

Capítulo I

¿SOY ALGO MÁS QUE MI PUESTO?

El autoconocimiento empieza por hallar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quién soy?
- ¿Qué es lo que me mueve?
- ¿Para qué estoy aquí?

Estas preguntas, casi filosóficas, no son fáciles de responder, pero merece la pena invertir tiempo en ellas porque nos ayudarán en las múltiples situaciones complejas que se nos presentarán en el futuro.

Según la teoría del iceberg, la punta del mismo representa la parte visible de la persona materializado en sus comportamientos, sus acciones... No obstante, bajo el agua, hay una parte mucho mayor que sostiene y explica estos comportamientos. Esta parte invisible contiene temas profundos y difícilmente cambiables como nuestra identidad, valores y creencias. Ahora bien, si queremos conseguir cambios sostenibles en comportamientos, tendremos que trabajar los temas bajo la superficie.

Bill Gates decía: «Al mundo no le importará tu autoestima. El mundo espera que logres algo, independientemente de que te sientas bien o no contigo mismo». Y es verdad, las empresas quieren resultados, sin ellos, su supervivencia está en juego. No obstante, te invito a ir un paso más allá: toma consciencia de tu parte invisible, aprende cómo te afecta, y acéptalo para empezar a generar cambios sostenibles.

¿QUIÉN SOY?

Cuando pregunto a directivos quiénes son, es normal escuchar: «Soy el director de marketing» o soy «la responsable de compras». Y claramente

lo son, no lo discuto. Lo que si considero importante es poder distinguir entre la identidad de una persona y el puesto que ocupa. A veces, algunos profesionales mezclan su función con lo que son. Uno es Carmen o Alfonso y además es director de algún departamento. ¡Somos esto y mucho más!

Detrás de esta confusión puede haber varias razones, pero la falta de autoconfianza y reconocimiento social se nos presenta como factor principal. El aferrarse a un puesto ofrece de alguna manera la seguridad necesaria por un lado y una confirmación de una identidad social por otro. Es como si el puesto de trabajo que ocupamos fuera más importante de lo que somos como persona. Está claro que nuestro puesto de trabajo nos ayuda a definirnos, pero no puede ser la excusa para dejar de trabajarnos como personas; los puestos se dejan, pero nuestra identidad es para toda la vida.

Una falta de identidad (y autoconfianza) puede también ser la base de conflictos. Me acuerdo de un caso en una empresa de materiales de construcción. Surgió un conflicto entre el director comercial y el jefe de administración. Ambos declararon que se trataba de un tema personal. Les pregunté si realmente era personal o más bien que se lo habían tomado como algo personal. Indagando en el asunto, llegamos a la conclusión de que el origen del conflicto surgió de un tema organizacional y no tanto de un tema personal. El miedo nubló la visión de ambos resultando en un conflicto abierto.

No es extraño ver que la parte organizacional enfrenta a personas generando así conflictos. Pueden existir objetivos o procesos contradictorios que provocan tensión entre diferentes departamentos. Antes de entrar en discusiones personales y debates dañinos, te propongo ponerte en la metaposición para poder observar desde la distancia lo que está pasando. Esto nos da otra perspectiva y nos permite tranquilizarnos, y encontrar pistas para conocer el origen del conflicto.

Metaposición

En una conversación entre dos personas podemos ocupar distintas posiciones:

- Primera posición: Yo.
- Segunda posición: ponernos en el lugar de la otra persona (empatía).
- Metaposición: ponernos en la posición de una tercera persona lo que nos ofrece una nueva perspectiva. Al tomar distancia de los hechos, temas... los observamos de una manera imparcial.

Ojalá usar la metaposición fuera la solución para resolver todos nuestros conflictos. Lamentablemente, no es suficiente y se nos presenta la duda de si conocernos más a nosotros mismos podría darnos más respuestas. Quiero aclarar tu duda con una reflexión de una muy buena profesional con quien colaboro habitualmente, Beatriz Catalá de la empresa Satori-3. En una conversación con un cliente donde estamos introduciendo trabajo personal, surgió el debate: «¿La empresa puede exigir a sus colaboradores que se trabajen a nivel personal?» Es casi un debate filosófico pero muy importante y actual.

Beatriz, sin pretender tener todas las respuestas, planteó la siguiente pregunta: cuando te van a operar en un hospital, ¿esperas que el cirujano sea una persona emocionalmente estable?, o cuando coges un vuelo a Berlín, ¿esperas que el piloto, aparte de dominar las técnicas de vuelo, sea una persona emocionalmente estable? La respuesta es claramente ¡sí! La pregunta que sigue es: ¿Nos gustaría que nuestros compañeros de trabajo y nuestros jefes, también lo fueran? Creo que en este caso también todo el mundo tiene clara la respuesta. El trabajarnos personalmente, descubrir quiénes somos, saber qué nos mueve e identificar cómo funcionamos nos abre la puerta de la consciencia y una oportunidad de mejorar como persona y profesional. Además, está comprobado que en un ambiente de trabajo sano, rendimos más y mejor.

Aquí algunos «cómos» que hay que tener en cuenta a la hora de tomar el camino del autoconocimiento y elevar tu auto-consciencia:

- *Autoobservación.* Por medio de autoregistros puedes empezar a darte cuenta de cómo te afectan los acontecimientos en tu vida diaria. Una vez que nos damos cuenta del impacto que tienen nuestras emociones, pensamientos y acciones podemos empezar a desarrollar estrategias de cambio y de autogestión.

Autoregistros

Herramienta para darnos cuenta qué nos está pasando. Haz una lista registrando:

- Día y hora.
- Acontecimiento.
- Nuestro pensamiento.
- Nuestra emoción.
- Nuestra reacción corporal.
- Nuestro comportamiento.

- *Aceptación*. Cuando empezamos a conocernos un poco mejor, igual nos topamos con cosas que no nos gustan tanto. Tiene poco sentido querer negar su existencia ya que forman parte de ti. Acéptalas tal como son. Una vez las aceptas, puedes empezar a ver cómo usarlas y convertirlas en algo útil en lugar de elementos reactivos.
- *Perspectivas*. Desde nuestra infancia, nuestro entorno nos enseña una serie de valores y unas formas determinadas de ver el mundo, para bien y para mal. En este sentido, cada persona es única y tiene una forma única de percibir el mundo, a través de un filtro específico. No obstante, el mapa del mundo que vemos no es el territorio entero, es una interpretación personalizada y parcial del territorio. Tu visión particular del mundo ni es peor ni mejor que la visión de los demás; simplemente, es diferente. Aceptar este hecho, nos ayuda a ampliar nuestra mirada y entender mejor a las personas.
- *Feedback o retroalimentación*. Una herramienta muy interesante, a la hora de conocerse a sí mismo, es pedir feedback. Puedes pedir a compañeros y amigos que te observen en situaciones concretas como, por ejemplo, en una reunión o una presentación, para que a posteriori compartan sus observaciones contigo. Es sorprendente, a veces, descubrir los elementos de los que no eras consciente.
- *Ayuda*. No estás solo en esto. Existen muy buenos profesionales como coaches, mentores, terapeutas, etc., que te pueden acompañar en este camino del autoconocimiento. Es una inversión importante en tiempo, dinero y esfuerzo, pero da unos resultados magníficos. Acelera tu proceso de autoconocimiento. Si haces tu elección de con quién trabajar con cuidado, un buen compañero no tiene que ser un buen coach, pide referencias y apuesta por los mejores. ¡Te lo mereces!

¿QUÉ ES LO QUE ME MUEVE?

Otra pregunta del millón: ¿Qué es lo que te hace levantarte todas las mañanas para ir a trabajar? Todos tenemos una capacidad innata de sentir cuando estamos en modo *flow* (fluir). Si prestamos la necesaria atención, somos capaces de saber cuándo nos sentimos bien haciendo lo que hacemos. El estado fluir es una especie de *momentum* en el que tu energía fluye y sientes una gran satisfacción con lo que estás haciendo. Para poder sen-

tir estos momentos únicos tenemos que prestar atención a nuestro cuerpo, emociones y pensamientos que nos darán las señales correspondientes.

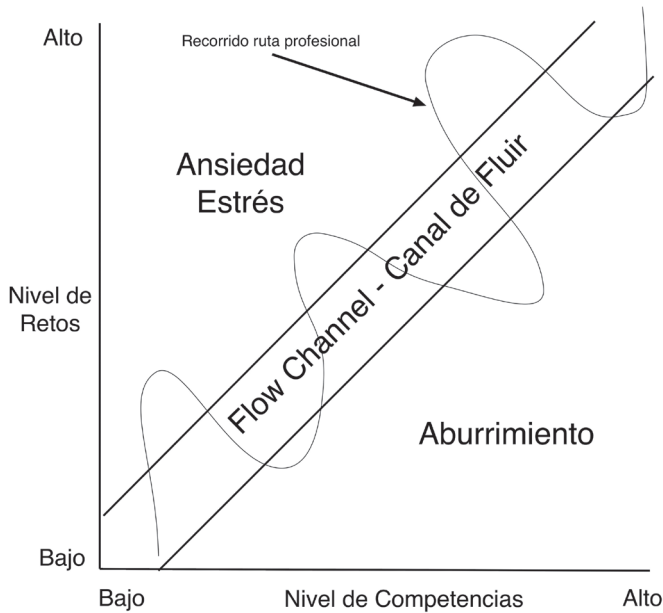


Gráfico 1. Modelo *Flow* (fluir) de Mihaly Csikszentmihaly.

Te darás cuenta que es un baile de equilibrio constante. Si tenemos demasiados retos y no estamos preparados para ello, podemos generar tensión y estrés. Durante un tiempo corto lo podemos soportar. En contra, cuando se convierte en una situación prolongada en el tiempo, tenemos que actuar. Si por el contrario, te faltan retos, nos encontramos en la zona del aburrimiento de la cual es necesario salir también después de un tiempo. Los retos nos mueven.

Iñaki Pérez, dueño de la empresa AylaSearching y un compañero de viaje en Teammotion, proyecto que compartimos, me ha dado la clave para llegar directamente al núcleo de la ilusión, y lo hace por medio de una pregunta poderosa: ¿Qué es lo que te *pone*? Seguramente la respuesta sea distinta a si te preguntaran: ¿Qué es lo que te gusta? ¿Qué es lo que te *pone*?, nos lleva a un lugar mucho más profundo, un lugar desde donde nace la ilusión, la fuente de la vida. Es una búsqueda que tiene recompensa: «Solemos ser buenos haciendo las cosas que nos ponen, que nos gustan mucho».

Una de las preguntas más recurrentes de los líderes es: ¿Cómo motivo a mis colaboradores? La respuesta necesita de más líneas, pero creo que la ilusión es una de las claves para conseguirlo. Aunque no queramos, somos un modelo de referencia, un modelo a seguir para otros. Un líder ilusionado inspira, pone en movimiento a otros. Es parecido a un virus que afecta a todo su entorno para bien o para mal. Nuevamente, una razón de peso para invertir tiempo en conocerte un poco más y para descubrir que es lo que carga tu batería.

Algunos «cómos» para trabajar la ilusión:

- *Escribe.* Haz una lista de las cosas que realmente te *ponen* e incorpóralas poco a poco, en la medida que puedas, a tu rutina diaria. Te darás cuenta de que al incluirlas, tu nivel energético sube. Es la gasolina para tu motor. Tan necesaria para seguir dando lo mejor de ti, día tras día.
- *Atención.* Estate pendiente de tu cuerpo. Es muy sabio y es un buen termómetro a la hora de transmitirnos información vital referente a las cosas que nos mueven. Me resulta difícil describir la sensación porque, seguramente, es distinto para cada uno. Algunos síntomas son: que se nos pone el pelo de punta, el estómago nos hace indicaciones, el calor corporal, la sonrisa, la sensación de estar en una nube, etc. Lo importante, en todo caso, es estar atento a nuestro cuerpo ya que, a veces, lo tenemos un poco olvidado.
- *Proyecta.* Un buen ejercicio es visualizar qué te haría ilusión conseguir en el futuro. Para reflejar esta visión con claridad puedes usar métodos creativos que te sacan un poco de la mente lo que nos suele tener tan ocupado. Existen muchas técnicas como el dibujo, la construcción, buscar imágenes, la música, etc. Experimenta con los diferentes métodos y encuentra un método con el que te sientas cómodo. Una vez que tenemos identificados nuestras imágenes futuras suéltalas y aplica el desapego.

El desapego

El desapego no significa renunciar a tus deseos, es más coger distancia que te da libertad para disfrutar del camino.

Advertencia: está bien pensar a lo grande y también buscar un equilibrio entre tu realidad y tus sueños. Vivir en el mundo de Yupi está bien, pero te puede dar una sorpresa desagradable cuando recibes un baño de realidad.

¿PARA QUÉ ESTOY AQUÍ?

Mi primera experiencia con el coaching fue por el 2004 durante un proceso de «life coaching». Todo empezó con normalidad hasta el momento en que mi coach, Eva, me hizo la pregunta: ¿Cómo quieres ser recordado? La verdad, la pregunta no me gustó mucho y me dejó con una sensación extraña en el cuerpo. Me preguntaba por qué tenía que perder el tiempo pensando en el día de mi muerte en vez de centrarme en mis objetivos a corto plazo. Pensé seriamente en tirar la toalla cuando me encargó la tarea de escribir mi epitafio. ¡Que ganas de hacerle sentir mal a uno!

Sinceramente, aunque lo pasé mal, se lo tengo que agradecer a Eva porque me obligó a parar y reflexionar profundamente. Lo realmente sorprendente es que ha pasado más de una década y aún es actual el trabajo que realicé en aquel momento. Detrás de la pregunta del epitafio se esconde un entramado de elementos que necesitan tu atención:

- ¿Cómo quieres trascender en la vida?
- ¿Cuál es tu propósito?
- ¿Para qué lo quieres?
- ¿Qué es lo que te da miedo?
- ¿Cuál es tu valor añadido?

Puede resultar un tanto incómodo este ejercicio e incluso podemos cuestionar la utilidad a la hora de liderar equipos y personas, ya que nos pagan para obtener resultados, ¿verdad? Igual las respuestas que descubres te ayudan a que sean sostenibles en el tiempo.

Está claro que todos trabajamos para ganarnos la vida o para sostener una familia o simplemente para comprarnos los caprichitos que pensamos necesitar. No sé si te ha pasado que después de haber comprado este regalo tan deseado, tu ilusión inicial va desvaneciéndose poco a poco. Llega un momento en que necesitamos comprar otra cosa para llenar una especie de vacío que nos invade. Estamos en un círculo vicioso del cual es difícil salir.

La mayoría de nosotros también conocemos estos momentos en el trabajo en que uno se pregunta: ¿qué estoy haciendo aquí?, o ¿para qué estoy haciendo las cosas que hago? Todos asumimos que, en cualquier actividad, habrá que «picar piedras» en momentos concretos. Ahora bien, si no encontramos este sentido, este para qué, de forma estructural, corremos el riesgo de apagarnos. Poco a poco nuestra energía e ilusión desaparece y en el momento que nos damos cuenta, a veces, ya es tarde para dar la vuelta a la situación. En estos casos, el comprarnos cosas ya no es suficiente para recargar las baterías de forma sostenible. Probablemente, entonces precisemos ya la ayuda de especialistas.

Tener un propósito bien definido nos ayuda a mantener un rumbo en la vida y a sentirnos mejor con nosotros mismos. Así, evitamos sentirnos «picapedreros» o frustrados cuando nos damos cuenta de que este capricho no nos llena realmente. ¡Ojo!, los caprichos son importantes y es bueno que, de vez cuando, nos premieemos con alguno. Eso sí, recuerda que no son un sustituto para encontrar sentido a la vida. Esta tarea es responsabilidad personal de cada uno.

La pregunta, ¿para qué estoy aquí?, se puede responder desde distintas dimensiones. Hasta ahora, nos hemos centrado en la dimensión más elevada, más general; digamos la que engloba y sostiene a las demás dimensiones. Para ver el propósito en acción, en tu día a día, es necesario añadir dos dimensiones más: la de los objetivos y la de los planes de acción. La primera dimensión nos da sentido; las demás nos dan los tan deseados resultados. Hay mucha literatura disponible sobre herramientas de gestión, así que no voy a entrar en detalle a describirlas. Eso sí, no por eso son menos importantes.

Aunque es un método muy conocido a la hora de establecer objetivos, lo incluyo porque aparte de ser muy útil, observo que hay más managers que lo conocen que los que lo aplican. Tomarnos el tiempo de redactar (solo o junto a tu equipo) los objetivos de forma SMART (en castellano se usa el concepto MARTE), nos ayuda a concretar al máximo lo que queremos conseguir, además de hacer tangible el resultado. Puede resultar difícil transformarlos en SMART sobre todo en casos más cualitativos. Es más fácil describir cómo ahorrar el 10% en gastos generales que como mejorar la calidad de nuestra comunicación. Esta técnica, no obstante, nos ayuda a conseguirlo.

Objetivos MARTE

- M: Que sean Medibles
- A: Que sean Alcanzables
- R: Que sean Retadores
- T: Que sean Temporales
- E: Que sean Específicos

Antes de empezar a redactar, es útil hacerse la pregunta: ¿Para qué lo queremos? Y una vez terminado el ejercicio, suelo preguntar: en una escala de 0 a 10, ¿qué probabilidades de éxito crees tener a la hora de conseguirlo? Si la respuesta es menos de 7/10, tendremos que repasar el ejercicio para encontrar el elemento que necesita un reajuste.

La tercera dimensión, la más terrenal, es la del plan de acción. En esta dimensión nos centramos ya en el hacer puro y duro. Aquí nos marcamos hitos diarios que al conseguirlos nos llenan de energía para seguir avanzando. Recomiendo hacerlo de la siguiente manera:

- Identifica hitos pequeños. Recuerda que un elefante no se come de un bocado. Dáte reconocimientos pequeños cuando los consigues.
- Visualiza las acciones en un esquema que nos permite ver el progreso y hacer un seguimiento. Además, nos asegura no perder la foto global: cortando un elefante en dos no nos da dos elefantes.
- Se honesto contigo mismo. Admite cuando no llegamos y permítete ajustar cuando vemos poco realista el plan.

Los «cómos» del para qué.

En la parte anterior hicimos hincapié en la importancia de aclarar para qué estamos aquí. En lo que sigue te acerco algunas herramientas que te ayudan a ponerlo en práctica:

- *Empieza por el principio.* Un buen primer paso para encontrar tus «cómos» es responder, por escrito, a las cinco preguntas anteriormente escritas. Tómate tu tiempo ya que no es tarea fácil. Lo puedes hacer de forma individual, y luego contrastarlo con personas de tu confianza.

- *Momento notario o momento médico.* Prevé momentos en tu agenda para repasar, reconectar y reajustar tu propósito si fuera necesario. Lo llamo momento notario porque es bueno considerarlos como tal. Cuando estamos en el notario, no atendemos llamadas, ni respondemos a emails. Estamos concentrados en el momento presente y nuestra atención va a una sola cosa. Resérvate estos momentos exclusivos para ti, y evalúa en qué medida estás en línea con tu propósito o en qué medida te resuena o te sientes identificado.
- *El tiempo como un aliado.* Vivimos a un ritmo muy acelerado e igual reconoces la necesidad de tener resultados ¡ya! Nos ayuda tener paciencia y no obsesionarse con los resultados. Hablamos de vivir nuestra vida diaria basada en un propósito, lo que significa que el proceso es más importante que el resultado. Así que no necesitas sentirte culpable o castigarte si no consigues inmediatamente los resultados deseados. Esto es una carrera de fondo que dura toda la vida.
- *¿Se puede cambiar?* Podemos pensar que un propósito es algo inamovible. Nada más lejos de la verdad. El propósito es un organismo vivo conectado al mundo cambiante en el que vivimos. Es normal que queramos ajustar nuestro propósito según evolucionamos como persona, obviamente influido por nuestro entorno. Es bueno considerar este proceso como un proceso dinámico en el que podemos ajustar los elementos necesarios. Lo importante es darnos el permiso para parar de vez en cuando y generar espacios de reflexión. Si uno no para, el ritmo del mundo decidirá por nosotros.