendizaje, nuestra función más importante es entenderla, comprenderla y transmitirle lo que hemos comprendido. La finalidad no es proporcionar consejo, ni poner una etiqueta, ni alcanzar un diagnóstico, ni dar con una solución. El tema lo pone la persona que está hablando; no convirtamos su necesidad de expresarse en un vehículo para dar nuestra opinión, juicio o solución.

Centrarnos en lo que nos están diciendo y priorizarlo

En el acto de acompañar a la otra persona en su aprendizaje debemos priorizar el tema central de toda la información recibida, sin detenernos en los detalles, que tienen más que ver con nuestra curiosidad que con una voluntad de comprender el fondo que se quiere transmitir. De esta manera podremos recordar el tema central, y en sucesivos encuentros hacer referencia a lo que realmente le importa a la otra persona e interesarnos por ello, transmitiendo a través de nuestro interés por «lo suyo» que nos importa. Tener presente para qué la estamos escuchando (para comprenderla, acompañarla y reforzar su autoestima) nos centrará y evitará que nos distraigamos de nuestra prioridad.

Resonancias e interferencias

A veces, lo que nos está refiriendo la otra persona toca un material que nos es sensible. En ese momento, conectamos con algún recuerdo o emoción, algo nos está «resonando» que nos desconecta de la otra persona, y en lugar de escuchar, nos centramos en nuestra reacción. Es entonces cuando podemos apreciar que hay en nosotros aspectos que podemos mejorar o que necesitamos revisar. Cuando tropezamos con estas «resonancias», el diálogo se corta. Identificar nuestras vulnerabilidades y aprender a afrontarlas y regularlas será clave para escuchar atentamente.

Estrategias para fortalecer la autoestima

Recuerda que la autoestima es un hábito que se entrena practicando. No dejes de practicarlo. Todo aquello que no intentamos son oportunidades que perdemos. Si queremos conseguir el cambio, hemos de actuar.

ESCRIBE	<ul style="list-style-type: none">• Anota tus objetivos. Ponles fecha: pueden ser de corto, medio y largo plazo. Pon tu lista en un lugar visible.• Escribe las cualidades y características que te han permitido lograr las metas que anteriormente te has propuesto.• Cuando vayas logrando los objetivos, anótalo también.
LEE	<ul style="list-style-type: none">• Lee cada día estos objetivos y las cualidades que posees, como mínimo durante cuatro semanas.
CONECTA	<ul style="list-style-type: none">• Conecta con una experiencia exitosa de tu vida personal o profesional. ¿Cómo te ves? Piensa en lo que sentiste, notaste, pensaste, en lo que te ayudó a lograrlo y las implicaciones que ha tenido en tu vida. Se trata de recrear el estado anímico que experimentaste en esas situaciones.
TOMA CONCIENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Toma conciencia de lo que te dices. ¿Emites juicios contra ti? ¿Te insultas? ¿Te faltas al respeto? ¿Qué tipo de comentarios haces sobre ti mismo?
REGALA APRECIO	<ul style="list-style-type: none">• Piensa en las tres primeras personas que ves al iniciar el día. Después de saludarlas, hazles un comentario sobre algo que valoras y aprecias de ellas. Refuerza su autoestima para hacerlas sentir bien y sentirte bien tú.
HAZ MÁS	<ul style="list-style-type: none">• Piensa en todas aquellas cosas que te gusta hacer, con las que disfrutas. Escríbelas. ¿Cuándo las hiciste por última vez?
PREGÚNTATE	<ul style="list-style-type: none">• Cuando desconfíes de ti y de tus capacidades, pregúntate: «¿Qué es lo peor que podría pasar si decido pasar a la acción? ¿Quiero usar mi energía preocupándome o actuando?».
IMAGINA	<ul style="list-style-type: none">• Si tienes ciertas reservas, incluso miedo de hacer algo nuevo y esto te está bloqueando, imagina que en el pasado ya lo hiciste.

	<ul style="list-style-type: none"> • Visualízate con el máximo de realismo posible logrando exitosamente lo que harás por primera vez.
VIAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Plántate un viaje al futuro. Desde allí, mira hacia atrás. Pregúntate si a lo que te enfrentas es tan importante para tu vida futura. • Aprende a ver las cosas con perspectiva, ponlas en su justo lugar para que el temor desaparezca.
BÚRLATE	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha tu voz interna como si fuera ridícula, para que tomes distancia y puedas sonreír y escucharte poniendo en perspectiva lo que te estás diciendo.
ACTÚA COMO SI...	<ul style="list-style-type: none"> • Piensa en «cómo sería si...». Si no tuvieras miedo, ¿cómo actuarías? Si fueras esa persona valiente que eres en otros campos, ¿qué harías? • Actúa como si ya lo hubieras logrado. Al principio parecerá que estás actuando, hasta que lo conviertas en un hábito.
INSPIRATE	<ul style="list-style-type: none"> • Piensa en alguien a quien conoces y que admiras por su seguridad y autoconfianza. ¿Cómo actúa? ¿Cómo se mueve? Observa y toma como modelo su comportamiento, sus creencias, y aplícalo con tu propio estilo. Aprende de esa persona e intégralo para que sea propio de ti.

La práctica de estos principios te hará sentir bien y te permitirá relacionarte adecuadamente con los demás, y también reforzar su autoestima. Será más frecuente que tus relaciones te aporten valor y tú aportes valor a tus relaciones. Sabrás salir de las situaciones tóxicas y crear relaciones más constructivas. Probablemente, te mirarás al espejo y te gustará lo que ves, te sentirás bien en el trabajo y sabrás que eres capaz de superar ciertos problemas. Serás capaz, sin ningún «complejo», de pedir ayuda si la necesitas.

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?

4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de forma diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 8

Autoestima y trabajo

Si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy? Y si la respuesta es «no» durante demasiados días seguidos, sé que necesito cambiar algo.

STEVE JOBS

El precio de la grandeza es la responsabilidad.

WINSTON CHURCHILL

Al que vive temiendo, nunca le podré tener por libre.

HORACIO

Nos juzgamos por nuestras intenciones, pero juzgamos a los demás por el efecto que sus acciones tienen en nosotros.

JACK HIMMELSTEIN

La autoestima como potenciadora del éxito

Hace años, en un curso sobre autoestima que realizaba con directivos de recursos humanos, les hice una pregunta que acostumbro a plantear al iniciar una formación: «¿Qué te ha impulsado a inscribirte en este curso?». Podría sintetizar su respuesta así: «Por muchos programas de formación que programamos, al principio se genera interés y entusiasmo, hay resultados y parece que ha funcionado la actividad, pero lamentablemente, al poco tiempo deja de funcionar, los cambios no se mantienen, es como si en el fondo las personas no creyeran en sí mismas, en su potencial y en la posibilidad de actuar desde otros lugares. Es un tema de autoestima. El éxito real está vinculado a la manera de vernos a nosotros mismos».

Podríamos decir que hay cuatro prioridades básicas que ha de dominar el directivo:

- Liderarse a sí mismo para poder liderar a los miembros de su equipo.
- Cuidar de las personas del equipo, atender sus necesidades y poner a su disposición los recursos para llevar acabo sus objetivos y actividades.
- Cumplir juntamente con el equipo los objetivos de la organización de acuerdo con la cultura y los valores que definen su misión.
- Fomentar el liderazgo de sus colaboradores. El principio del *coaching teleológico* (CT): «Líderes liderando a líderes».

Estas cuatro prioridades son claves para el éxito a largo plazo de la organización. Estamos hablando de cambios perdurables y sostenibles. Es fundamental que en las organizaciones se implante una estrategia que pida el compromiso por parte de los directivos de fomentar el liderazgo de sus colaboradores. Cuanto más se implante el liderazgo, más competitiva será la empresa. Hoy día sabemos que el liderazgo se inicia con el desarrollo del carácter, al potenciar una sana autoestima y al fomentar una actitud positiva ante las circunstancias de la vida.

He podido constatar que demasiadas veces el fracaso de los objetivos y resultados se fundamenta en el temor de las personas a tomar decisiones. Otro factor sería la capacidad de negociar. Cuando las personas no confían, tienden a incrementar o disminuir de manera poco realista sus peticiones. ¿Cuál es entonces la base de este temor? La falta de confianza en uno mismo.

La inseguridad nos lleva a conectar con el control, la agresividad, la timidez, o a buscar la aprobación de los demás. Desde esta inseguridad, la atención se centra en la autoprotección en lugar de desempeñar su rol de dirigir y acompañar al equipo. La falta

de autoestima nos afectará negativamente, tanto si dirigimos la empresa como si participamos en un equipo de trabajo, en el trato con los clientes o en la ejecución de nuestras tareas.

Nathaniel Branden, en su libro *La autoestima en el trabajo*,^{*} nos dice que el modo en que nos sentimos con respecto a nosotros mismos afecta de forma decisiva a todos los aspectos de nuestra experiencia, desde la manera en que funcionamos en el trabajo, en el amor o en el sexo, hasta nuestro proceder como padres y las posibilidades que tenemos de progresar en la vida. Nuestras respuestas ante los acontecimientos dependen de quiénes pensamos que somos. Los dramas de nuestra vida son reflejo de la visión íntima que tenemos de nosotros mismos. Por lo tanto, la autoestima es la clave del éxito o del fracaso.

El viejo estilo de jefatura, de mando y control de la era industrial, con estructuras básicamente piramidales, ha ido dando paso de manera progresiva a estructuras más horizontales, redes flexibles, equipos de personas que se unen por proyectos aportando sus talentos y conocimientos. Debido a estos cambios, cualidades que antes ni se consideraban, ahora se han vuelto indispensables para el éxito. Estas cualidades son competencia de la inteligencia emocional, y la primera es la autoestima.

El éxito en la implantación de un modelo que fomente la autoestima reside en la preparación, la disposición y el liderazgo del directivo.

Ser una persona exitosa no te garantiza la felicidad, pero conectar con una actitud positiva te da más posibilidades de éxito.



ACTIVIDAD 24. QUÉ ES PARA TI EL ÉXITO

Da una respuesta sincera y meditada a las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa para ti el éxito en esta etapa de tu vida?
- ¿Qué éxitos has logrado a lo largo de tu vida?
- ¿Qué influencia ha tenido tu manera de pensar en el hecho de alcanzar el éxito?
- ¿Cómo te sientes ante tus propios éxitos?

- ¿Y con los éxitos de los demás?

Para lograr el éxito en el mundo laboral, conviene empezar a trabajar un aspecto primordial para el bienestar emocional: la autoestima. La sana autoestima facilita que en lugar de quedarnos en la culpa podamos aprender de nuestros errores, que no nos sintamos unos fracasados si nos despiden, ni menos valiosos porque no hayan pedido nuestra opinión en la última reunión; e, igualmente, nos permite transmitir mensajes positivos a nosotros mismos respecto a nuestras competencias y posibilidades.

¿Qué pasa cuando nos sentimos seguros de nosotros mismos? Que es más fácil encontrar alternativas de solución. Cuando hay autoestima no hacemos las cosas por obtener recompensas externas; las hacemos por placer, por una motivación intrínseca (sale de nosotros). Cuando hay problemas de autoestima, podemos hacer las cosas para demostrar que valemos, por obligación o para ser aceptados. ¡Qué distinto es hacerlo porque sabemos que al final encontraremos la solución! Cuando nos sentimos seguros de nosotros mismos, aumenta la motivación intrínseca y la pasión con la que llevamos a cabo nuestras actividades. Y es que la dimensión emocional, especialmente la superación de nuestros miedos, aunque frecuentemente haya estado descuidada, es de vital importancia en la empresa.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, en su libro *El líder resonante crea más*,^{*} afirman que el éxito de una empresa está ligado directamente al estado anímico de sus líderes, y que a pesar del gran valor que la cultura empresarial suele conceder al intelecto frío y despojado de emoción, nuestras emociones siguen siendo más decisivas que nuestro intelecto.

- ¿Cómo afectan tus emociones a tu rol laboral?
- ¿Cuál es tu estado anímico habitual?
- ¿Cómo influye en tu quehacer cotidiano?

Otro factor clave para el éxito en las organizaciones es el tema de la visión y su transmisión por parte del directivo. «Si una visión es auténtica y se lleva a cabo, se convierte en un poderoso imán para las energías de los miembros de una organización. Proporciona una meta que vale la pena conseguir por encima de las recompensas extrínsecas que puede ofrecer el trabajo. Sin una visión de este tipo, la única razón para trabajar es por la paga y por los ascensos. Estos son incentivos importantes, pero

limitados en su poder para motivar. [...] Si el trabajo contribuye a una causa mayor, la satisfacción de formar parte de una empresa creativa se convierte en una fuerte causa de motivación, que justifica una mayor inversión de energía, aun cuando las otras recompensas no sean tan atractivas.»^{*} Todos sabemos que las personas contentas trabajan mejor, pero ¿cuántas empresas incluyen palabras como *diversión* o *felicidad* en su planteamiento o en su declaración de objetivos? Recuerda que uno de los mejores indicadores del rendimiento de una empresa es el promedio de veces que se ríe un empleado cada día.

Para ser conscientes de nuestros estados anímicos hay dos preguntas que podemos hacernos: «¿Estoy contento con la tarea que estoy haciendo?»; «¿Es mi objetivo ser feliz mientras trabajo?».



Cuando una persona ha adquirido el hábito de tener una actitud mental positiva, ha conseguido una de las claves del éxito. Tener una actitud mental positiva es algo que cada persona escoge y decide por sí misma. Todos tenemos la capacidad de mover la balanza a nuestro favor mediante un cambio de actitudes. Somos responsables de nuestro destino en la medida en que somos responsables de nuestras actitudes y nuestras decisiones.

Un sabio poeta indio, premio Nobel de Literatura, Rabindranath Tagore decía: «Si de noche lloras por el sol, las lágrimas no te dejarán ver las estrellas».

A continuación, expongo una muestra de afirmaciones básicas para alcanzar el éxito:

- «Yo valgo, soy capaz, tengo el convencimiento de que puedo conseguir mi objetivo.»
- «Las dificultades y los problemas son un componente de la vida. No perderé un solo momento en lamentaciones inútiles que no llevan a ningún sitio.»
- «De la misma manera que la noche sigue al día, detrás de cada desgracia o fracaso se esconden la suerte o un éxito parecido.»
- «Entusiasmo, tiempo y perseverancia son fundamentos para la construcción de mi propia vida.»

La autoestima tendría que potenciarse desde la infancia, pero todos conocemos a personas de éxito que en algún momento de su vida fueron consideradas incapaces o estúpidas, y sólo cuando aprendieron a valorarse, a sentirse capaces, a pensar en sí mismas con esperanza y autoconfianza, fijaron objetivos concretos, e iniciaron su camino hacia el triunfo.

No se puede calcular el bienestar social y personal que puede transmitir una persona acostumbrada a ver el lado positivo de las cosas y, sobre todo, de las personas. Las personas con una mentalidad positiva son generadoras permanentes de éxito y felicidad a su alrededor. Padres y madres entusiastas que transmiten constantemente a sus hijos e hijas el mensaje: «Tú eres capaz, confiamos en ti, conseguirás con tu esfuerzo aquello que te propongas»; profesores y profesoras que siempre encuentran algún aspecto valioso, incluso en aquellos estudiantes más desmotivados; personas que encuentran fantástico todo lo que su pareja hace, etc. No desde la negación de una realidad compleja que conlleva áreas de aprendizaje, sino desde la voluntad de rescatar las fortalezas y lo positivo, es decir, aquello con lo que podemos avanzar y construir.

La actitud mental positiva se transmite, se contagia. La clave está en saber fomentar la adecuada actitud mental y las estrategias correctas:

- Busca y encuentra cualidades, habilidades capacidades, valores y talentos de ti mismo. Descubre lo mejor de ti desde el rol que estás ejerciendo.
- Busca y encuentra siempre una buena ocasión para elogiar a los demás. No seas parco en halagos. Como dice un buen amigo mío: «Píllalos haciéndolo bien».

- Utiliza palabras apreciativas y potenciadoras. No coloques etiquetas, con el fin de evitar profecías destructivas que se pueden hacer realidad. Y si has de colocar una, que sea positiva y constructiva.
- Potencia y desarrolla la relajación, la calma y la serenidad interior; son determinantes. Los estados anímicos se contagian; procura ser un virus positivo, contagia paz, confianza y tranquilidad.
- Aprende a visualizar, imaginar y repasar mentalmente el proyecto que después se convertirá en realidad. Compártelo con tu equipo. Busca maneras de hacerlo más visual, palpable, entendible, emocionante.
- Crea y vive interiormente la sensación de éxito. Conecta con aquellas situaciones que han sido un éxito para ti, en el deporte, en tus relaciones personales, en tu profesión, en tus estudios, en tus aficiones, en aspectos de tu carácter que has superado...
- Inicia la acción, de forma bien programada y planificada. ¡Decídete y actúa!

Aplicate y aplica a las personas con las que te relacionas estos principios. Vuestras relaciones mejorarán, y tu autoestima y la de los demás se incrementarán.

Sentimiento de inferioridad y afán de superación

Todo ser humano en su niñez se encuentra en una situación frente a su medio que podríamos definir de inferioridad o dependencia, ya que no sería capaz de sobrevivir si no fuera por los cuidados de las personas que le rodean: la vida del alma humana comienza siempre con un sentimiento de inferioridad más o menos profundo. Todo niño posee la inclinación a considerarse débil y pequeño, insuficiente e inferior a quienes le rodean, por el hecho de que estas personas son mayores y más capaces de resolver las distintas situaciones de la vida, lo que conlleva una falta de confianza en las propias capacidades, reforzándose la sensación de inferioridad. De este sentimiento de inferioridad surgen los afanes y deseos de todo ser humano; se podría decir que esta situación de inferioridad impacta sobre la capacidad de motivación del ser humano. Si al niño se le trata como inferior, inútil o desde una relación normativa y autoritaria, puede verse incrementado el sentimiento de inferioridad hasta el punto de creerse que no vale.

Según Alfred Adler, la existencia no se encuentra motivada por fuerzas homeostáticas, por una tendencia a la supervivencia, ni por la búsqueda del placer y de la evitación del dolor. La más importante de las fuerzas que mueven la conducta humana es el esfuerzo por ir de una condición inferior a una superior, de menos a más, de abajo hacia arriba. Adler defiende que, en algunas personas, el sentimiento de inferioridad puede dar lugar a la formación, ya desde la niñez, de otro objetivo de vida que le proporcione una aparente superioridad sobre su mundo circundante, que motive un deseo de superioridad. Este afán o deseo de superioridad se expresa de muchas maneras: en el deseo de ser el alumno más destacado, el mejor hijo, en el ansia de «dirigir» a los demás, etcétera.

Para quienes evolucionan sanamente, la lucha por la superioridad toma la forma de búsqueda de la «superación de uno mismo», convirtiéndose en personas individualizadas, funcionales, maduras, e incluso autorrealizadas. Los motivos sociales deberían ser fomentados por la familia y la escuela a temprana edad a través de un trato basado en la tolerancia, la comprensión y el afecto. Sin este tipo de apoyos, podemos llegar a mostrarnos agresivos y desear ejercer el poder sobre el otro, o por el contrario, ser pasivos y desear que otros asuman la responsabilidad sobre nuestras vidas. Adler creía que todas las personas se sienten motivadas para luchar por su perfección, para buscar la mejora continua. Sostuvo que las personas nos planteamos una meta en la vida influidas por nuestros valores, experiencias personales, actitudes y personalidad.

Las personas, para compensar la inferioridad o la debilidad, pueden plantear estrategias que Adler denominó *de compensación*: el desarrollo de una capacidad determinada para contrapesar el déficit en el desempeño de otra área, lo que provoca satisfacción en la persona. La compensación puede favorecer un funcionamiento saludable, y provocar una adaptación sana a la vida en el caso de que se desvíe la energía de una debilidad que no puede mejorarse hacia una conducta que sea susceptible de mejora. Cuando este esfuerzo es extremo y se dirige más a probar su superioridad sobre los otros que al perfeccionamiento del ser, la compensación deja de ser saludable, transformándose en una sobrecompensación. La cultura en sí es el fruto de la lucha de las personas para enfrentar su inferioridad frente al medio. Desde el nacimiento, el ser humano se enfrenta a un sinnúmero de obstáculos y limitaciones, por lo que existe una necesidad fundamental de superarlos.

El mecanismo principal para lograr la compensación sería el desarrollo de las habilidades superiores para contrarrestar las deficiencias. La compensación parece ser un importante mecanismo para la preservación de la autoestima. Su objetivo depende del área compensada: o sea, la compensación de una deficiencia física tendrá distintas implicaciones que la compensación de una deficiencia sociointelectual.

Podemos entender el afán de superación como el valor que inspira a las personas a perfeccionarse a sí mismas, en lo humano, espiritual, profesional, económico, intelectual y social, venciendo los obstáculos y dificultades que se presenten, desarrollando la capacidad de esforzarse para lograr aquellos objetivos que se propongan.

El afán de superación es lo que hace posible que nos alejemos de la mediocridad y comencemos a caminar hacia la excelencia. El afán de superación es el paso indispensable para alcanzar nuestros objetivos, lo que nos enseña que la vida es mucho más que dejar pasar los días; nos invita a entregar lo mejor que hay en nosotros mismos. Es lo que nos permite afrontar nuestros miedos y abandonar las excusas que nos inmovilizan. Nos permite llegar allá donde queremos ir.

Para ello es necesario que empecemos a buscar en nuestro interior aquello que nos apasiona, eso que sabemos hacer y además nos hace vibrar, que nos conecta con la determinación de entregarnos sin reservas, hasta desear ser mejores personas, mejores profesionales, autorrealizarnos y dejar un legado.

Resiliencia y determinación

Resiliencia es un vocablo que deriva del latín *resilio*, que significa «volver atrás» o «rebotar». En física se denomina así a la capacidad de los materiales de volver a su forma original después de haber sido forzados a cambiar o deformarse. En psicología, la resiliencia o afrontamiento se refiere a la capacidad de personas, familias, equipos u organizaciones para recobrase en situaciones críticas, sobreponerse y tomar el poder sobre la situación, en lugar de evadirse, huir o bloquearse. Se define también como aquella capacidad para proyectarnos proactivamente en el futuro con independencia de las dificultades que aparezcan.

Cuando afrontamos la vida como una escuela, cada situación adversa se convierte en una lección; cada adversario, en nuestro maestro de vida.

Para mí, hay un símbolo que describe claramente esta competencia: el ave fénix, que resurge de sus cenizas. La resiliencia sería el ave fénix que todos llevamos dentro y que nos capacita para transformarnos y crecer ante las dificultades de manera genuina.

La resiliencia nos permite reinventarnos, abrir ventanas cuando se cierran algunas puertas, estudiar para aprender una nueva profesión cuando hemos finalizado un ciclo laboral, atrevernos a realizar aquel sueño que hemos ido postergando a lo largo del tiempo, liberarnos de los lastres del pasado e incluso dejar de sobrevivir para atrevernos a vivir.

Todas las personas disponemos de un enorme potencial (a veces insospechado) para superar las adversidades. Dependerá de cada uno de nosotros que lo descubramos y utilicemos cuando la vida nos sorprenda desfavorablemente de manera imprevista. Una de las competencias clave para el liderazgo es la resiliencia, es decir, la capacidad de aceptar, responder y superar situaciones imprevisibles de manera satisfactoria. Cuando el líder es resiliente, percibe el cambio o la adversidad como un desafío que fortalecerá sus competencias, tanto interpersonales como intrapersonales. Si lideramos un equipo desde la resiliencia, nos preparamos para afrontar los desafíos, implementar estrategias que generen un clima de colaboración ante la adversidad, abrir nuestras mentes ante lo desconocido, crear una visión más profunda y con mayor perspectiva, y conectar con la creatividad y los talentos individuales para poder realizar un verdadero trabajo de equipo.

Desde mi rol profesional acompaño a los directivos y a los equipos para que aprendan a encontrar nuevas alternativas. ¿Cómo? Promoviendo valores como la confianza, la

colaboración, la creatividad y el espíritu de superación, y creando las condiciones necesarias para desarrollar su resiliencia. ¿Para qué? Con esta pregunta centro el diálogo y el proceso de cambio y aprendizaje en el sentido y el propósito que inspira a las personas y los equipos para que se dirijan hacia el futuro, en lugar de lamentarse por las causas de algo que ya ha pasado y sobre lo que ya no pueden influir para modificarlo.

El para qué coloca a las personas en su área de influencia y de poder, lo que les permitirá pasar a la acción de manera consciente y responsable.

Cada hijo, colaborador, cliente, paciente o alumno es un reto, y cada situación que nos presentan, un desafío. Si no hemos desarrollado personalmente esta competencia, ¿cómo podremos ayudarlos? ¿Cómo acompañarlos en la toma de decisiones desde la incertidumbre? Por tanto, antes de ayudar a desarrollar esta competencia a los demás es imprescindible haberla desarrollado en nosotros mismos. La pregunta que, entonces, surge de manera natural es:

¿Cómo respondo a los sucesos que me impactan fuertemente, que no puedo predecir y que me sorprenden?

Para ayudarnos en esta reflexión, me gustaría citar a un profesor libanés nacionalizado estadounidense, Nassim Nicholas Taleb (1960), autor de *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*.^{*} Taleb nos invita a reflexionar sobre la gestión de la incertidumbre y la complejidad, y con qué tipo de razonamientos la afrontamos. En su libro anterior, *¿Existe la suerte? Las trampas del azar*,^{*} utilizaba el ejemplo que probablemente ya conoceréis del «pavo inductivista» de Bertrand Russell (1872-1970), que llegó a formular su propia teoría sobre los hechos que observaba: «Las personas me aman y son muy agradables conmigo porque todas las mañanas me dan de comer». Al llegar el día de Acción de Gracias, se produce un hecho tremendamente impactante, inesperado y poco probable desde su experiencia como pavo (no para la persona que lo alimenta) que desmiente su errónea teoría. La cuestión es: ¿qué teoría o creencia (como el pavo de Russell) está poniendo en evidencia la situación que estás viviendo como una adversidad?

En alguna ocasión, todos hemos podido ser este pavo. Según Taleb, a mayor frecuencia de ocurrencia de un hecho, menor sensibilidad frente a lo inesperado. De ahí la metáfora del cisne negro que Taleb desarrolla. A principios del siglo XVIII, los colonos

ingleses que volvieron de Australia trajeron consigo un cargamento de cisnes negros. Hasta ese momento, se pensaba que todos los cisnes eran blancos, porque eran blancos todos los que conocían. Este hecho supuso una conmoción en la sociedad inglesa. Los cisnes son blancos. Comprobar que los había negros generó un cambio de paradigma importante. ¿Cuántos cisnes negros han surgido en tu vida? ¿Cómo respondes a ellos?

Según Taleb, hay dos hechos que nos condicionan. El primero es de carácter genético-evolutivo, ya que las personas no estamos preparadas para enfrentarnos a la incertidumbre; estamos preparadas para tomar decisiones en poco tiempo con muy poca información o basada en teorías erróneas, y seleccionamos solamente aquellos hechos que encajan en nuestras teorías (como el pavo de Russell). Nuestra mirada tiende a encontrar aquello que está buscando. El segundo es nuestra formación cultural, ya que procedemos de una escuela filosófica occidental que nos enseña a preferir tomar decisiones y afrontar la vida desde teorías estructuradas y comprensibles antes que aceptar la certeza del caos, el desorden y la compleja realidad de las interacciones humanas y sus consecuencias.

Como padres, directivos, psicoterapeutas, *coaches* o profesores, vamos a acompañar a personas que a la hora de ejecutar alguna tarea no tienen ningún problema; saben planificar, programar y hacer cosas, pero se sienten perturbadas cuando han de innovar o generar una visión de futuro. El tema es que no saben qué hacer cuando aparece un cisne negro en su escenario habitual. Conocer las aportaciones de Taleb nos permitirá ayudar a nuestros hijos, colaboradores, clientes, pacientes o alumnos a desarrollar su resiliencia, a generar seguridad y confianza. A pesar de que se dé un suceso de gran impacto en su vida, que no podrán predecir y que los sorprenderá, deben saber que poseen en su interior los recursos para afrontarlo exitosamente.

¿Qué características podemos identificar en personas resilientes?

- Se conocen.
- Conectan con su paz interior.
- Se relacionan fácilmente con personas distintas.
- Saben conectar con valores como el respeto, la responsabilidad, la integridad, la iniciativa, la esperanza y la confianza.
- Han tenido experiencias en distintos ámbitos profesionales.
- Poseen sentido del humor.
- Piensan positivamente cuando han de iniciar cualquier acción nueva.
- Buscan situaciones difíciles para entrenar su resiliencia.

- Son flexibles para trabajar en entornos diversos.

Las personas resilientes poseen algo distinto. Lo que las hace tan diferentes es lo que conocemos como *determinación*, lo que significa que saben mantenerse firmes, afirmar su voluntad frente a toda adversidad. Significa poseer una fortaleza de espíritu tal que son capaces de superar cualquier obstáculo que aparezca en su camino. Si a la determinación le añadimos coraje y algo de fe, estas personas poseerán una energía inamovible, un poder que las va a impulsar a hablar cuando antes permanecían en silencio, y a avanzar si estaban estancadas, a moverse si estaban quietas.

¿Qué nos puede ayudar a desarrollar nuestra resiliencia?

- Darnos tiempo para reflexionar sobre nosotros mismos y para flexibilizar nuestra manera de pensar en las situaciones y en nosotros cuando las atravesamos.
- Aprender a interpretar los acontecimientos de otra manera para desarrollar nuestra adaptabilidad, plasticidad, positividad, y llegar a cambiar nuestras actitudes.
- Saber que podemos cambiar, y no quedarnos con afirmaciones del tipo «Yo soy así».
- Ser conscientes de que podemos aprender de todo; no dudar de nuestra capacidad de aprendizaje.
- Conectar con nuestra creatividad y autoconfianza.
- Desarrollar nuestra perseverancia.
- Dejarnos fluir, relativizar y no aferrarnos a nuestras expectativas.
- Aprender a descubrir retos y oportunidades en las adversidades.
- Conectar con nuestra área espiritual para hallar la paz y el equilibrio interior.
- Sentirnos protagonistas de nuestra historia y no víctimas de las circunstancias.

No olvides que en tu interior mora la resiliencia y eres tan capaz como el ave fénix de resurgir de tus cenizas, de superar las adversidades y de aceptar los cisnes negros que irán apareciendo en tu horizonte, lo que te permitirá revisar tus teorías erróneas (y no ser como el pavo de Russell) para elaborar otras más veraces, ricas, profundas y efectivas. Busca en tu interior y hallarás la determinación que te inspirará para lograr tus sueños y superar todos los obstáculos que, como lecciones para aprender, la vida no dejará de ofrecerte.



ACTIVIDAD 25. TRABAJAR LA RESILIENCIA

Esta actividad está diseñada para potenciar la reflexión, el autoconocimiento y el liderazgo.

- ¿Cómo estás interpretando esta situación que ahora te resulta difícil?
- ¿En qué estás siendo flexible? ¿En qué estás siendo inflexible?
- Cómo dirías que es tu actitud, ¿positiva o negativa?
- ¿Qué puedes cambiar para avanzar?
- ¿Qué puedes aprender de esta situación? ¿Y de ti mismo en esta situación?
- Al conectar con tu creatividad y autoconfianza, ¿qué te sucede?
- ¿Qué significa *perseverar* en esta situación concreta?
- ¿Qué te puede aportar dejarte fluir, relativizar y no aferrarte a tus expectativas?
- ¿Qué retos y oportunidades te está ofreciendo esta situación?
- ¿Qué te puede ayudar a encontrar paz y equilibrio interior?
- ¿De qué eres protagonista en esta situación?

La compasión: del liderazgo egocéntrico al liderazgo responsable

Los atributos esenciales para fortalecer el carácter y el liderazgo responsable no están relacionados con la edad, ni con la experiencia ni con los estudios realizados; estos rasgos están estrictamente vinculados a la forma en que tratamos a los demás.

Hemos abordado el tema del carácter cuando hablábamos de las reflexiones de Marco Aurelio, ya en el siglo II d. C., sobre el mundo del liderazgo. En sus *Meditaciones* ya planteaba las virtudes basadas en el dominio del carácter.

Ya en el presente, merece la pena revisar las teorías de Fred Kiel sobre liderazgo. Para Kiel, el concepto opuesto a *líder virtuoso* es *líder egocéntrico*. Este autor, a través de sus estudios, postuló que el líder virtuoso obtiene mejores resultados y un mayor nivel de compromiso de los equipos que dirige que el egocéntrico. En sus conclusiones, define cuatro rasgos esenciales, que se resumen en el siguiente cuadro:

INTEGRIDAD	Mantiene sus compromisos, consigo mismo y con los demás, con coherencia y solidez, generando confianza hacia sí y hacia el exterior. Es honesto consigo mismo y no se justifica con autoengaños. Busca la verdad y la justicia.
RESPONSABILIDAD	Asume la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones, de sus necesidades, de sus sentimientos, de sus errores.
ACEPTACIÓN	Es capaz de acompañar a sus colaboradores para que aprendan cuando estos se equivocan.
COMPASIÓN	No cosifica a las personas, ni las valora en función de si le son útiles o no; las trata con consideración, como los seres humanos que son.

La compasión supone la aceptación del otro, lo que reviste especial importancia si queremos fortalecer nuestro liderazgo; aceptar a los hijos, colaboradores, clientes, pacientes o alumnos. La compasión también incluye la consideración.

Fortalecer el carácter desde la virtud de la compasión implica dejar de esperar lo que los demás *deberían* decir, hacer, pensar... Centrarnos en nuestras expectativas nos acerca al liderazgo egocéntrico y nos aleja del responsable. Cuando nos centramos en *nuestras* expectativas, ya sean referentes al equipo o a nosotros mismos, notamos la tensión en nuestro cuerpo, no estamos ni tranquilos, ni relajados. Escuchar a nuestro cuerpo nos permite tomar conciencia del carácter de nuestro liderazgo. ¿Estás alterado o

tranquilo? ¿Qué tiene que ver con la frustración de tus expectativas? Si escuchamos a nuestro cuerpo recibiremos mucha información.

Cuando conectamos con esta paz interior no nos alteramos, somos más conscientes del rol que estamos ejerciendo, de las expectativas que aprisionan nuestra mente. Cuando lideramos de manera responsable no nos colocamos en el epicentro de la interacción, somos considerados con la otra persona, es a ella a quien ponemos en el centro. Ponerla en el centro significa que esa persona es quien es, no quien yo estoy esperando que sea.

Ser considerados significa que respetamos el ritmo de la otra persona. La consideración está vinculada a la paciencia (la ciencia de la paz). Es el otro el que tiene su propio ritmo, y no siempre está acorde con nuestras expectativas. Cuando decimos que tal colaborador es *lento*, su lentitud tiene que ver con nuestras expectativas, con nuestros miedos; de lo que realmente estamos hablando es de nuestra frustración (liderazgo egocéntrico), en lugar de interesarnos realmente por la otra persona y lo que necesita para poder hacer su trabajo en el tiempo previsto (liderazgo responsable). Desde este liderazgo responsable no sentimos *pena*, sino *confianza* en que podrá explicar sus necesidades, será capaz de aprender y podremos darle el apoyo que necesita.

Hay un dicho popular que dice «Quien espera, desespera», y es cierto. Cuando estamos a la expectativa, conectamos con el miedo, la rabia y el sufrimiento. Cuando somos proactivos y realmente nos interesamos por el otro, conectamos con la confianza, el respeto y la consideración. Es cierto que todos poseemos un «gen egoísta», pero también es cierto que podemos desarrollar nuestra capacidad para cooperar y establecer vínculos y sinergias positivas con los demás.

Nuestro compromiso es con este liderazgo responsable. Necesitamos que nuestras familias, empresas y organizaciones estén dirigidas por personas que hayan desarrollado su carácter para poder acompañar a otras en el desarrollo del suyo. Nuestros hijos, colaboradores, clientes, pacientes o alumnos necesitan nuestro *feedback* para seguir avanzando y progresando. Y muchos padres, directivos, *coaches*, psicoterapeutas o profesores necesitan *feedback* de aquellas personas a las que acompañan en su proceso de aprendizaje y desarrollo. Mi propuesta es que cambiemos la crítica (egocentrismo) por la escucha y el *feedback* (responsabilidad).



ACTIVIDAD 26. CÓMO POTENCIAR UN LIDERAZGO RESPONSABLE

Responde a las cuestiones y construye un liderazgo responsable.

- ¿Cómo responde tu cuerpo cuando te frustras?
- ¿Puede servirte para tomar conciencia de tu liderazgo?
- ¿Qué liderazgo estás ejerciendo en estos momentos?
- ¿Lideras responsablemente o egocéntricamente?
- ¿Cuáles son tus hábitos?
- ¿Tiendes a generar expectativas sobre los miembros de tu equipo?
- ¿Eres capaz de relacionarte con ellos desde la compasión, o los juzgas?
- ¿Qué resultados obtienes en cualquier caso?
- ¿Cómo tratas a los demás?



ACTIVIDAD 27. INVENTARIO SOBRE TU CARÁCTER

¿Qué valoración haces de estos factores de tu carácter, del 0 (nada) al 10 (puntuación máxima)?

- ¢ Asumo la responsabilidad a la hora tomar decisiones importantes.
- ¢ Busco deliberadamente *feedback* acerca de mi comportamiento y mis cualidades para seguir desarrollando mi potencial.
- ¢ Soy honesto con quienes me rodean.
- ¢ Me resulta fácil describirme a mí mismo.
- ¢ Aporto y colaboro con las personas del equipo.
- ¢ Considero que puedo equilibrar lo emocional y lo racional.

- ¢ Soy capaz de abordar situaciones difíciles.
- ¢ Tengo una visión clara de mis objetivos y puedo comunicárselos a los demás.
- ¢ Fomento mi propio desarrollo personal y profesional.
- ¢ Sé abordar los problemas laborales buscando soluciones creativas e innovadoras.
- ¢ Me siento cómodo cuando me proponen cambios en mis rutinas habituales.
- ¢ Mantengo un equilibrio satisfactorio entre trabajo, familia y mi espacio personal.
- ¢ Soy capaz de comprometerme a largo, medio y corto plazo en mis relaciones.
- ¢ Siempre cumplo mis promesas.

Miedo y fragilidad en los entornos laborales

No siempre somos conscientes de nuestra propia fragilidad o de la ajena. ¿Cómo situarnos ante lo que la vida nos depara? ¿Cómo podemos construir nuestra manera de vivir? ¿El instinto de supervivencia es suficiente? ¿Qué ocurre cuando imaginamos que no somos capaces de afrontar los desafíos del día a día? ¿Cómo hablamos de nosotros mismos?

Más personas de las que desearíamos tienen miedo en sus lugares de trabajo. Temen expresar lo que opinan por temor a ser despedidas, sancionadas o maltratadas en cualquier momento. Tienen miedo a ser ellas mismas, a tomar el tiempo necesario para cuidar de sí, de sus familias, amigos y aficiones, o, «simplemente», dan sentido a su vida a través de su trabajo, al cual dedican como mínimo un tercio de su vida. Necesitamos generar cambios para que el mundo laboral se base en la confianza, la autonomía, la iniciativa y la creatividad de las personas.

Rodolfo Rezola (1963), en su libro *Filosofía y fragilidad*,^{*} al abordar el tema de las interacciones humanas, nos dice que la fragilidad tiene una característica especial: las personas somos frágiles porque sólo llegamos a ser personas cuando así nos reconocen nuestros iguales. Nacemos humanos, pero nos hacemos personas como resultado de una educación en la que aprendemos a saber quiénes deseamos ser según los vínculos que mantenemos con los demás. Llevado a nuestras relaciones y vínculos profesionales, entendemos que la autoestima se verá influenciada por el reconocimiento de nuestro valor profesional, ya sea de nuestros jefes, iguales o subordinados. No podemos desvincularnos de quiénes somos por el hecho de estar en un entorno laboral. Aquellas fragilidades, aquellos temores que van con nosotros, se pueden ver incrementados en función del reconocimiento que recibamos. Esta vulnerabilidad puede hacernos sufrir ante el menosprecio, la humillación y el dominio que se ejercen en ciertos entornos laborales. De lo que se trata es de compensar esta fragilidad con la voluntad de cambiar, de sobreponernos, de usar el poder sobre nosotros mismos para enriquecer y cultivar el propio reconocimiento.

El entorno laboral puede ser un lugar donde la fragilidad y la vulnerabilidad se vean potenciadas. Se puede dar una acumulación de situaciones en las que se experimente el miedo y la sensación de que la situación nos sobrepasa, nos estresa.



ACTIVIDAD 28. EL TERMÓMETRO DE LOS MIEDOS

Completa la lista y detecta cuáles son tus miedos. Para ello, indica en cada caso la frecuencia (POCAS VECES / CON FRECUENCIA) con la que has sentido o sientes los siguientes temores:

- Miedo a fracasar
- Miedo a ser rechazado
- Miedo a no tener dinero
- Miedo a no hacer las cosas perfectas
- Miedo a perder al trabajo
- Miedo al rechazo
- Miedo a hacer el ridículo
- Miedo a perder el prestigio
- Miedo a no estar haciendo nada
- Miedo a perder poder e influencia
- Miedo a no aportar nada en las reuniones
- Miedo a perder el control de la situación
- Miedo a que descubran que no valgo
- Miedo a innovar o cambiar
- Miedo a no estar a la altura o no dar la talla
- Miedo a que mis conocimientos no estén actualizados
- Miedo a ser libre
- Miedo a soñar
- Miedo a emprender
- Miedo a triunfar
- Miedo a no lograr mis objetivos
- Miedo a pedir un aumento de sueldo o de categoría
- Miedo a no hacer lo suficiente
- Miedo a que se aprovechen de mí
- Miedo a no estar alineado con los valores de la empresa
- Miedo a compartir información
- Miedo a no poder dedicar tiempo a mi familia
- Miedo a no cumplir mis compromisos

- Miedo a que no me aprecien y no valoren mi trabajo
 - Miedo a perder el tiempo
 - Miedo a que me comparen
 - Miedo a ser el centro de atención en una reunión
-
- ¿De qué eres consciente después de completar la tabla?
 - ¿Cómo te hace sentir esta toma de conciencia?
 - ¿Qué dice de ti en estos momentos de tu vida?
 - ¿Qué cambios quieres empezar a hacer?
 - ¿En qué has de confiar?

Generar un buen clima laboral desde el rol directivo

No soy experto en empresas, ni en procesos empresariales; soy experto en personas, y las personas forman las organizaciones.

JONATHAN PINEDO

A pesar del contexto económico de los últimos años, ¿qué factores pueden ayudarnos a dirigir nuestras organizaciones y a la vez crear un buen clima laboral? Si la actitud de nuestros equipos es el reflejo de la actitud del líder, ¿cuál es nuestra actitud? No se trata de que tengamos al personal adecuado; se trata de que seamos nosotros los adecuados para el rol que hemos elegido y aceptado. Se trata de cambiar, y el cambio no se producirá en lo que digamos, sino en las acciones que emprendamos.

No existe un único camino exitoso para conseguirlo, ni existe un único punto de vista que nos permita hallar una respuesta. Lo que puedo ofreceros es mi opinión sobre este tema: para dirigir exitosamente nuestras organizaciones hemos de generar un buen clima laboral. Lo que me ha llevado a esta conclusión es haber escuchado el terrible malestar de muchas personas debido al ambiente de trabajo en el que están o han estado inmersas, y, al mismo tiempo, mi experiencia como directiva de un gran equipo de profesionales. De los que lo constituyen y de los que ya no están, he aprendido algunas de las lecciones más intensas, ricas y a veces dolorosas como directiva. Lecciones que me inspiran para seguir trabajando en mi carácter y en mi liderazgo.

- Para que un directivo genere un buen clima laboral, es fundamental que comprenda e interiorice que la naturaleza humana está constituida por cuerpo, corazón, mente y espíritu. Como directivos deberemos tener en cuenta las necesidades que cada componente necesita, no como compartimentos separados, sino como un todo. Un cuerpo que exige vivir dignamente, un corazón que pide amor, respeto y consideración, una mente que precisa aprender y utilizar sus talentos, y un espíritu que necesita dar sentido a lo que hace y realizarse con un trabajo bien hecho. Este factor facilita que las personas se sientan compensadas económicamente, apreciadas y valoradas por sus cualidades y talentos, motivadas para innovar e inspiradas para dar lo mejor a la organización.
- Para que el directivo genere un buen clima laboral, realmente ha de creer en los valores de su organización y los ha de poner en práctica, potenciando que toda la organización en pleno los «viva». Que el crecimiento de la organización se estimule desde el respeto, incorporando criterios de sostenibilidad como parte de la responsabilidad social corporativa. Un directivo leal con sus colaboradores,

comprometido con su trabajo y con su organización, amante de la cultura del esfuerzo y la solidaridad, con espíritu emprendedor y laborioso, que sepa sacar lo mejor de sus colaboradores desde la exigencia profesional y los estímulos adecuados. Este factor permite que los valores personales de los colaboradores estén alineados con los de la organización, aumentando la credibilidad, la coherencia y el sentido, que todos los miembros se sientan bien con ellos mismos, íntegros y coherentes con su manera de ser y de pensar, orgullosos de colaborar en dicha organización.

- Para generar un buen clima laboral en las reuniones de equipo, el directivo ha de facilitar la participación y contribución de todos sus colaboradores. Cuando el directivo es consciente del saber y del talento de todas las personas del equipo, reconoce que el resultado final es la suma de todas las aportaciones. Este factor potencia la autoestima de todas las personas del equipo, hace que se sientan reconocidas y valoradas, apreciadas e importantes para el conjunto de la organización.
- Para que el directivo genere un buen clima laboral ante el conflicto o en situaciones complejas, en momentos de dificultad ha de estar abierto al diálogo y al consenso. Es fundamental que no tome partido y sepa apreciar los distintos puntos de vista, integrando las diferencias como un valor positivo para el enriquecimiento mutuo. Este factor crea armonía, permite recuperar la ilusión y la confianza, y genera un clima positivo para promover la creatividad, la implicación y el compromiso.
- Para que el directivo genere un buen clima laboral, ha de saber poner en contacto el talento de sus colaboradores con las necesidades de la organización. Es fundamental hacer saber a cada persona que está aportando todo lo que puede ofrecer a la organización, que sus talentos, sus conocimientos, su experiencia y su saber hacer son útiles. También debe tener una actitud abierta y flexible ante el cambio, donde el lema «más de lo mismo» no es suficiente, teniendo en cuenta que sus colaboradores ahora reclaman valores y vivencias donde expresar todo su potencial. Este factor genera la conciencia de que se está desarrollando plenamente, como persona y como profesional, que está donde quiere estar para ser la mejor versión de sí mismo.
- Para que el directivo genere un buen clima laboral, ha de transmitir una actitud positiva, donde el futuro, con todas sus incertidumbres, se encare con optimismo, compartiendo una visión que implique desafíos y escenarios donde todas las personas puedan vivir experiencias innovadoras y nuevos retos. Este factor abre la posibilidad de que los proyectos finalicen con un gran aplauso, conecten con la alegría de saberse ganadores, y experimenten satisfacción personal y profesional.

Josep Gendra i Hom, psicólogo y responsable de formación de negocio de la dirección de gestión de Reale Seguros, a estas seis lecciones añade otras dos, después de

cuestionarse qué es un buen o un mal clima laboral.

- Para que un directivo pueda crear un buen clima laboral, ha de ser capaz de gestionar la comunicación adecuadamente: la del exterior, la de «abajo arriba» y, sobre todo, la que se dirige «de arriba abajo». No siempre ese directivo tiene unos buenos jefes que creen un buen clima; por ello, nuestro directivo ha de compaginar todas esas habilidades con la del buen comunicador, no sólo para transmitir adecuadamente, sino también para filtrar aquello que pueda crear un mal clima en su equipo. Cuando hablamos de *buen comunicador* nos referimos también a su regulación emocional, al buen uso de su inteligencia emocional a favor del desarrollo de su equipo y de la creación de un buen clima.
- Un directivo que crea un buen clima tiene sus habilidades, conocimientos y actitudes orientadas al liderazgo, empezando por el liderazgo personal, que es lo que le permitirá desarrollar los siete puntos anteriores.

Josep Gendra i Hom termina advirtiéndole de que las relaciones tóxicas en las organizaciones impiden el buen clima laboral y de que los directivos, ciertamente, pueden necesitar el acompañamiento de un *coach* para que encuentren su equilibrio emocional y espiritual, para ser grandes líderes.

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de forma diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido de ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Capítulo 9

Autoestima y salud

El éxito sólo puede medirse con principios magistrales, con el desarrollo de una resistencia mental y física, con duro trabajo y haciendo un segundo esfuerzo.

VINCE LOMBARDI

El verdadero signo de fuerza es permitirse ser delicado.

LAO-TSE

Nunca he pretendido decir la verdad a nadie, en parte porque no sirve de nada y en parte porque no la sé.

FERNANDO PESSOA

Dios, dame la serenidad para aceptar
las cosas que no puedo cambiar,
el valor para cambiar las cosas que puedo cambiar,
y la sabiduría para reconocer la diferencia.

REINHOLD NIEBUHR,
«Oración de la serenidad»

Autoestima y familia con Virginia Satir

No podemos finalizar este libro sin leer y reflexionar el maravilloso poema de Virginia Satir, «*Self-Esteem: I Am Me*» [Autoestima: Yo soy yo]. Este poema lo escribió inspirada por su joven paciente, María, que acongojada le preguntó: «Y bien, en definitiva, ¿qué es la vida? ¿Cómo hay que vivirla para sentirse bien?».

Yo soy...

En el mundo no hay nadie como yo.

Hay personas que se me parecen, que reconozco, pero nadie es igual a mí.

Así, lo que yo hago, lo que yo digo, es verdaderamente mío porque sola lo escogí.

Sola me elegí... Soy mi dueña.

Me pertenece mi cuerpo, incluyendo lo que hace,

mi mente, incluyendo mis ideas y pensamientos,

mis ojos, incluyendo lo que ven,

mis sentimientos, incluyendo mis angustias, mis alegrías, mis frustraciones, mis amores, mis decepciones,

mi boca, incluyendo lo justo y lo injusto que de ella sale,

mi voz, incluyendo las palabras que reflejan mis ánimos y todos mis actos...

Toda yo me pertenezco...

Me pertenecen mis fantasías, mis sueños, mis esperanzas y mis temores,

me pertenecen mis triunfos y mis éxitos, mis fracasos y mis errores.

Hay cosas en mí que me confunden y otras que no conozco,

pero, porque toda yo me pertenezco, corrijo..., amo..., me amo..., y soy mi amiga.

Toda yo me pertenezco... Mi apariencia, cómo soy ante los demás.

Diga lo que diga, haga lo que haga, esa soy yo, mi yo auténtico iluminando el espacio que ocupo en este instante.

Soy responsable de lo que siento y de lo que pienso.

Puedo tomar o desechar lo que viene,

puedo conservar las cosas buenas,

puedo ver, oír, sentir, pensar, hablar, actuar, inventar.

Tengo herramientas para sobrevivir.

Tengo herramientas para convivir, ser productiva y encontrar armonía y orden en el mundo de la gente y de las cosas.

Me pertenezco y, por lo tanto, puedo construir y construirme.

Yo soy...

... Y estoy bien

Este poema nos hace reflexionar sobre la importancia del entorno familiar para generar una sana autoestima, base de nuestras seguridades y de nuestra salud física y psicológica. Como ya hemos ido comentando en otros apartados, la familia y las primeras etapas del desarrollo serán fundamentales para establecer sólidos pilares para la construcción del yo.

¿Pertenece a una familia nutricia cuyos miembros poseen una sana autoestima, o pertenece a una familia conflictiva cuyos miembros poseen una pobre autoestima?

Los miembros de las familias nutricias poseen:

- Una buena autoestima, y desarrollan sentimientos de autovaloración.
- Una comunicación directa, clara, específica y sincera.
- Normas flexibles, humanas, apropiadas y sujetas a cambios.
- Interacciones abiertas y confiadas con el resto de la sociedad.

Los miembros de las familias conflictivas poseen:

- Una pobre autoestima, y desarrollan sentimientos de insignificancia.
- Una comunicación indirecta, vaga y poco sincera.
- Unas normas rígidas, inhumanas, fijas e inmutables.
- Unas interacciones basadas en el temor, la acusación, la complacencia, la agresividad.

Además:

- No se aceptan completamente a sí mismos ni a los demás.
- Pueden abusar emocionalmente o físicamente de sus semejantes. El maltrato no sólo es físico también es emocional.
- No saben cómo manejar sus sentimientos e intentan evadirse de ellos. Pueden ser miedosos e inseguros.
- Pueden ser perfeccionistas; para ellos, los errores son un fracaso absoluto.
- Los niños no pueden depender de sus padres, ni confiar en que ellos satisfagan sus necesidades, los amen o los protejan.

Una familia conflictiva puede llegar a ser nutricia. Casi todas las formas de comunicación que motivan los conflictos en la familia se aprenden en su seno. Al ser aprendidas, es posible desaprenderlas y volver a aprender formas de comunicación más funcionales y enriquecedoras.

A pesar de la importancia de la familia cuando somos pequeños, Satir clarifica que la autoestima puede ser remodelada a cualquier edad. Para esta terapeuta, los pasos para lograrlo son:

- Descubrir la subestimación propia y reconocer esta situación.
- Desde la aceptación, reaprender de los errores del pasado y darse la oportunidad para crear un futuro distinto.

- Mostrar disposición y determinación para cambiar la manera de comunicarse.
- Tener tiempo, paciencia y el valor necesario para correr el riesgo de probar cosas nuevas.
- Adoptar medidas para pasar a la acción.

Crea un entorno saludable y de bienestar total.

- Cuídate, ejercita y ama tu cuerpo.
- Desarrolla tu intelecto, rodéate de ideas, libros, actividades, experiencias de aprendizaje y oportunidades estimulantes para dialogar contigo mismo y con los demás de forma más enriquecedora.
- Date permiso para aceptar desde la amabilidad las emociones que experimentes, sin juzgarlas, para que sean la puerta al autoconocimiento y a tu desarrollo personal.
- Pon atención a lo que te ocurre y a lo que ocurre a tu alrededor con todos tus sentidos.
- Desarrolla maneras armoniosas para resolver problemas, solucionar conflictos y crear relaciones congruentes y sanas.
- Crea ambientes agradables allí donde estés, ya sea en tu hogar o en tu lugar de trabajo (luz, color, flores, aire, espacio, orden).
- Descubre tus verdaderas necesidades y crea oportunidades para satisfacerlas.
- Vive el presente desde la autenticidad.



ACTIVIDAD 29. REGLAS FAMILIARES

¿Cómo es tu familia? ¿Tiene todos los rasgos de una familia nutricia, o desgraciadamente presenta en algunos momentos matices de una familia conflictiva? Reflexiona y responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Puedo decir lo que veo y lo que sé?
- ¿A quién se lo puedo decir?
- ¿Cómo he de actuar cuando desapruero lo que ha pasado o no he entendido algo?
- ¿Me atrevo siquiera a preguntar?
- ¿Cuáles son las reglas de mi familia?
- ¿Qué se logra con ellas?

- ¿Qué consecuencias positivas o negativas tiene?
- ¿Qué bloqueos y dificultades producen?
- ¿Qué cambios se pueden realizar?
- ¿Qué reglas deben desecharse?
- ¿Qué reglas nuevas hemos de adoptar para facilitar el funcionamiento de la familia?
- ¿Las reglas actuales son manifiestas o encubiertas?

Problemas psicológicos y autoestima

A lo largo de este libro, hemos visto que la autoestima es un elemento ampliamente estudiado tanto en el campo científico como en el terapéutico, ya que es un factor clave para el desarrollo de un buen ajuste emocional y cognitivo, una buena salud tanto mental como física y unas relaciones satisfactorias.

Michael Marmot (1945), director del Departamento de Epidemiología del University College de Londres, en un artículo publicado en 2003 en la revista *British Medical Journal*, señala que lo más básico que busca el ser humano es la salud y la autonomía. De las dos, la autonomía es la más buscada, y está relacionada con la autoestima y el respeto. ¿Estás de acuerdo con Marmot? ¿Realizas más acciones para ser autónomo que para cuidar tu salud? Este autor afirma que, en el fondo, la salud y la autonomía están vinculadas, y el nexo que las une es que los bajos niveles de autonomía provocan una disminución de la autoestima, lo que a su vez provoca problemas de salud.

Distintos investigadores han demostrado que la depresión está fuertemente vinculada con la autoestima. Los períodos depresivos se caracterizan por una bajada del sistema inmunológico, que lleva a la gente a vivir menos tiempo. A veces, la falta de autoestima es un factor que predispone a la depresión en la edad adulta. Las teorías cognitivas de Aaron Beck vinculan la depresión con la autoestima, dividiendo a las personas en *sociótrofas* y *autónomas*. Las primeras necesitan atención y aliento de los demás, y sentirse criticadas es lo que las lleva a la depresión. Para las segundas, que lo que desean es alcanzar sus objetivos, depender de otros es un hecho que conduce a la depresión. En estos dos tipos de personas, la depresión tiene un impacto diferente sobre la autoestima. Las primeras sienten cuestionada su aceptabilidad social, mientras que las segundas sienten cuestionada su capacidad de control sobre lo que ocurre a su alrededor.

Las adicciones son otro problema que involucra a la autoestima. Cuanto más negativa es la autoestima de una persona, más probabilidades tiene de recurrir al alcohol u otras sustancias evasivas para olvidar la visión negativa que tiene de sí misma. Además, las personas con problemas de autoestima tienen dificultades para pasar a la acción, y el consumo de sustancias es un fácil desinhibidor. El alcohol, por ejemplo, suele tomarse en situaciones sociales, y la presión social es un factor estresante para las personas inseguras.

También, quienes han sufrido un trauma, físico o psicológico, tienen problemas graves con la autoestima. Por regla general, cuanto más grave haya sido la agresión, más intenso

es el trauma psicológico.

Como ya hemos comentado en otros capítulos, ciertos estilos de crianza pueden dañar claramente la autoestima. Los padres abusivos que no dejan autonomía a sus hijos; los alcohólicos, que crean entornos afectivos caóticos; aquellos que desvalorizan continuamente a los hijos o les ponen metas a las que nunca podrán llegar; también aquellos que hacen creer a sus hijos que «son malos», porque no satisfacen sus deseos.

Diversos estudios muestran, asimismo, que hay una relación entre autoestima y situación laboral. Así, se habla del vínculo entre sufrir una patología coronaria, la mala situación en el lugar de trabajo y la descompensación entre esfuerzos y recompensas. Percibir que la recompensa recibida está de acuerdo con el esfuerzo realizado es crucial para el fortalecimiento de la autoestima, y con ello de la salud. En caso de que no sea así, nuestro organismo activará el estrés y se dispararán las posibilidades de sufrir una enfermedad cardíaca.

Autoestima y bienestar

¿Te sientes satisfecho con la manera de cuidar tu cuerpo? ¿Qué haces para llevar una vida saludable?

A continuación, comentaremos nueve elementos que pueden inspirarnos para hacernos responsables de nuestra salud.

Hacernos responsables de nuestra salud

No dejar en manos de otros lo que tiene que ver con nuestra salud. Esto no significa que debas resolver tú solo las enfermedades que te aquejen; se trata de que no tengas que llegar a acudir a la consulta de los profesionales por problemas generados por la falta de hábitos saludables. Si yo fumo, no me estoy haciendo responsable de cuidar mi aparato respiratorio, estoy dejando en manos de profesionales que resuelvan las consecuencias de mis decisiones; si padezco diabetes, soy responsable de cuidar mi alimentación y de hacer ejercicio, etc. Somos responsables de elegir cuidarnos.

Mantener hábitos saludables cuando estamos fuera de casa

Ya sea por viajes de trabajo o de ocio, o por jornadas que nos obligan a pasar fuera de casa la mayor parte de nuestro tiempo, no siempre es fácil mantener unos hábitos saludables (por ejemplo, ir al gimnasio, ir andando al trabajo, mantener una alimentación elaborada con productos cuya procedencia conocemos, frescos y naturales...). Comer y/o dormir fuera de casa puede trastocar nuestros hábitos, pero no debe convertirse en una excusa para «permitirnos» romperlos. Muchas personas cuando cambian de costumbres tienen serios problemas para habituarse de nuevo. Somos responsables de mantener nuestros hábitos saludables.

Mostrar una actitud de calma

Demasiado a menudo nos dejamos arrastrar por la prisa, tenemos la sensación de que el tiempo no nos alcanza. El tiempo disponible es el que hay, veinticuatro horas cada día. Se trata de cuáles son nuestras prioridades. Cuando instalamos el hábito de cuidarnos, no utilizamos excusas como «No tengo tiempo». Si integramos hábitos saludables, eso significa que sabemos lo que queremos hacer con nuestro cuerpo, el respeto con el que queremos tratarlo, manteniendo nuestra forma física y una buena alimentación.

Ser conscientes de nuestros objetivos

Cuando nos hemos instalado en unos hábitos saludables, demostramos que hemos tomado conciencia de que hay decisiones que nos acercan a nuestro objetivo. No se trata de que las cosas sean buenas o malas; se trata de que hay decisiones que nos acercan y otras que nos alejan de la vida saludable que queremos para nosotros. Hay hábitos que nos ofrecen calidad de vida y otros que no.

Valorar todas las áreas de nuestra vida

Hay otros ámbitos de nuestra vida que nos ayudan a llevar una vida saludable y van más allá de una comida sana o de un ejercicio físico adecuado. Se trata de establecer relaciones que sean nutritivas y saludables, ya sea con la familia, con los amigos o con los compañeros de trabajo; se trata de estar a gusto con nuestro trabajo; de estar a gusto allí donde estemos. Si no es así, hemos de cuestionarnos para qué estamos allí, cuál es nuestra actitud y de dónde nace.

Dejarnos seducir por lo que nos conviene

Cuando integramos unos hábitos saludables, no nos dejamos seducir por tentaciones o antojos. Imagina uno de tus caprichos (los dulces, quedarte en el sofá tumbado, tomar bebidas estimulantes...). Para una persona de hábitos saludables, un capricho es comer fruta de temporada, dar un paseo por la naturaleza, etc. Tu concepto de *capricho* será diferente: darte un placer eligiendo aquello que te va a sentar bien.

Ser conscientes de lo que estamos haciendo

Hemos de aprender a vivir el presente de manera tranquila y a la vez intensa. Ser conscientes de lo que comemos y de cómo comemos, de qué hacemos con nuestro cuerpo y de cómo lo estamos haciendo, de qué estamos sintiendo y cómo lo estamos sintiendo. No se trata de consumir, adquirir, comprar, ingerir, tragar..., sino de ser realmente conscientes de lo que comemos, de lo que bebemos, de cómo colocamos nuestro cuerpo, de cómo descansamos, etcétera.

Regalarnos momentos de tranquilidad

Busquemos y encontremos espacios para estar con nosotros mismos en paz y desde la serenidad. Es importante generar entornos confortables y agradables para hacer ejercicio, comer o descansar. Incorporemos a nuestra vida la meditación y la relajación para abrirnos al agradecimiento, a la conciencia plena, a disfrutar de nuestras elecciones conscientes. Saboreemos cada bocado, seamos conscientes de nuestro cuerpo cuando hacemos ejercicio, cuando respiramos aire puro; centrémonos en aquello que estamos haciendo, disfrutando de quiénes somos y de lo que estamos eligiendo hacer.

Ser conscientes de nuestra interdependencia

Antes de comer o de hacer ejercicio, aprecia todo lo que tuvo que suceder para que fuera posible que tú pudieras disfrutar de ello. Pongamos por ejemplo esa manzana tan jugosa y apetitosa, ese capricho que vas a darte: el agricultor que decidió plantar esas semillas, la tierra y la lluvia que permitieron que la semilla germinara, los árboles que crecieron hasta dar frutos; los campesinos que los recolectaron, aquellos que los transportaron hasta tu barrio, el tendero que abre el establecimiento, la empresa que construyó tu vivienda y puso la cocina...



ACTIVIDAD 30. RESPONSABILIDAD Y SALUD

Analiza las siguientes afirmaciones y contesta con un SÍ o con un NO.

- Me hago responsable de mi salud
- Sé mantener mis hábitos saludables cuando estoy fuera de casa
- Mi actitud es de calma y serenidad ante la vida
- Soy consciente de mis objetivos para ser una persona sana
- Valoro todas las áreas de mi vida
- Me dejo seducir por aquello que me conviene
- Soy consciente de lo que estoy haciendo con mi salud y con mi cuerpo
- Me regalo momentos de tranquilidad
- Soy consciente de mi interdependencia



ACTIVIDAD 31. CONVERSACIÓN TELEOLÓGICA PARA EL BIENESTAR

Responde a las siguientes cuestiones y valora tu grado de bienestar.

- ¿Qué tema relacionado con tu bienestar quieres abordar?
- ¿Qué es lo último que ha sucedido respecto a este tema?
- ¿Dónde estás ahora mismo respecto a este tema?
- ¿Cuál entiendes o sientes que es el problema?
- ¿Cuál crees que es el principal obstáculo?
- ¿Qué es lo que más te preocupa?
- ¿Qué necesitas cambiar?
- ¿Qué consideras que puede estar frenando el cambio?
- Realmente, ¿qué es lo que *tú* quieres cambiar?
- ¿Qué es lo que más te motiva para realizar este cambio?
- ¿Cuál es tu objetivo respecto a esta situación?
- ¿Qué te dice tu intuición?
- ¿Qué te dice tu cuerpo?
- ¿Qué otros sentimientos, ideas o pensamientos puedes añadir?
- ¿Qué te llevó a esa situación?
- ¿Qué has intentado hacer hasta ahora?
- ¿Qué reto te ofrece esta situación?
- ¿Cómo encaja en tu estilo de vida?
- ¿Qué tiene que ver este cambio con tus valores vitales?
- ¿Puedes poner un ejemplo?
- ¿Qué parte de esta situación todavía no has explorado?
- ¿Qué otras opciones tienes?
- Si pudieras volver a hacerlo, ¿qué cambiarías en tu forma de actuar?
- ¿Qué hay de satisfactorio en esta situación?
- Si conectas con el amor hacia ti mismo, ¿qué harías de forma diferente?
- ¿Qué apoyo necesitas para llevar a cabo el cambio?
- ¿Qué ocurrirá si tomas la decisión de cambiar?
- ¿Qué ocurrirá si tomas la decisión de no cambiar?
- Realmente, ¿qué es lo que quieres hacer?
- ¿Qué resultado quieres obtener?
- ¿Cómo sabrás que lo has alcanzado?

- ¿Cuál es tu plan de acción?
- ¿Qué harás «a partir de ya»?
- ¿De qué recursos dispones para ejecutar tu plan de acción?
- ¿Cómo imaginas tu decisión, tus acciones y tus resultados?
- ¿Qué beneficios obtendrás?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos que vas a dar?

La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores.

MARÍA NEIRA

¿Qué entiendes tú por *entorno laboral saludable*?

¿Cómo lideras tu propia salud laboral?

¿Cómo influyes para que tu entorno laboral sea saludable?

Seguro que todos y cada uno de nosotros estaremos de acuerdo en que las organizaciones en las que trabajamos han de ser saludables. ¿Trabajas en una empresa saludable? El estilo de liderazgo de las organizaciones puede ser un factor fundamental a la hora de lograr entornos laborales saludables. Aquellas empresas que fomentan el liderazgo personal contribuyen a la salud de sus colaboradores.

¿De quién es esa responsabilidad?

¿En qué medida cada uno de nosotros, con independencia de nuestro rol, contribuimos a que nuestro entorno laboral sea saludable?

La Organización Mundial de la Salud (OMS), en su informe titulado *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*, afirma que la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores son de fundamental importancia para los trabajadores y sus familias, pero también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas, y, por ende, para las economías de los países y del mundo.

Puede que en tu organización no se den situaciones de riesgo físico (accidentes, enfermedades...), pero sí pueden concurrir factores psicosociales que acaben afectando a la salud de las personas que la formáis (presiones, estrés, diferencias salariales, faltas de respeto...).

Si realmente es cierto que las personas son el capital más importante de una empresa, invertir en el bienestar físico y psíquico de los equipos humanos será una cuestión ética y social ineludible.

El principio ético más elemental es evitar dañar a otros. En función de la cultura o de la época histórica han existido muchas diferencias en lo que se consideraba una conducta ética —por ejemplo, la actitud y el trato hacia las mujeres o hacia personas de opciones religiosas o sexuales distintas a la imperante—. Lo mismo ha sucedido en los entornos laborales.

Cuando asumimos nuestro liderazgo personal, nos comprometemos a trabajar proactivamente en la creación de entornos laborales saludables.

Es una responsabilidad ética de todos crear un ambiente de trabajo que no dañe la salud mental o física, la seguridad y el bienestar de los demás. Es lo correcto. Lo incorrecto es administrar organizaciones donde se exponga a las personas a condiciones dañinas y actitudes discriminatorias o que vulneren los derechos humanos. El concepto de *entorno laboral saludable* ha ido evolucionando con el tiempo. Los aspectos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos se han ampliado, incluyendo factores psicosociales (organización del trabajo, cultura institucional, actitudes, valores, creencias y prácticas que se realizan diariamente en la empresa), y hábitos (estilos de vida, recursos personales de salud y conexiones o participación en la comunidad). Desde tu responsabilidad, ¿cómo estás contribuyendo a generar un entorno saludable? ¿Qué podrías hacer desde tu rol profesional o laboral por conseguirlo?



ACTIVIDAD 32. TU ROL PROFESIONAL

Reflexiona y completa el cuestionario.

- ¿Qué aspectos de tu trabajo pueden incidir negativamente en tu propia salud laboral?
- ¿Cuáles inciden positivamente?
- ¿Cómo influyen en tus resultados profesionales?
- ¿Cómo lo trabajas con tus clientes, pacientes, alumnos?
- ¿Cómo consigues el equilibrio entre tu salud y tus resultados laborales?
- Como responsable de ti mismo, ¿qué acciones pones en marcha para promover tu salud en el trabajo?
- ¿Qué hábitos saludables promueves en tu entorno laboral?
- Como profesional, ¿cómo cuidas tu cuerpo, tu mente, tu espíritu y tus estados anímicos?

Desde el Institut Gòma, entendemos que el liderazgo ético ha de priorizar y garantizar una cultura que promueva entornos laborales saludables: «Nuestra misión, como equipo

de profesionales que encuentra sentido en la entrega, el compromiso, la implicación y el servicio a los demás, es ayudar a todas las personas a creer en ellas mismas y en sus capacidades, con la finalidad de que se hagan responsables de sus vidas y crean en su propio proyecto vital. Para llevar a cabo esta misión, nos hacemos responsables de promover nuestro cambio para evolucionar y apoyarnos mutuamente en nuestra mejora continua como personas y profesionales, para cubrir las necesidades, de nuestros clientes y las nuestras, de aprender, amar, vivir y dejar un legado».

Las empresas inteligentes saben que el éxito de su negocio se sustenta en la diferenciación. Saben también que una de sus ventajas competitivas es proporcionar a sus colaboradores entornos de trabajo saludables, en contraste con aquellas para las que la seguridad y el bienestar de sus trabajadores es un coste. Afortunadamente, en la actualidad hay organizaciones que, conscientes de esta necesidad, han incorporado en su plan estratégico el compromiso de ser saludables.

La empresa saludable considera parte de su misión, visión y valores velar por la salud y el bienestar de todas las personas de la organización.



ACTIVIDAD 33. ¿ES SALUDABLE TU ORGANIZACIÓN?

A continuación se incluyen algunos resultados óptimos que nos pueden ayudar a discernir si estamos cerca o lejos de que nuestras empresas puedan ser consideradas saludables. Analiza las siguientes afirmaciones y contesta con un SÍ o con un NO.

- Compartimos una visión conjunta de lo que es un entorno saludable en el trabajo
- Todos colaboramos en la creación de un clima laboral saludable, seguro, positivo y estimulante
- Nos sentimos libres, sin coacciones
- Se fomenta y facilita la participación
- El lugar de trabajo es físicamente sano, seguro y sustentable
- Nuestros sueldos son justos y no discriminatorios
- Los canales de comunicación están abiertos
- Se respetan los acuerdos que se han pactado

- Todos nos tratamos con respeto y dignidad
- Nos sentimos parte del proyecto, y nuestras opiniones son valoradas
- Sentimos que podemos aportar nuestros talentos y que estos son apreciados
- Se potencia nuestro desarrollo profesional
- Nos guía un principio integrador
- Lo que hacemos tiene sentido
- Se generan espacios y tiempos para seguir aprendiendo
- Nuestros valores éticos están alineados con los de la organización
- Existe confianza, honestidad y equidad
- Se fomenta el trabajo en equipo en lugar de la competitividad
- Promovemos la conciliación laboral, personal y familiar
- Nuestros horarios son flexibles y se adaptan a nuestra realidad personal
- Existe un alto nivel de autogestión
- Nos sentimos apoyados psicológica y emocionalmente por nuestros compañeros
- Las expectativas sobre cada uno de nosotros están claras
- Hay un ajuste correcto entre las competencias interpersonales, las habilidades prácticas y el rol que se ocupa

Reflexionar y ser conscientes de estos resultados óptimos, de lo cerca o lejos que estamos de ellos, puede ser un punto de inflexión para influir y promover los cambios necesarios para nuestro bienestar y el de las demás personas con las que trabajamos.

- ¿De qué has tomado conciencia al leer y cuestionarte estos resultados?
- ¿Qué quieres empezar a cambiar desde tu círculo de influencia?
- ¿Cómo afectarán a tu salud?
- ¿A qué estás dispuesto a comprometerte?

El modelo de empresa saludable aporta importantes beneficios a todas las personas de la organización, desde el director general al último colaborador en prácticas que se acaba de incorporar. Entre los beneficios más importantes podemos destacar:

- Crear entornos laborales seguros y saludables.
- Mayor nivel de salud física y mental.
- Disminuyen las enfermedades y los problemas relacionados con el trabajo, entre ellos el estrés.
- Los miembros de la organización poseen una mayor energía y se obtienen mejores resultados.
- Mejora el clima laboral.

- Los colaboradores sienten orgullo de pertenencia.
- Se favorece la retención y captación de talento.
- Se ofrece una mejor imagen corporativa al cliente interno, al cliente externo y a los proveedores (¿qué mejor publicidad para la marca?).
- La organización se convierte en referente del sector profesional y de la sociedad.



ACTIVIDAD 34. SÍNTOMAS DE ENTORNOS NO SALUDABLES

Cuando no trabajamos para generar una organización saludable, podemos sucumbir a ciertos riesgos psicosociales. Responde con un SÍ en el caso de que percibas algunos de los siguientes.

- Insomnio
- Fatiga
- Automedicación
- Tabaquismo
- Alcoholismo
- Drogas
- Desmotivación, alienación
- Depresión
- Ansiedad
- Irritabilidad
- Sentimientos de enojo y frustración
- Bajas laborales
- Distracciones, errores de juicio, accidentes

Revisa aquellos problemas que te afectan:

- ¿Qué tipo de acciones estás realizando para solucionarlos?
- ¿Cuáles son los valores éticos que impulsan tu liderazgo personal?
- ¿Y los de la organización de la que formas parte?
- ¿Qué puedes hacer para aportar salud a tu organización?

Desde el modelo teleológico nos podemos cuestionar para qué queremos liderar el cambio.

- ¿Para qué queremos ser una empresa saludable?
- ¿Qué sentido tienen, en el marco de la misión, la visión y los valores de la organización?
- ¿Hasta dónde queremos llegar?
- ¿Qué proyecto de cambio queremos liderar?
- ¿Qué valores guiarán nuestras decisiones?
- ¿Quién o quiénes liderarán el cambio?
- ¿Qué grado de compromiso e implicación habrá por parte de la alta dirección?

A continuación, te resumimos los siete pasos para reforzar tu propósito de crear un entorno saludable en tu trabajo.

- Define el cambio que quieres realizar.
- Define los objetivos que quieres alcanzar a corto plazo.
- Define los objetivos que quieres alcanzar a medio plazo.
- Define los objetivos que quieres alcanzar a largo plazo.
- Identifica los beneficios esperados.
- Diseña tu plan de acción.
- Revisa las etapas en las que vas a realizar dicho plan.

Paralelamente, realiza los seguimientos y modificaciones pertinentes.

Y por último, evalúa los resultados conseguidos y comunícaselos a todas las personas de la organización.



ACTIVIDAD 35. INVENTARIO DE SALUD Y AUTOESTIMA

Qué valoración haces de estos factores de tu autoestima. Puntúa del 0 (nada) al 10 (máxima puntuación).

- ¢ Soy mi mejor amigo. Me animo cuando estoy decaído. Me tranquilizo cuando estoy inquieto. Sé cubrir mis propias necesidades emocionales.

- ¢ Soy abierto, receptivo, sensible al amor, a la alegría, a la riqueza, a la salud, a la felicidad, a la energía, a la sabiduría y a la belleza de mí mismo y de los demás.
- ¢ Desde mi cuerpo sano, mi mente sana, procuro vivir una vida plena.
- ¢ Disfruto realizando un trabajo significativo que aporta bienestar anímico, físico o espiritual a otras personas.
- ¢ Trato con amor mi cuerpo. No lo castigo de ninguna manera.
- ¢ Soy capaz de elegir no criticar a los demás y no criticarme a mí mismo.
- ¢ No me agobian mis necesidades físicas, tales como la comida, el alojamiento o el dinero.
- ¢ Me siento seguro cuando vivo sin miedos, preocupaciones, hostilidades y emociones negativas.
- ¢ Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mis padres, mi familia, mis amigos y mi trabajo.
- ¢ Me amo de verdad y soy capaz de dar y recibir amor.
- ¢ Disfruto de mi viaje hacia la plenitud, hacia lo completo, hacia la felicidad.

Conclusiones y plan de acción

1. De todas las ideas expuestas en este capítulo, ¿con cuáles te identificas más?
2. En este momento de tu vida, ¿cuáles te afectan directamente?
3. ¿Qué puedes empezar a cambiar, potenciar o mejorar, en función de lo trabajado en este capítulo?
4. ¿Cuándo quieres empezar a realizar estos cambios o mejoras?
5. ¿Qué obstáculos prevés que puedan surgir que te impidan lograr estos cambios o mejoras?
6. ¿Qué te ayudará a superarlos?
7. ¿Qué quieres hacer de forma diferente a partir de ahora?
8. ¿De qué te ha hecho consciente este capítulo?
9. ¿Qué has aprendido sobre ti mismo?
10. ¿Con qué recursos cuentas para lograr los objetivos que te has planteado?
11. ¿De qué manera estos cambios afectarán a tu vida en general?
12. Si tuvieras que recomendar este capítulo a otras personas, ¿qué les dirías?

Epílogo

Llegamos al final de este viaje conjunto. Deseo que te hayas sentido comprendido y apoyado con mis aportaciones a lo largo de estas páginas. Espero que las reflexiones realizadas te permitan tomar conciencia de tu gran poder transformador, y que los planes de acción que has concretado en cada capítulo te sirvan para estar mejor contigo mismo e interactuar con los demás de forma constructiva.

Si quieres ser el autor de tu vida, su auténtico protagonista, es fundamental que sepas adónde quieres llegar, quién quieres ser y con qué recursos internos cuentas para que tu travesía sea un éxito. Durante este viaje que es tu vida, encontrarás obstáculos, pero también grandes oportunidades. Aprende a enfrentar los primeros y a aprovechar las segundas. No olvides que lo que añade valor a tu vida es que la aprecies. ¿El primer paso? El amor y la estima hacia ti mismo. Para ello necesitas conectar tres ejes fundamentales: tus aspiraciones («¿Qué persona quiero ser?»), la energía para tomar las decisiones que te impulsen a avanzar («¿Qué cualidades poseo?, ¿qué quiero cambiar?, ¿qué haré de forma distinta a partir de mi toma de conciencia?»), y, finalmente, un propósito que te inspire («¿Para qué quiero ser esa persona?, ¿para qué quiero avanzar?»).

En cada capítulo nos hemos centrado en temas concretos de la autoestima, combinando el conocimiento de lo que cada persona puede necesitar para mejorar su autoestima con propuestas para lograr ese objetivo a través de un plan de acción, al final de cada capítulo. Esta propuesta se enriquece al poner el énfasis en aquellos aspectos que dependen de cada uno de nosotros, de nuestra manera de sentir, pensar y actuar.

Una parte importante de cada capítulo se ha dedicado a proporcionar una serie de actividades, técnicas, procedimientos y ejercicios para ser utilizados en distintos contextos personales («yo mismo», pareja, hijos, familia, amigos...) y profesionales (dirigidos a maestros, profesores, *coaches*, psicoterapeutas, médicos, enfermeros,

directivos, coordinadores...), con el objetivo de facilitar el proceso de aprendizaje y cambio en cada modelo de intervención de forma eficaz. La mayoría de estas técnicas proceden del modelo teleológico y de los principios de la psicología humanista y existencial en que se fundamenta.

Deseo que hayas disfrutado de este proceso de autoconocimiento, que hayas reforzado tu autoestima y que hayas llenado tu maletín de recursos para apoyarte en los distintos roles que desempeñes, ya sea como padre, maestro, *coach*, psicoterapeuta, directivo, etc. Y más importante aún, espero sinceramente que este libro te haya servido y te siga siendo útil para el logro de tus metas personales y profesionales.

Me gustaría saber tus avances para mejorar o potenciar tu autoestima. Por favor, envíame un correo electrónico a <online@herminiagoma.com>.

Deseo tener noticias tuyas muy pronto, y que me cuentes tus progresos.

Muchas gracias.

Si te interesa conocer con mayor profundidad los principios y metodología del modelo teleológico, existen otros recursos e instrumentos para desarrollar y aplicar las estrategias y habilidades descritas en este libro *Autoestima para vivir*.

Institut Gomà es una organización dedicada a la psicoterapia, a los procesos de *coaching* y a la formación, que busca proporcionar el mejor servicio a los clientes, pacientes y alumnos. Su finalidad es acompañar a cada una de estas personas para que saquen lo mejor de sí mismas y hagan realidad su proyecto vital. La formación incluye másteres, posgrados y cursos dirigidos a especialistas, tanto en formatos presenciales como *online*. Los programas formativos están orientados al desarrollo del liderazgo personal, de la inteligencia emocional, de las competencias directivas o a la formación de futuros *coaches* y psicoterapeutas. Los conocimientos adquiridos pueden aplicarse al campo educativo, de la salud, de los negocios y de las organizaciones.

Para más información consultar con:

Institut Gomà

<www.institutgoma.com>

Avenida Diagonal, 359, 1.º

08037 Barcelona

Bibliografía

Capítulo 1. Autoestima y autoconcepto

- Adler, A., *El sentido de la vida*, Barcelona, Espasa Calpe, 1975.
- Bandura, A., *Teoría del aprendizaje social*, Barcelona, Espasa Calpe, 1987.
- Bardales, K., y Jiménez, M. T., *Psicología social: pasado, presente y futuro*, Cali, Universidad del Valle e Instituto de Psicología, 2006.
- Beck, A. T., *Diagnosis and Management of Depression*, Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 1967.
- Branden, N., *La psicología de la autoestima*, Barcelona, Paidós, 2001.
- Covey, S. R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Paidós, 1997.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M., «Human Autonomy: The Basis Future for True Self-esteem», en M. M. Kernis, *Efficacy, Agency and Self-Esteem*, Nueva York, Springer US, 1995, págs. 31-49.
- , «A Motivational Approach to Self: Integration in Personality», en *Nebraska Symposium of Motivation: Perspectives on Motivation*, Nebraska, University of Nebraska Press, 1991, págs. 237-288.
- Ellis, A., y Grieger, R., *Manual de terapia racional-emotiva*, 2 vols., Bilbao, Desclée de Brouwer, 1990.
- Freud, S., «Introducción del narcisismo», en *Obras completas*, vol. XIV, Buenos Aires, Amorrortu, 1992, págs. 65-98.
- Greenwald, A. G., «The Totalitarian Ego», en *American Psychology*, 35 (7), 1980, págs. 603-618.
- Kernis, M. H., «Towards of a Conceptualization of Optimal Self-Esteem», en *Psychological Inquiry*, 14, 2003, págs. 1-26.
- Lancelle, G. (comp.), *El self en la teoría y en la práctica*, Buenos Aires, Paidós, 1999.
- Lerena, C., *Escuela, ideología y clases sociales en España*, Madrid, Ariel, 1976.
- Maslow, A. H., *Hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*, Barcelona, Kairós, 1973.
- , *Religions, Values and Peak-Experiences*, Columbia, Ohio State University Press, 1964.

- Olaz, F., «Autoeficacia y variables vocacionales», en *Psicología Educativa*, 9 (1), 2003, págs. 5-14.
- Pajares, F., «Current Directions in Self-Efficacy Research», en M. Maehr y P. Pintrich, *Advances in Motivation and Achievement*, Greenwich, JAI Press, 1997, págs. 1-49.
- Roca, E., *Autoestima sana*, Valencia, ACDE, 2012.
- , *Cómo mejorar tus habilidades sociales*, Valencia, ACDE, 2005.
- Rogers, C. R., *El proceso de convertirse en persona*, Barcelona, Paidós, 2000.
- Rosenberg, M., *Conceiving the Self*, Nueva York, Basic Books, 1979.
- Ross, M., *El mapa de la autoestima*, Buenos Aires, Dunken, 2013.
- Saura, P., *La educación del autoconcepto: cuestiones y propuestas*, Murcia, Universidad de Murcia, 1996.
- Zuazua, A., *El proyecto de autorrealización*, San Vicente, Club Universitario, 2007.

Capítulo 2. La construcción de la autoestima

- Allport, G. W., «The Ego in Contemporary Psychology», en *Psychological Review*, 50, 1943, págs. 451-478.
- Burr, V., *An Introduction to Social Constructionism*, Londres, Routledge, 1995.
- Canter, D., *Criminal Shadows*, Londres, Harpers Collins, 1994.
- Cardenal Hernáez, V., «Personalidad, *self* y salud», en *Escritos de Psicología*, 7, 2005, págs. 35-43.
- Carver, C. S., Reynolds, S. L., y Scheier, M. F., «The Possible Selves of Optimists and Pessimists», en *Journal of Research in Personality*, 28 (2), 1994, págs. 133-141.
- Echevarría, M. F., «Persona y personalidad: de la psicología contemporánea de la personalidad a la metafísica tomista de la persona», en *Espíritu LIX*, 139, 2010, págs. 207-247.
- James, W., *Principios de psicología*, México D. F., Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Locke, J., *Segundo tratado sobre el gobierno civil*, Madrid, Tecnos, 2006.
- Mead, G. H., *Espíritu, persona y sociedad*, Barcelona, Paidós, 1982.
- Páramo, P., «La construcción psicosocial de la identidad y del *self*», en *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40 (3), 2008, págs. 539-550.
- Rentsch, J. R., y Heffner, T. S., «Assesing Self-Concept: Analysis of Gordon's Coding Scheme Using "Who Am I?" Responses», en *Journal of Social Behaviour and Personality*, 9 (1), 1994, págs. 283-300.
- Rosenberg, M., *La autoimagen del adolescente y la sociedad*, Buenos Aires, Paidós, 1965.

Capítulo 3. Los demás y cómo afectan al propio autoconcepto

Cloud, H., y Townsend, J., *Límites*, Miami, Vida, 2000.

Kobasa, S. C., «Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry into Hardiness», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (1), 1979, págs. 1-11.

Maddi, S. R., «Hardiness: An Operationalization of Existential Courage», en *Journal of Humanistic Psychology*, 44 (3), 2004, págs. 279-298.

—, «Hardiness: The Courage to Grow from Stresses», en *Journal of Positive Psychology*, 1 (3), 2006, págs. 160-168.

—, y Kobasa, S. C., *The Hardy Executive: Health under Stress*, Homewood, Dow Jones-Irwin, 1984.

McKay, M., Fanning, P., Honeychurch, C., y Sutker, C., *The Self-Esteem Companion: Simple Exercises to Help You Challenge Your Inner Critic and Celebrate your Personal Strengths*, Oakland, New Harbinger, 1999.

McKay, M., Fanning, P., Honeychurch, C., y Sutker, C., *Tú vales más de lo que piensas: cree en ti y despierta tu autoestima*, Barcelona, Robinbook, 2010.

Merton, R. K., *Teoría y estructura sociales*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2003.

Paulhus, D. L., y Van Selst, M., «The Spheres of Control Scale: Ten Years of Research», en *Personality and Individual Differences*, 11, 1990, págs. 1.029-1.036.

Riso, W., *Enamorarte de ti: el valor imprescindible de la autoestima*, México D. F., Océano, 2012.

Rojas, E., *Vive tu vida: la autoestima en las distintas etapas de la vida*, Barcelona, Planeta, 2013.

Rotter, J. B., «Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), 1966, págs. 1-28.

Rotter, J. B., y Murley, R. C., «Internal versus External Control Reinforcement», en *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (4), 1965, págs. 598-604.

Seligman, M., *Indefensión*, Madrid, Debate, 1991.

Abramson, L. Y., Seligman, M., y Teasdale, J. D., *Indefensión aprendida en humanos: crítica y reformulación*, 1995.

Avia, M. D., y Sánchez Bernardos, M. L., *Personalidad: aspectos cognitivos y sociales*, Madrid, Pirámide, 1995.

Bados, A., y García-Grau, E., *Técnicas operantes*, 15 de junio de 2011. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/18402/1/T%C3%A9cnicas%20operantes%20.pdf>

Bateson, G., y Weakland, J., «Towards a Theory of Schizophrenia», en *Behavioral Science*, 1, 1956, págs. 271-278.

Bracewell, R. J., y Black, A. H., «The Effects of Restrain and Noncontingent Pre-Shock on Subsequent Escape Learning in the Rat», en *Learning and Motivation*, 5, 1974, págs. 53-69.

Comisión Europea, *Competencias clave para el aprendizaje permanente: un marco de referencia europeo*, 2006. Recuperado de www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1.

Covey, S. R., *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*, Barcelona, Paidós, 2007.

Dweck, C., *La actitud de éxito*, Barcelona, Vergara, 2007.

Heider, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1958.

Overmier, J. B., y Seligman, M., «Effects of Inescapable Shock on Subsequent Escape and Avoidance Learning», en *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63 (1), 1967, págs. 28-33.

Rychen, D. S., y Salganik, L. H., *Defining and Selecting Key Competences*, Ashland, OH, Hogrefe & Huber, 2001.

Sacchetti, B., Baldi, E., Lorenzini, C., y Bucherelli, C., «Role of the Neocortex in Consolidation of Fear Conditioning Memories in Rats», en *Experimental Brain Research*, 152 (3), 2003, págs. 323-328.

Seligman, M., *Indefensión*, Madrid, Debate, 1983.

—, *Niños optimistas*, Barcelona, Debolsillo, 2005.

—, *La vida que florece*, Barcelona, Ediciones B, 2012.

Capítulo 5. La crítica: cómo dar una respuesta apropiada

- Kopelman, R. E., «Improving Productivity Through Objective Feedback: A Review of the Evidence», en *Global Business and Organizational Excellence*, 2 (1), 1982, págs. 43-55.
- Marco Aurelio, *Meditacions*, Barcelona, Llibres de l'Índex, libro II, 10 y libro II, 14, 2008.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., y Pearce, J. L., «Conditions under which Employees Respond Positively to Enriched Work», en *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 1976, págs. 395-403.
- Stone, H., y Stone, S., *Embracing Our Selves: Voice Dialogue Manual*, Marina del Rey, CA, De Vorss & Co., 1985.

Capítulo 6. Las demandas

Covey, S. R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Paidós, 1997.

Cruz, M., *¿A quién pertenece lo ocurrido?*, Madrid, Taurus, 1995.

Gehlen, A., *El hombre: su naturaleza y su lugar en el mundo*, Salamanca, Sígueme, 1980.

Kierkegaard, S., *O lo uno o lo otro*, Madrid, Trotta, 2007.

Pico della Mirandola, G., *Discurso sobre la dignidad del hombre*, Barcelona, PPU, 2002.

Sartre, J.-P., *El existencialismo es un humanismo*, Barcelona, Edhasa, 2007.

Yarza, I., «Sobre la praxis Aristotélica», *Anuario Filosófico*, 19 (1), 1986, pág. 135.

Capítulo 7. Cómo dar autoestima a los demás

Covey, S. R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Paidós, 1997.

—, *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*, Barcelona, Paidós, 2007.

Gladwell, M., *Fueras de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no*, Madrid, Taurus, 2009.

Schoefeld, A. H., «Purposes and Methods of Research in Mathematics Education», en *Notice of the AMS*, 47 (6), 2000, págs. 641-649.

Capítulo 8. Autoestima y trabajo

- Adler, A., *El carácter neurótico*, Buenos Aires, Paidós, 1959.
- , *El conocimiento del hombre*, Madrid, Espasa-Calpe, 1948.
- Aélion, F., *El arte de dirigir*, Barcelona, Gestión 2000, 1996.
- Álvarez, L., *El éxito*, Barcelona, Martínez Roca, 2015.
- Branden, N., *La autoestima en el trabajo*, Barcelona, Paidós, 2010.
- Csikszentmihalyi, M., *Fluir en los negocios*, Barcelona, Kairós, 2003.
- DiCaprio, N. S., *Teorías de la personalidad*, México, Interamericana, 1985.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A., *El líder resonante crea más*, Barcelona, Debolsillo, 2017.
- Grün, A y Assländer, F., *Dirigir espiritualmente*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 2009.
- Rezola, R., *Filosofía y fragilidad*, Barcelona, Laertes, 2014.
- Taleb, N. N., *¿Existe la suerte? Las trampas del azar*, Barcelona, Paidós, 2009.
- , *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*, Barcelona, Paidós, 2011.
- Whitmore, J., *Coaching*, Barcelona, Paidós, 2011.

Capítulo 9. Autoestima y salud

Bieling, P. J., Beck, A. T., y Brown, G. K., «The Sociotropy-Autonomy Scale: Structure and Implications», en *Cognitive Therapy and Research*, 24 (6), 2000, págs. 763-780.

Marmot, M., «Self-esteem and health», *The British Medical Journal*, 327 (7415), 2003, págs. 574-575.

Massó Cantarero, F., *Autoestima y salud*, s. f. Recuperado de www.injuve.es/sites/default/files/guiatrastornos4.pdf.

OMS, *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*, 2013. Recuperado de <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311spa.pdf?ua=1>.

Satir, V., *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*, México D. F., Pax México, 2002.

—, *Autoestima*, México D. F., Pax México, 1995.

Agradecimientos

Uno de los mayores aprendizajes de mi vida es este: que la autoestima es la base del bienestar y del desarrollo de las personas y de su liderazgo. He podido confirmar esta lección conmigo misma y también acompañando a mis alumnos, clientes y pacientes, y reconozco que no siempre es fácil vivirla. Empecé a escribir este libro en el año 2009, muy tímidamente, gracias a las sugerencias de una muy estimada alumna, a quien siempre se lo agradeceré, Andrea Leciñana. Ella me animó a redactar esas primeras páginas donde plasmé el vínculo de la autoestima con el *coaching* y el liderazgo. Desde esas primeras páginas he ido construyendo y desarrollando este proyecto, el libro que ahora estáis leyendo. Mi más sincero agradecimiento a Sònia Lamela, que me alentó a presentar a las editoras Marcela Serras y Elisabet Navarro el primer boceto de este libro. Gracias por confiar en los primeros capítulos que leísteis y por vuestro apoyo a lo largo de toda la elaboración del proyecto. Y a Sergi Soliva, por su cariñoso acompañamiento.

Este libro está fundamentado en mi praxis profesional y también en el trabajo realizado por expertos en este campo, a los que agradezco profundamente que hayan compartido su saber de manera tan generosa. A algunos de ellos los encontraréis en la bibliografía citada al final del libro. A David Cueto le agradezco su perseverante ayuda en la investigación bibliográfica.

Por otro lado, traigo a mi memoria aquellas personas que me acompañaron en mis primeros años profesionales: el doctor Manuel Villegas, por ser el mejor mentor que un psicólogo pueda tener; y Pere Font, por su amistad y su confianza a lo largo de todos estos años.

Expreso mi gratitud a las personas que desde diversos lugares del mundo, como Chile, Colombia, Ecuador, Perú, México, Panamá, Costa Rica, Uruguay y Argentina, han compartido conmigo sus experiencias, sus anhelos y sus problemas, lo que me ha

permitido seguir creando nuevas formas de intervenir y nuevos lugares desde los que observar la realidad.

A mis clientes, pacientes y alumnos, que a lo largo de más de treinta años han enriquecido mi vida compartiendo sus inquietudes y sus aprendizajes, quiero agradecerles su confianza y que me hayan permitido acompañarlos en momentos importantes de sus vidas. Con ellos he aprendido no sólo a ser una mejor psicóloga; también, gracias a ellos, he podido desarrollar habilidades, competencias y talentos que han fortalecido mi autoestima.

A todos aquellos directivos y empresarios que han confiado en mí para que los guiara en el desarrollo de su propio liderazgo y en el de sus equipos, y que me permiten acompañarlos en momentos de cambio y crecimiento, ya sea como formadora o realizando procesos de *coaching*, especialmente al Departamento de Farmacia del Hospital de Sant Pau i la Santa Creu, la Cooperativa de Arquitectos de Barcelona, Desigual, Probike, Grupo Selenta, Fòrum Calafell, el programa PAS de la Universitat Autònoma de Barcelona, a los distintos colegios oficiales de psicólogos, ayuntamientos, *consells comarcals* y diputaciones de Catalunya, y a la Generalitat de Catalunya (Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, Departament d'Ensenyament). De todos ellos he aprendido la importancia de potenciar la autoestima en los lugares de trabajo, tanto de los directivos como de sus colaboradores, para generar bienestar y potenciar el liderazgo personal y profesional de todos ellos.

Una mención especial a Jaime García y los demás colegas del Club de Lectura Festo. Les agradezco sus críticos y sabios comentarios de antemano.

Mi sincero reconocimiento a todos los profesionales de Institut Gomà, que con sus cuestionamientos, aportaciones y puntos de vista distintos me han ayudado a crear el modelo teleológico. Deseo dar las gracias por su compromiso, lealtad, pasión, vocación de servicio y extraordinaria profesionalidad a los miembros del actual equipo: Àlex Fiol, Ana González, Lara Castro, Ares Anfruns, Laura Ponce, Paula Folch, Inés de Caralt, Raquel Ruiz, Paco Verjano, Úrsula Martínez, Miguel de Molina, Anna Girbau, Fabiola Martín, María José Dalmau, Alba Sabé, Aida Triguero y Claudia Corberó; y también quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que actualmente no están en el equipo, pero que formaron parte de él en algún momento de su trayectoria profesional, especialmente a Andreu Gatuellas, por ser fuente de inspiración continua.

Quisiera dar las gracias a Pepi Galván, Natalia Vivas y Bertina Fortiz, por cuidar de mí, por despejarme la agenda y por sus ánimos continuos. Sin ellas, este libro tampoco habría sido posible.

También quiero agradecer a aquellas personas que me han orientado y animado a seguir escribiendo, especialmente a Maria Àngels Cantos, que hace más de una década me sugirió que debía escribir cuando yo creía que no podía hacerlo; a Carles Adamuz, por escuchar mis cuitas al empezar y terminar de escribir este libro; a Cris Saiz, por recopilar todos mis escritos; a Hermínia Gomà Ollé, por su inmensa fe en mí; a Josep Gendra, por ser un lector habitual de mis artículos, a los que siempre aporta su contribución; y también a Laia Villegas, por haberme enseñado a reflexionar sobre lo que realmente quiero decir al escribir lo que escribo.

A mis amigas del «cole» Puri, Maribel, Montse, Maria Carme y Anna, por formar parte de mi vida.

A mi querido esposo, Àngel, por ser mi compañero de vida, por su cariño y por su respeto hacia mis necesidades; a mi incondicional hija Irene, por escucharme y por su paciencia infinita; a mi estimada madre, que desde pequeña me alentó en la lectura de obras que ella también leyó para poder comentarlas juntas; a mis hermanas Mat y Pilar, por su complicidad desde que tengo memoria; a mi hermano Josep Ramon, por sus sentidos abrazos; y a mis sobrinos y sobrinas, por sus sonrisas, su alegría y su pasión por vivir. Todos ellos han influido enormemente en la persona que he llegado a ser. Gracias.

Y gracias a ti, mi querido lector, por haber leído estas páginas.

Notas

* Stephen R. Covey, *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*, Barcelona, Paidós, 2007.

* Madrid, Taurus, 2009.

* Barcelona, Paidós, 2010.

* Barcelona, Debolsillo, 2017.

* Mihaly Csikszentmihalyi, *Fluir en los negocios*, Barcelona, Kairós, 2003, págs. 196-197.

* Barcelona, Paidós, 2011.

* Barcelona, Paidós, 2009.

* Barcelona, Laertes, 2014.

Autoestima para vivir

Hermínia Gomà

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, Planeta Arte & Diseño

© de la ilustración de la portada, Yevgen Timashov – Getty Images

© Hermínia Gomà Quintillà, 2018

© de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U., 2017

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): febrero de 2018

ISBN: 978-84-493-3431-3 (epub)

Conversión a libro electrónico: Pablo Barrio

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

BIENESTAR



¡Síguenos en redes sociales!



Índice

Sinopsis	3
Portadilla	4
Dedicatoria	5
Introducción	6
1. Autoestima y autoconcepto	11
Actividad 1. La rueda de la autoestima	35
2. La construcción de la autoestima	44
Actividad 2. ¿Qué creencias tienes?	51
Actividad 3. Las etiquetas negativas	52
Actividad 4. Inventario del conocimiento de mí mismo	60
3. Los demás y cómo afectan al propio autoconcepto	62
Actividad 5. Inventario de deberes	66
Actividad 6. Liberarte de la profecía autocumplida	73
Actividad 7. Liberarte del dolor de amar a alguien con problemas	79
Actividad 8. Liberarte de la manipulación y de la dependencia	87
4. Los errores, fuente de reestructuración	89
Actividad 9. Potenciar nuestra autoconciencia	94
Actividad 10. Saber perdonarse	102
Actividad 11. Diez pasos para aprender a aprender	108
Actividad 12. Potenciar nuestra autoconciencia	109
Actividad 13. Superar la vulnerabilidad	112
5. La crítica: cómo dar una respuesta apropiada	113
Actividad 14. Tu rol como persona que lidera un equipo	120
Actividad 15. El 'feedback'	131
6. Las demandas	137
Actividad 16. Inventario de la asertividad	142
Actividad 17. Inventario de demandas y deseos	144
Actividad 18. Saber decir «no»	149
Actividad 19. Los seis verbos de la autoestima	149
7. Cómo dar autoestima a los demás	155
Actividad 20. Aportar autoestima a los demás	158

Actividad 21. Utilizar la perseverancia para alcanzar el éxito	161
Actividad 22. Diez preguntas para escuchar en procesos de 'coaching' teleológico	164
Actividad 23. Inventario para dar autoestima a los demás	165
8. Autoestima y trabajo	175
Actividad 24. Qué es para ti el éxito	178
Actividad 25. Trabajar la resiliencia	189
Actividad 26. Cómo potenciar un liderazgo responsable	192
Actividad 27. Inventario sobre tu carácter	192
Actividad 28. El termómetro de los miedos	195
9. Autoestima y salud	200
Actividad 29. Reglas familiares	204
Actividad 30. Responsabilidad y salud	210
Actividad 31. Conversación teleológica para el bienestar	211
Actividad 32. Tu rol profesional	214
Actividad 33. ¿Es saludable tu organización?	215
Actividad 34. Síntomas de entornos no saludables	217
Actividad 35. Inventario de salud y autoestima	218
Epílogo	221
Bibliografía	224
Agradecimientos	234
Notas	237
Créditos	245
¡Encuentra aquí tu próxima lectura!	246