

# **Ruta para la Asesoría Académica Personalizada (AAP)** de estudiantes de posgrado en la Universidad de La Sabana



**Querer a las personas, a todas y a cada una, respetarlas como merecen, exige en primer término descubrir a cada individuo en su propia singularidad: sus necesidades, su manera de ser, sus capacidades, sus circunstancias.**

*Monseñor Javier Echevarría, Gran Canciller de la Universidad de La Sabana (1994-2016)*

# Contenido

## 01

---

## 02

---

2.1 Mentoring-coaching para el desarrollo personal y profesional

2.1.1 Reflexión: cabeza

2.1.2 Diálogo: corazón

2.1.3 Puesta en práctica: acción

2.2 Áreas de desarrollo en el ámbito personal y profesional según Rite

2.3. Características del asesor académico en posgrados

## 03

---

## 04

---

4.1 Modelo de primer correo

4.2 Cuestionario para la Asesoría Académica Personalizada

4.3. Preguntas para el desarrollo de la primera sesión

4.4. Plan de acción

4.5 Herramientas para el anclaje del modelo GPR©

## 05

---

## 06

---

# 1

## Definición y contexto institucional

“La Asesoría Académica Personalizada (AAP) es la estrategia formativa que permite adecuar la tarea educativa que realiza la Universidad a las características personales de cada uno de los estudiantes en sus diferentes dimensiones y manifestaciones” (Guía del asesor académico, Universidad de La Sabana, s. f. p. 5). Esta asesoría se aborda de manera amplia e integral en un cuerpo de documentos institucionales conformado por el Reglamento de Estudiantes, el Estatuto de Profesores, el documento de formación integral y educación personalizada, y la Reglamentación 62, por la cual se regulan las funciones y la vinculación del profesor docencia-planta en la Universidad de La Sabana.

Concretamente, la Asesoría Académica Personalizada (AAP) para estudiantes de posgrados busca responder a circunstancias particulares y heterogéneas, de acuerdo con los diferentes niveles de formación de los estudiantes de este nivel. En la literatura, la experiencia universitaria de esta población se relaciona con variables tales como el tiempo de dedicación entre estudio y trabajo, la familia, tener dependientes económicos y el estado civil, entre otros factores (Martínez-González *et al.*, 2017).

Así, la ruta de acompañamiento para la Asesoría Académica Personalizada dirigida a estudiantes de posgrado pretende ser una guía práctica que, a través del “modelo GPR©”, proporciona herramientas para:

1. Identificar las características particulares y las necesidades específicas de los estudiantes de posgrado en sus diferentes dimensiones, de manera que se aumente la autoconciencia y se favorezca el deseo y la esperanza de la mejora personal y profesional.
2. Diseñar un plan de acción que inspire al estudiante y lo movilice a conseguir los objetivos que se haya planteado.
3. Contribuir al fortalecimiento de las áreas de desarrollo personal y profesional a través de recursos que le permitan adaptarse a los distintos contextos.

# 2

## Referente conceptual

### 2.1 Mentoring-coaching para el desarrollo personal y profesional

#### 2.1.1 Reflexión: cabeza

#### 2.1.2 Diálogo: corazón

#### 2.1.3 Puesta en práctica: acción

### 2.2 Áreas de desarrollo en el ámbito personal y profesional según Rite

### 2.3 Características del asesor académico en posgrados

## 2.1 Mentoring-coaching para el desarrollo personal y profesional

La ruta para la asesoría académica de estudiantes de posgrados toma como referente conceptual el modelo GPR©, proporcionado por Rite (2020) en su libro *¡Aquí mando yo! Un espectacular viaje desde la resiliencia hasta la ilusión*, el cual parte de la implementación de técnicas como, por ejemplo, el *mentoring-coaching* para la mejora del desarrollo personal y profesional. Este modelo contribuye a que el asesor académico disponga de un método práctico que facilite la asesoría académica, con una sistematización del proceso, esto es, reflexión, diálogo y puesta en práctica de estrategias con miras a la consecución. La fórmula podría resumirse en: C+A+A: ¡cabeza, corazón, acción!

### 2.1.1 Reflexión: cabeza

El primer axioma del modelo es que el trabajo del asesor es fundamental, valioso e insustituible, a la vez que es el estudiante quien hace sus propios descubrimientos, reflexiona sobre ellos y, como consecuencia de conocerse mejor y conocer las pautas del desarrollo personal y profesional, se propone mejoras en esos ámbitos y traza su plan de acción para lograrlas.

### 2.1.2 Diálogo: corazón

El siguiente paso es la sesión de asesoría, lo cual propicia un diálogo fértil entre el participante y el asesor. Es el momento en el que el asesor pone en juego sus habilidades profesionales y su inteligencia emocional, de modo que crea un clima seguro y generan confianza a través de la empatía y la escucha. Estas dos capacidades marcarán el éxito en la práctica de la asesoría mediante el acompañamiento que se brinde al participante en el autodescubrimiento, así como en el intercambio de impresiones y experiencias, la resolución de dudas —si es el caso— y el reto al asesorado para que marque sus objetivos y su plan de acción hacia el logro.

### 2.1.3 Puesta en práctica: acción

La acción permite el movimiento y el cambio. Para adquirir hábitos virtuosos, los participantes necesitan tomar acción sobre lo trabajado en la asesoría. Las dos fases anteriores facilitan el discernimiento de las circunstancias en las que pueden desarrollar cada una, así como el plan de acción marca el camino hacia el éxito. En este propósito contar con herramientas de apoyo ayuda a que los planes de acción sean interesantes y hasta divertidos. Es el estudiante quien los define y quién se compromete a llevarlos a cabo, y es él el único responsable de su éxito.

## 2.2 Áreas de desarrollo en el ámbito personal y profesional según Rite

La AAP de posgrados busca favorecer el engranaje y la integración de la vida profesional y personal, para lo cual el asesor requiere un marco de trabajo que le posibilite abordar de forma ágil y fácil estos aspectos en las distintas sesiones. Con este objetivo, el modelo GPR© pone a disposición del asesor conceptos y herramientas como medios que le faciliten comenzar con un lenguaje común y comprensible para todos, independientemente del área en la que se desempeñen.

A continuación, se exponen los referentes del libro *Aquí mando yo. Un espectacular viaje de la*



resiliencia a la ilusión (Rite, 2020) (sugerimos leer y utilizar este libro como base de trabajo) con relación a las áreas de desarrollo en el ámbito personal y profesional que serán parte del foco de trabajo en los espacios de asesoría.

Tabla 1. Áreas de desarrollo en el ámbito personal y profesional según el modelo GPR©

Áreas de desarrollo	Definición	Epígrafe del libro	Herramientas
<b>Saber ser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soy como soy y como soy está bien, y soy libre y responsable para alcanzar —si quiero— mi mejor versión.</li> <li>• Parto del autoconocimiento y de aceptarme, quererme y valorarme a mí mismo y de mirar el futuro con esperanza.</li> <li>• Somos arquitectos de nuestro cerebro y forjamos nuestro carácter y nuestra personalidad con las decisiones que tomamos.</li> </ul> <p>Ser una persona se compone de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una parte espiritual que la hace única y trasciende a través de la libertad, el amor incondicional, la coexistencia con los demás, el conocimiento y la búsqueda de la verdad.</li> <li>2. Una autoconciencia del yo que se da tanto con el crecimiento como con la formación, y, a su vez, por medio de la razón y la voluntad. Se forjan los valores y la propia identidad. Todos tenemos sesgos y condicionamientos que nos impulsan o paralizan, los cuales es necesario identificar y superar.</li> <li>3. Una parte biológica común a la naturaleza humana que se desarrolla en el tiempo.</li> </ol> <p>Las tres áreas se influyen de forma continua. La primera nos hace únicos, mientras la segunda y la tercera son rasgos comunes a todos los humanos. El resultado es la persona que soy en cada momento.</p>	<p>Cap. 3: “Antropología de la persona” (p. 49).</p> <p>3.1 “Soy perfecto en mi imperfección”.</p> <p>3.2 “Desde dónde trabajamos para alcanzar nuestra mejor versión” (p. 56).</p> <p>Cap. 6: “La esperanza de ser mejores” (pp. 113-128).</p>	<p>Punto de partida</p> <p>Ser persona integra todas las herramientas incluidas en este ebook y en la web</p>
<b>Integridad/ congruencia en el comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienso, hablo y actúo conforme a mis valores y principios con congruencia.</li> <li>• Soy consciente de que “soy perfecto en mi imperfección” y tengo la esperanza de ser mejor a pesar de la experiencia de mi debilidad, por lo que con ego saludable pido perdón, me perdono los fallos y vuelvo a empezar.</li> <li>• Ser íntegro no presupone ser perfecto, sino ser responsable y compasivo con uno mismo, primero, y con los demás después, afrontando la verdad con responsabilidad.</li> </ul>	<p>Cap. 2 “Neurociencia: ¿para qué me sirve saber cómo funciona mi cerebro?” (p. 33)</p> <p>Cap. 6 “La esperanza de ser mejores” (p. 113)</p> <p>Epígrafe 29.4 “Centrar los valores”</p>	<p>1.1 Soy Dios/libre de juicio</p> <p>1.2 Las leyes universales funcionan sí o sí</p> <p>1.3 Soy arquitecto de mi cerebro/nos ves el mundo...</p> <p>1.6 Afino mi piano</p> <p>1.16 Ego saludable</p> <p>1.17 Elijo ser feliz hoy/trabajando la congruencia.</p>

Áreas de desarrollo	Definición	Epígrafe del libro	Herramientas
			<p>1.18 Rueda de la vida</p> <p>2.1 Asumo y hablo en primera persona</p> <p>2.7 Feedback constructivo</p> <p>2.9 Comunicación +</p> <p>3.5 Toxinas en las relaciones/antídotos</p> <p>3.13 Rueda de los valores</p>
<b>Inteligencia emocional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comprender nuestras emociones y las de los demás. Determina la resistencia a la frustración, a la confusión y a la manera que tenemos de reaccionar ante la adversidad.</li> <li>• Distinguir las emociones básicas (miedo, sorpresa, alegría, tristeza, asco, ira) y conocer qué mensaje positivo nos da cada una, si se parte de que todas son buenas y están a nuestro servicio si las aprendemos a escuchar y manejar. Tienen una función y están para facilitarnos las decisiones.</li> <li>• Miedo: protección. Prevenir y aprender del peligro.</li> <li>• Sorpresa: orientación frente a una nueva situación.</li> <li>• Asco: rechazo hacia algo percibido como insalubre.</li> <li>• Ira: conseguir justicia.</li> <li>• Alegría: repetición-reproducción de lo que nos agrada.</li> <li>• Tristeza: pérdida; necesidad de reintegración personal; proceso de duelo y su superación.</li> </ul>	<p>Epígrafe 5.5 “El arte de gestionar las emociones” (p. 88 en adelante)</p> <p>Epígrafe 8.4 “Comunicación no verbal” (p. 142)</p>	<p>1.4. Creer crea/¡que te calles!</p> <p>1.5 Aquí mando yo/ paro y pienso</p> <p>1.11 Gestión emocional/puedo cambiar la emoción si...</p> <p>1.12 Veintiún cosas + más y doy gracias/no existe el fracaso solo el aprendizaje</p> <p>1.14 Protejo mi botón rojo/círculo vicioso</p> <p>1.19 Recargo mi poder/siempre celebramos</p> <p>1.20 Todo lo que necesito/me aplaudo</p> <p>2.2 Los estados emocionales...</p> <p>2.5 Palabras mágicas/trabajar las generalizaciones</p> <p>3.2 Triunfar en el equipo/para empatizar</p>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de influir en los demás y arrastrar con el ejemplo.</li> <li>• Empieza con liderarse a sí mismo para liderar a los demás, aceptando la propia vulnerabilidad. El autoliderazgo lleva a asumir la propia responsabilidad de ser feliz y afrontar la vida con resiliencia, sin victimismos, quejas o señalamiento de culpables.</li> <li>• El líder empatiza con los demás y tiene</li> </ul>	<p>Cap. 4 “Resiliencia humana”</p> <p>Epígrafe 18.2 (p. 280)</p> <p>Epígrafes 5.6 “Nos realizamos en los demás, ¡qué misterio!”</p> <p>Epígrafe 5.7 “La autoestima”</p>	<p>1.3 Yo soy arquitecto de mi cerebro/ no ves el mundo tal como es</p> <p>1.5 Paro y pienso/ aquí mando yo</p> <p>1.6 Como hago una cosa</p> <p>1.7. Control energía/ posición de poder</p>

Áreas de desarrollo	Definición	Epígrafe del libro	Herramientas
	una misión de servicio con lo que hace con el objetivo de dejar un legado.	Epígrafe 5.8 “La automotivación como motor de nuestros logros” Cap. 19 “Más sobre liderazgo [...]” (p. 297)	1.8. Café doble/pasos resiliencia 1.10 ¡Soy lo que soy!/necesidades básicas 1.16 Mis poderes/ego saludable 1.18 Rueda del liderazgo 1.21 Triple A 2.2 Mirada apreciativa 2.4 Rapport 2.6 Pregunta poderosa 2.8 Estoy de servicio 3.3. Visión periférica 3.6 Gestión de conflictos/pilares para restaurar la confianza 3.13 Rueda valores para el equipo/familia 3.12 Arte de negociar 3.14 Objetivos FAST 3.16 Toma de decisiones
<b>Autoconcepto</b>	Conocer quién soy yo, mis fortalezas y capacidades, mis debilidades y necesidades para saber pedir lo que necesito y afrontar la vida con realismo y el compromiso de trabajar con responsabilidad a fin de alcanzar mi misión. Por eso es clave conocer los propios valores y la formación que cada cual tiene de su razón y su voluntad, la educación de la familia, la recibida en la escuela y las amistades etc. Porque todo esto nos influye y condiciona de manera progresiva, aunque no nos determina. Solo al ser conscientes de nosotros mismos podremos superar lo que convenga y apoyarnos en los hábitos positivos y en lo que ya funciona, con el propósito de seguir adelante y alcanzar las metas.	Epígrafes 5.7 “La autoestima” 5.8 “La automotivación como motor de nuestros logros” 9 “La comunicación bien entendida comienza con uno mismo”	1.3 Yo soy el arquitecto de mi cerebro/no ves el mundo tal como es, sino tal como eres 1.6 Afino mi piano/como hago una cosa, hago todo 1.12 Veintiún Cosas positivas mías/no existe el fracaso, solo el aprendizaje, 1.20 Todo lo que necesito .../Me aplaudo y doy gracias 1.21 Triple A/autoestima
<b>Asertividad</b>	Me respeto y te respeto. Me valoro y te valoro: por eso soy capaz de decir “no” cuando algo no me conviene por el motivo que sea. De forma amable, pero clara, sin sentirme mal por decir “no” (o	Epígrafes 9.2 “Comunicación inteligente y asertiva” y 9.3 “Estoy de servicio y no me lo	1.10 Soy lo que soy y así está bien/necesidades básicas 2.3 Me traslado a su sistema/empatía

Áreas de desarrollo	Definición	Epígrafe del libro	Herramientas
	superando ese malestar inicial por el pesar que puede producir contristar a otro o por la tendencia que podamos tener a quedar bien y agradar) diré “no” o manifestaré mi punto de vista según el caso, usando un lenguaje amable, nunca violento o destemplado.	tomo como algo personal”	cognitiva 2.5 Palabras mágicas/trabajando las generalizaciones 2.7 El regalo del feedback 2.8 Lo tiro al foso 2.9 Comunicación positiva vs. agresiva/pasos para un comunicación asertiva 3.7 El sistema y yo
<b>Autocontrol</b>	Capacidad de ajustar la velocidad de los diferentes circuitos neuronales mediante el freno de la excitación a fin de sincronizar en la gran red los circuitos reguladores, de manera que consigo el equilibrio cortical-subcortical. Existen dos fuerzas que compiten por el control de la respuesta a un estímulo: el sistema reflexivo, que planifica de forma racional, y el sistema impulsivo. Por eso ¡paro y pienso! Las acciones son libres, propias, queridas si son autorreguladas, son respuestas a estímulos en lugar de reacciones. El autocontrol supone formar la voluntad para dirigir la propia conducta hacia lo que quiero sin confundirlo con lo que me apetece. Así se alcanzan los objetivos y las metas a corto plazo. Es necesario ejercitarse lo antes posible y, desde luego, mejor desde niños, para aprender a aplazar las recompensas mediante la reflexión sobre el logro futuro. De esta manera, se crece en capacidad de afrontar con recursos propios la adversidad y las situaciones difíciles.	Epígrafes 5.1 “El autocontrol”, 5.2 “¿Soy Dios?” y 5.4 “Manejar el piloto automático”	1.4 Creer crea/¡que te calles! 1.5 Paro y pienso/aquí mando yo 1.8 Encuentro mi sintonía 1.14 ¿Protejo mi botón rojo?/círculo vicioso. 1.15 Ego nocivo/triángulos tóxicos 1.17 Elijo ser feliz hoy/trabajando la congruencia 3.2 Triunfar en el equipo/para empatazarse 3.11 Eficiencia en la gestión del tiempo
<b>Diversión/creatividad</b>	El sentido del humor, el tiempo de descanso y de esparcimiento es necesario para el desarrollo armónico de la personalidad, además de ser imprescindible para la propia salud física y el cultivo de las relaciones interpersonales. Divertirse de forma saludable exige ejercitarse en autoliderazgo y desarrollo de la creatividad, a fin de no acomodarse a hacer siempre lo mismo o lo que otros dicten; en cambio, buscar, crear y promover nuevas actividades o introducir innovaciones en las que ya se realizan con miras a que resulten atractivas y, a su vez, adecuadas a la propia salud, los recursos, la familia para un desarrollo integral de la persona y su entorno.	Cap. 16 “El cerebro social” Epígrafe 18.1 “Comprender el marco en el que nos desenvolvemos” Epígrafes 4.3 “Prevención para tener una buena salud emocional: el C. A. F. E doble”, 4.4.1 Creencias limitantes, qué son y cómo transformarlas” y 27 “I-D+i para la familia”	1.4 Creer crea 1.18 Rueda de la vida 2.2 Los estados emocionales se contagian 1.19 Siempre celebramos 2.6 Preguntas creativas 3.8 Memoria a tiempo real

Áreas de desarrollo	Definición	Epígrafe del libro	Herramientas
<p><b>Proyecto de vida</b></p>	<p>Me conozco, me acepto y me quiero. Consciente de mi vulnerabilidad me planteo vivir mi vida con la responsabilidad de ser feliz y lograr mi misión. Estoy aquí para dejar un legado en el mundo (mundo que se concreta en mi entorno personal y social, y que trasciende en el tiempo) para lo cual proyecto mi vida a largo, mediano e inmediato plazo, con el fin de desarrollarme de forma integral y alcanzar las metas que me lleven a cumplir mi misión personal. Ese proyecto lo llevaré a cabo de forma abierta y flexible para ajustarlo a lo largo del camino con lo que la vida pueda traer y no dependa de mí. No tengo todo el control de lo que pasa, pero sí de mi actitud y de lo que puedo hacer con lo que me pasa. Por ese motivo tendré un proyecto de vida por etapas que iré actualizando. Por ejemplo, un proyecto a tres años y actualizado con objetivos más concretos durante el tiempo que dura el posgrado. En ese proyecto de vida tendré presente para qué estoy en el mundo, así como los valores que quiero honrar, y procuraré una armonía congruente con aquellos en las distintas esferas.</p>	<p>Epígrafes 1 “Introducción. La atracción del poder”, 3.2 “Desde dónde trabajamos para alcanzar nuestra mejor versión” 6.2” “Responsabilidad personal frente a victimismo y queja”, 13.2.1 “La memoria de trabajo” y 13.2.2. “Metas. Objetivos y tareas”</p>	<p>1.13 Mi propia visión;/brillo! 1.18 La rueda de la vida 3.8 Memoria a tiempo real/MARTE<sup>2</sup> 3.9 Plan de acción 3.15 STAR/SSC 3.16 Toma de decisiones</p>

Fuente: Rite (comunicación personal, agosto de 2021)

### 2.3. Características del asesor académico en posgrados

Rite (comunicación personal, agosto de 2021) refiere que, para un excelente desempeño en la práctica de la asesoría académica con estudiantes de posgrados, el asesor debe mostrar un alto nivel personal y profesional, lo que involucra características relacionadas con el saber, el saber hacer y el saber ser, tal como se presenta a continuación.

Las características relacionadas con el saber son:

- Conocer la metodología para la Asesoría Académica Personalizada.
- Enriquecer el proyecto a partir de la implementación del contenido del e-book y de la plataforma web para este proyecto, a través de un trabajo colaborativo con los demás asesores.
- Dominar los recursos con el fin de acompañar en el discernimiento y centrar los objetivos del asesorado de forma eficiente.
- Entender las claves del desarrollo humano y profesional con miras a ofrecer un servicio de asesoría adecuado.
- Manejar los recursos que se ponen a su disposición en la plataforma para llevar a cabo la asesoría con profesionalidad.

Las características relacionadas con el saber hacer son:

- Desarrollar la capacidad de observación y serenidad, al estar presente aquí y ahora con el estudiante.
  - Crecer en la facultad de mantener una escucha profunda que genere confianza y apertura en el asesorado, de modo que se sienta cómodo y perciba que se le entiende sin juzgarlo, sin interpretaciones, acompañándole para expresar con claridad sus pensamientos y motivaciones.
  - Hacer preguntas poderosas que estimulen el pensamiento creativo y posibiliten que el estudiante encuentre recursos y alternativas. Las preguntas se formularán en positivo, abiertas y orientadas al futuro.
  - Promover el compromiso que lleva a la acción al estudiante, a fin de que recorra su camino con hitos alcanzables, apoyándose en sus fortalezas y aprendizajes anteriores.
  - Trasladar la responsabilidad del plan de acción y de la consecución de los hitos al propio asesorado, pues es él quien determina su objetivo y trabajará para conseguirlo mediante el plan de acción que ha diseñado.
  - Dar retroalimentación (*feedback*). En un ambiente de confianza, abierto y seguro, el asesor desarrollará la capacidad de proporcionar un *feedback* constructivo al asesorado. Del mismo modo, este también buscará recibir el *feedback* por parte del estudiante con la mejor actitud de mejora y aprendizaje al finalizar cada sesión
- Las características relacionadas con el saber ser son:
- Respeto hacia el otro. Aceptar al asesorado como es, sin prejuicios, con empatía cognitiva. Respetar su libertad en la toma de decisiones para alcanzar su misión y avanzar en su proyecto de vida personal y profesional.
  - Respeto hacia uno mismo. Capacidad de explorar, descubrir, ampliar la mirada y aprender estrategias empáticas con miras a evitar contaminarse emocionalmente y poner límites cuando convenga.
  - Descansar.
  - Mantener una presencia efectiva, por la cual el tiempo de la asesoría sea de calidad y se logre transmitir al estudiante hospitalidad, acogida y un interés auténtico con congruencia personal.
  - Acompañar al asesorado con interés, con la creencia firme de que todo lo que necesita para alcanzar su misión está dentro de él.

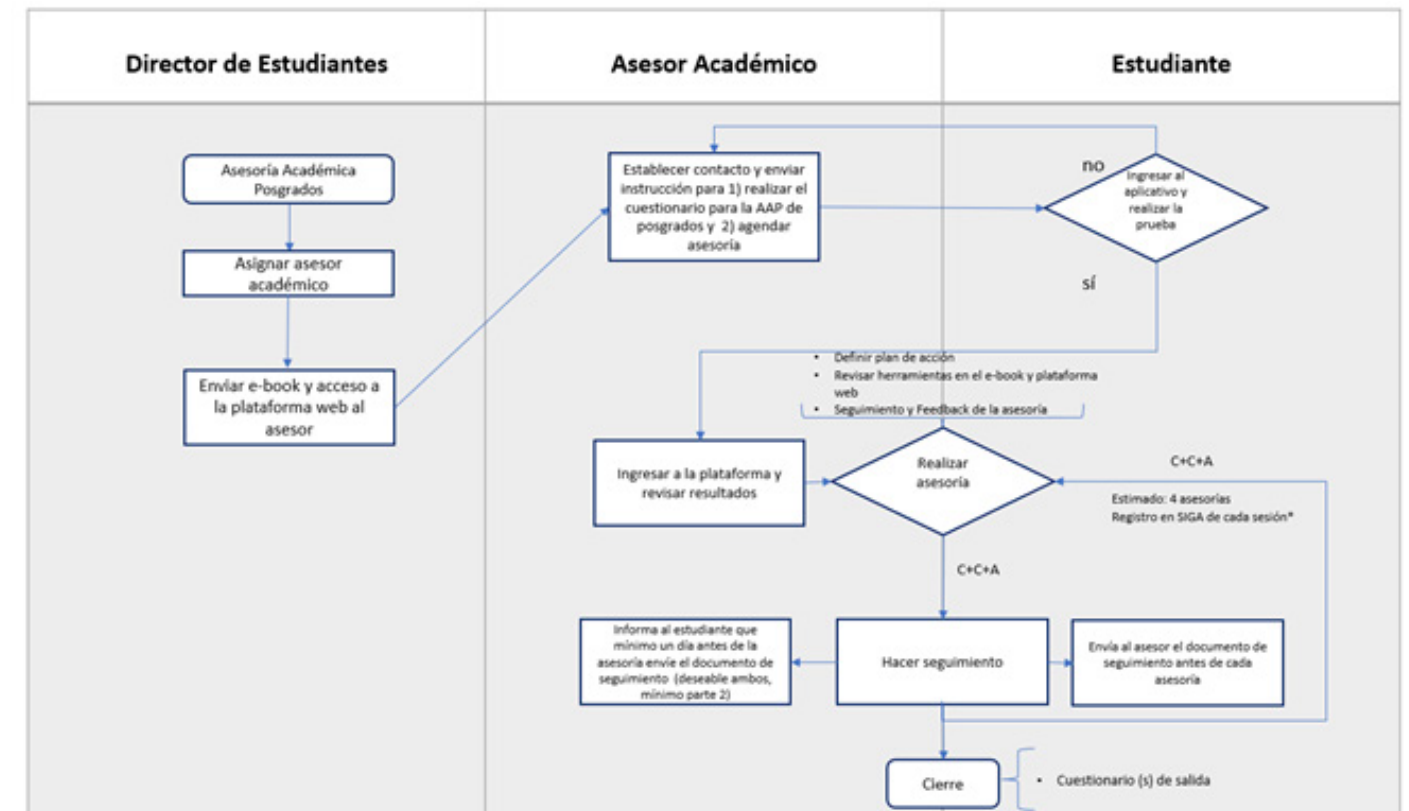


# 3

## Ruta para la Asesoría Académica Personalizada de estudiantes de posgrado

La AAP de estudiantes de posgrados presenta la descripción del proceso general para la implementación, en el cual se establecen las acciones dirigidas a tener en cuenta desde el inicio hasta el final por parte de los actores involucrados, así como la ruta de acompañamiento para el asesor académico.

Figura 1. Flujograma de la ruta para la AAP posgrados.



Fuente: Elaboración propia

1. Asignar asesor académico: la unidad académica realiza la asignación de los asesores académicos de acuerdo con la demanda establecida en cada caso.

2. Enviar la ruta para la AAP posgrados: el director de estudiantes gestiona el envío y el acceso al material, con el fin de llevar a cabo la ruta de acompañamiento para la Asesoría Académica Personalizada de estudiantes de posgrados.

3. Establecer contacto y enviar instrucción con el propósito de 1) realizar el cuestionario para la AAP de posgrados y 2) agendar asesoría. Previo al inicio de las asesorías, el asesor establece contacto con el estudiante por correo electrónico (se sugieren mínimo quince días de antelación) con los siguientes objetivos:

3.1 Invitar al estudiante a realizar el cuestionario para la AAP de estudiantes de posgrados que se encuentra en la plataforma web.

3.2 Agendar el espacio con el objetivo de iniciar la asesoría.

Nota: en este punto puede tener como referencia el modelo de correo para el primer contacto.



4. Ingresar al aplicativo y realizar la prueba: el estudiante, en respuesta, diligenciará el cuestionario correspondiente y responderá al contacto para agendar la asesoría.

5. Ingresar a la plataforma web y revisar resultados. Implica el paso “Cabeza: reflexión previa a la sesión por parte del estudiante y el asesor” del modelo GPR©, ya que el cuestionario posibilita información valiosa para el espacio, en términos de las habilidades del estudiante. Así, los resultados presentarán las puntuaciones (baja, media o alta), junto con la interpretación correspondiente de cada una de las áreas de desarrollo: saber ser (integridad en el comportamiento, inteligencia emocional, liderazgo, autoconcepto, asertividad); autocontrol; diversión/creatividad; y proyecto de vida. Se espera que estos resultados puedan ser socializados con el estudiante, de forma que motiven la reflexión personal. Asimismo, para cada área existen diferentes herramientas prácticas, tal como lo presenta el apartado 4.5 del presente documento.

6. Realizar asesoría. Al realizar las asesorías se aborda el paso dos del modelo GPR© denominado “Corazón”, el cual establece el diálogo entre el asesor y el asesorado. En la primera asesoría se propone generar una conversación de conocimiento mutuo que puede ser impulsada tomando como referencia las preguntas para el desarrollo de la primera sesión, con el fin de conocer al estudiante. Asimismo, en este primer encuentro se espera revisar los resultados del cuestionario con el propósito de que orienten el establecimiento de los objetivos y el plan de acción.

Es importante resaltar que cada asesoría que se realice debe ser registrada en el sistema SIGA.

6.1 Marcar metas y objetivos. Tanto en la primera asesoría como en todas las demás la clave está en acertar al establecer los objetivos de trabajo. Durante el trabajo con los asesorados, ellos se marcarán objetivos de mejora en las áreas de desarrollo que hayan determinado. Esto puede no resultar fácil: con frecuencia se tiende bien sea a establecer objetivos fáciles, que no suponen un reto ni, por tanto, una verdadera mejora, o bien objetivos tan ambiciosos que resultan imposibles de cumplir, lo que lleva a la desmotivación.

A fin de que los asesores dispongan de recursos útiles a la hora de facilitar que los estudiantes se marquen objetivos alcanzables y encontrar la motivación necesaria, recomendamos leer los siguientes epígrafes del libro de referencia: 13.2.1 “La memoria de trabajo”, 13.2.2 “Meta, objetivos y tareas”, 29.5.1 “Sueño + acción: visión”, 29.5.1.1, “Cómo entrenar la automotivación hasta el logro”, 29.5.2 “Metas, objetivos y tareas”, 29.5.3 “Objetivos FAST”, y trabajar con las cartas anclaje número 3.8 Memoria a tiempo real y M. A. R. T. E. 2.

6.2 Definir estrategias de abordaje y un plan de acción para conseguirlo. La importancia de este paso está en que el asesorado ha de llegar a un compromiso del 100 % para alcanzar el objetivo, ya que, si no hay acción interna o externa, no hay mejora. En este punto, el asesor puede apoyarse con las herramientas para el anclaje del modelo GPR©, en las que se presentan las cartas de anclaje relacionadas con las diferentes áreas de desarrollo en los ámbitos personal y profesional.

En concreto, sugerimos leer los epígrafes 29.6 “Plan de acción eficiente y flexible”, 29.6.1 “Herramienta Goal Grid”, 29.6.2 “Las técnicas Estrella (STAR) y SSC” y 29.6.3 “Diagrama Ishikawa o Modelo Espina de Pescado”, así como trabajar las cartas anclaje números 3.9 Plan de acción/Diagrama Ishikawa, 3.14 Objetivos FAST y 3.15 Técnica STAR/Herramienta SSC del libro de referencia *Aquí mando yo. Un espectacular viaje desde la resiliencia hasta la ilusión* (Rite, 2020).

6.3 Cierre de la sesión de asesoría. Este punto comprende las siguientes acciones:

- a. Se cierra con el compromiso que el asesorado se hace a sí mismo para trabajar en la consecución del objetivo que se ha concretado, especificando el cómo y el cuándo.
- b. Se pide el *feedback* del estudiante acerca de cómo se ha sentido.
- c. El asesor, por su parte, podrá hacer constar su *autofeedback*.
- d. Seguimiento del plan de acción. Después de la sesión, el asesor envía el documento de plan de acción-Parte 1 como recurso para mantener vivo su plan de acción.

7. Preparación de la siguiente sesión de asesoría. En este punto se vive el paso tres del modelo GPR© “Puesta en práctica-acción”, de modo que se completa la fórmula C+C+A: cabeza + corazón + acción. Así, el asesor podrá hacer seguimiento a los avances durante cada asesoría para facilitar la actualización del plan de acción que se concretó en la sesión anterior, con el fin de responder de manera personalizada a las necesidades y los progresos del estudiante.

Para hacerlo, el asesor enviará al estudiante un correo en el que se agende la siguiente sesión y se adjunte el documento de su preparación (documento de plan de acción-parte 2), que partirá de la reflexión del estudiante. Este documento, en el que se señala cómo ha ido el plan de acción y en qué quiere centrarse en esa próxima sesión, deberá enviarlo el estudiante con al menos un día de antelación.

8. Cierre del asesoramiento. Al finalizar el ciclo académico se aplicará nuevamente el cuestionario para la asesoría personalizada, junto con la autoevaluación del proceso, con el fin de identificar los avances del estudiante en el cumplimiento de sus objetivos.

9. Trabajo colaborativo. Por último, para mantener la dinámica de reflexión, diálogo y puesta en práctica, se sugiere al asesor que cree de manera paralela su propio cuaderno de bitácora con las herramientas que le resultan más útiles, las innovaciones que introdujo con su uso y ampliar estos medios con los recursos propios que utilizó con resultados, así como películas, lecturas, canciones, referentes sociales, etc. De esta manera, al socializarlos en los momentos acordados añadirán valor y nutrirán el proceso de AAP, de modo que sea cada vez más útil para el estudiante y más fácil para el asesor.

*[...] queremos que aquí se formen hombres doctos, con sentido cristiano de la vida; queremos que, en este ambiente, propicio para la reflexión serena, se cultive la ciencia enraizada en los más sólidos principios y que su luz se proyecte por todos los caminos del saber. (La universidad, foco cultural de primer orden. San Josemaría Escrivá de Balaguer)*

# 4

## Material de apoyo

### 4.1 Modelo de primer correo

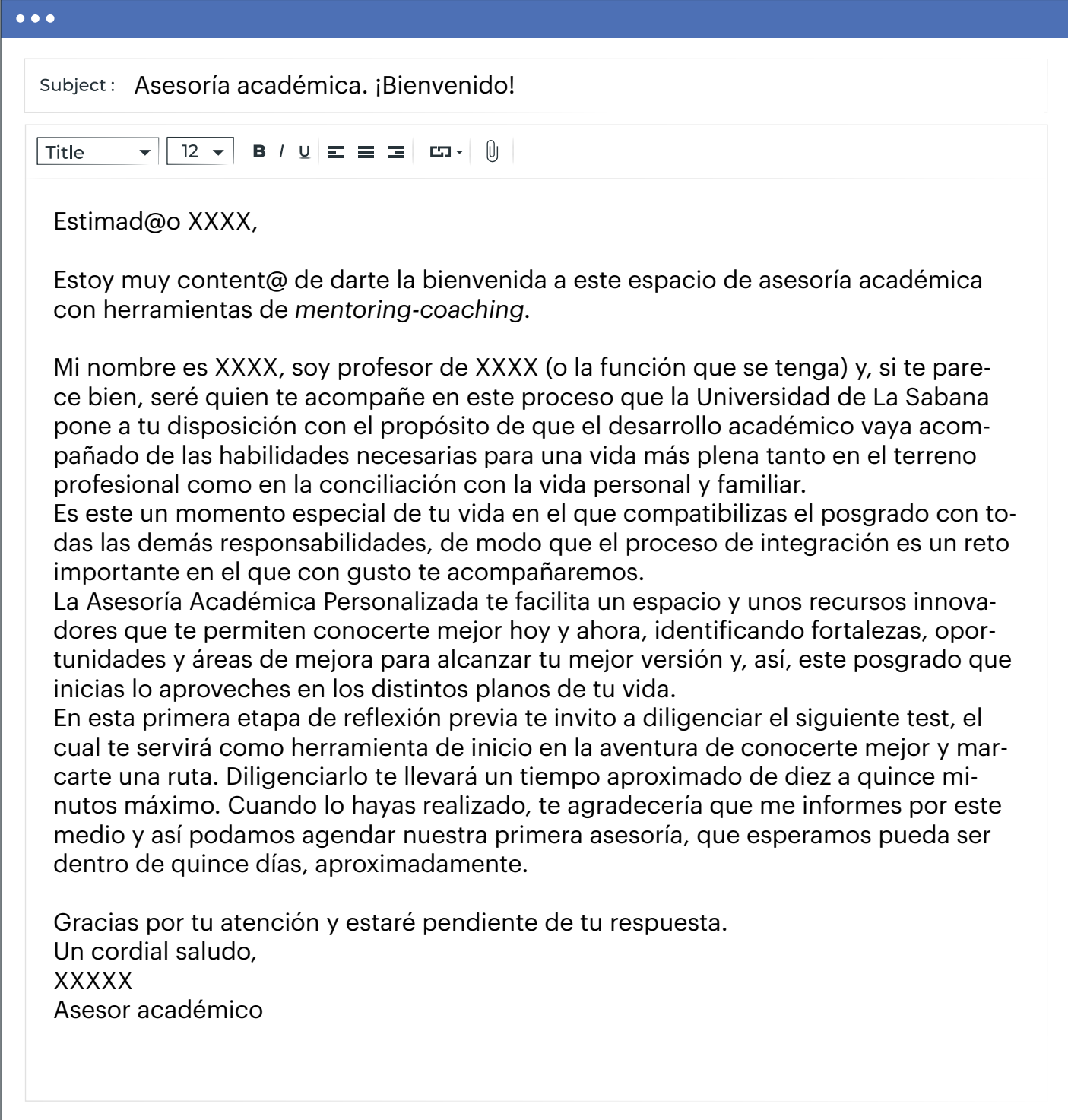
### 4.2 Cuestionario para la Asesoría Académica Personalizada

### 4.3 Preguntas para el desarrollo de la primera sesión

### 4.4. Plan de acción

### 4.5 Herramientas para el anclaje del modelo GPR©

## 4.1 Modelo de primer correo



Subject: Asesoría académica. ¡Bienvenido!

Title 12 B / U [List Bullets] [List Numbered] [List None] [Link] [Attach]

Estimad@o XXXX,

Estoy muy content@ de darte la bienvenida a este espacio de asesoría académica con herramientas de *mentoring-coaching*.

Mi nombre es XXXX, soy profesor de XXXX (o la función que se tenga) y, si te parece bien, seré quien te acompañe en este proceso que la Universidad de La Sabana pone a tu disposición con el propósito de que el desarrollo académico vaya acompañado de las habilidades necesarias para una vida más plena tanto en el terreno profesional como en la conciliación con la vida personal y familiar.

Es este un momento especial de tu vida en el que compatibilizas el posgrado con todas las demás responsabilidades, de modo que el proceso de integración es un reto importante en el que con gusto te acompañaremos.

La Asesoría Académica Personalizada te facilita un espacio y unos recursos innovadores que te permiten conocerte mejor hoy y ahora, identificando fortalezas, oportunidades y áreas de mejora para alcanzar tu mejor versión y, así, este posgrado que inicias lo aproveches en los distintos planos de tu vida.

En esta primera etapa de reflexión previa te invito a diligenciar el siguiente test, el cual te servirá como herramienta de inicio en la aventura de conocerte mejor y marcar una ruta. Diligenciarlo te llevará un tiempo aproximado de diez a quince minutos máximo. Cuando lo hayas realizado, te agradecería que me informes por este medio y así podamos agendar nuestra primera asesoría, que esperamos pueda ser dentro de quince días, aproximadamente.

Gracias por tu atención y estaré pendiente de tu respuesta.  
Un cordial saludo,  
XXXXX  
Asesor académico

## 4.2 Cuestionario para la AAP posgrados

Este cuestionario te permitirá valorar las áreas de desarrollo en el ámbito personal y profesional del estudiante para identificar fortalezas y oportunidades de mejora, lo que pone en marcha la metodología de trabajo de reflexión, diálogo y puesta en práctica. La versión web del cuestionario y los resultados de los estudiantes los encontrarás en el siguiente enlace.

A continuación, en la tabla 2. se presenta la interpretación de los resultados que se habrán obtenido previamente en el aplicativo web.

Tabla 2. Interpretación de los resultados del cuestionario para la AAP de Posgrados

Áreas de desarrollo	Puntuación alta	Puntuación media	Puntuación baja
<b>Saber ser (integridad en el comportamiento, inteligencia emocional, liderazgo, autoconcepto, asertividad)</b>	Este grupo presenta altos niveles de asertividad, un buen autoconcepto y unos valores propios arraigados que les marcan el camino a seguir. Poseen una buena capacidad para tolerar las dificultades, debido, en gran medida, a la seguridad y confianza en sí mismos. Presentan habilidades y autoestima que les aportan equilibrio e inteligencia emocional, lo que les proporciona alta resiliencia, de modo que pueden, incluso, llegar a constituirse como modelo para otros.	Presentan características que los hacen ser algo más gregarios, de manera que necesitan una mayor sensación de aceptación por parte de los demás. Esto puede conllevar en algún caso cierta carga emocional que, a menudo, les es complicado sobrellevar. Poseen niveles medios de resiliencia y autoestima, lo que les provoca cierta vulnerabilidad ante las críticas y algunas veces les cuesta manifestar su opinión. Pero, en general, tienen un ego saludable que necesitará un apoyo y seguimiento normales.	Este grupo presenta bajos niveles de asertividad y un pobre autoconcepto; sus valores están supeditados al grupo. Poseen poca capacidad para tolerar las dificultades, debido, en gran medida, a la inseguridad y la falta de confianza en sí mismos. Presentan una baja autoestima y falta de habilidad para la gestión emocional.
<b>Autocontrol</b>	Este grupo presenta a personas que son capaces de equilibrar sus respuestas, moderando su comportamiento sin dejar de divertirse. Muestran habilidades de autocontrol, no se dejan llevar por lo inmediato y balancean riesgo/premio con habilidad.	En este grupo predominan personas con comportamientos propios de sus edades, si bien ligeramente inestables. La impaciencia puede aparecer en determinadas ocasiones y tal vez lleguen a perder el control en algunos momentos sin que sea realmente alarmante.	Este grupo presenta un cuadro de muy poco autocontrol. No saben medir futuras ganancias, no visualizan el beneficio que pueden conllevar algunas tareas aburridas, son erráticos en sus objetivos porque estos dependen del esfuerzo que les suponga. Presentan un menor grado de maduración y disciplina.
<b>Diversión/ creatividad</b>	Este grupo está conformado por personas creativas, con un buen balance entre responsabilidades y diversión. Son capaces de relativizar los problemas. Utilizarán la imaginación y el sentido del humor como herramientas para solventar los problemas con soluciones alternativas y novedosas, así como harán	En este grupo predominan personas con comportamientos ligeramente inestables que oscilan entre la correcta organización de sus tareas y la necesidad de divertirse. Pueden experimentar problemas para relacionarse y desatender el contacto personal con los otros, pero, en general, mantienen una	Este grupo presenta poca motivación y poca creatividad. Presentan poca flexibilidad y adaptación a nuevas situaciones, lo cual limita su capacidad de creatividad e innovación. En general, tendrán problemas significativos al desatender todas las responsabilidades en favor de la diversión, que se procurarán con la

Áreas de desarrollo	Puntuación alta	Puntuación media	Puntuación baja
	un uso lúdico y positivo de las nuevas tecnologías. La curiosidad será un motor en sus vidas.	tónica similar al primer grupo, si bien puede ser más apáticos.	tecnología antes que con el contacto humano.
<b>Proyecto de vida</b>	Este grupo tiene una idea bastante concreta de lo que quiere y de los pasos que debe dar para conseguirlo. En un futuro podrían cambiar de opinión, pues son personas curiosas que no se limitan a un único campo, pero si lo hacen tomarán su nueva decisión con la misma determinación. Su desempeño académico es, en general, bueno; son meticulosos y reflexivos.	En este grupo predominan personas con una idea no tan concreta de lo que quieren para el futuro, pero con un comportamiento, en general, normal, con respecto a su ciclo vital. Un buen acompañamiento profesional les facilitará concretar su visión.	Este grupo presenta poca motivación por el futuro. Los domina la inmediatez de la diversión y no se han planteado realmente qué es lo que harán en la vida de valor.

Fuente: Rite (comunicación personal, agosto de 2021)

### 4.3. Preguntas para el desarrollo de la primera sesión

A continuación, se presentan una serie de preguntas que pueden favorecer el establecimiento de objetivos y metas de la Asesoría Académica Personalizada para la primera sesión.

#### Preguntas para el desarrollo de la primera sesión

1. ¿Qué es lo que más te gustaría encontrar en esta experiencia formativa (de forma amplia)?
2. ¿Cuál es tu principal reto al asumir este programa de posgrados?
3. ¿Cuáles son tus prioridades en la vida?
4. ¿Cuál es tu expectativa al finalizar este programa de posgrado?
5. ¿Qué te gustaría encontrar en este espacio?
6. Con los resultados del cuestionario realizado: ¿qué te resulta familiar?, ¿qué te sorprende?, ¿qué te parece más importante?
7. ¿Por dónde te gustaría empezar?
8. ¿Tienes alguna pregunta o duda sobre este espacio de Asesoría Académica Personalizada?

#### 4.4. Plan de acción

A continuación, se presenta un esquema orientador para el seguimiento del plan de acción de asesoría.

##### Seguimiento del plan de acción de la AAP posgrados

A continuación, se presenta un esquema orientador para el seguimiento del plan de acción de asesoría.

##### Parte 1: al finalizar la asesoría

¿Cuál ha sido el objetivo o los objetivos que he definido en esta sesión que quiero alcanzar?

¿Cuál será la aportación que tendrá en mi vida alcanzar este/os objetivo/s?

¿Qué pasos y qué plazos he concretado para alcanzarlo?

De 1 a 10, ¿qué tan comprometido me siento para poner en marcha el plan de acción? Si no es 10, ¿qué tendría que pasar para que fuera 10?

Describir los pasos para llegar al objetivo

Estrategia 1...

Estrategia 2...

¿Qué dos o tres dificultades me voy a encontrar en cada paso?

¿Cómo las voy a afrontar?

¿En qué recursos internos me voy a apoyar?

¿Quién me podría ayudar?

¿En quién me puedo inspirar?

##### Parte 2: preparación para la siguiente asesoría

Diario de progresión y de preparación de la próxima sesión de AAP

Fecha y número de la próxima sesión:

1. Esto es lo que he logrado desde nuestra última sesión con respecto al plan de acción trazado para la sesión de hoy (p. ej., las cosas que he conseguido, ganado, etc.):

Otras cosas que he logrado que no tienen relación directa con el plan de acción:

2. Esto es lo que no hice con respecto al plan de acción y que tenía intenciones de hacer:

3. Estos son los desafíos con los que ahora me encuentro

4. Estas son las oportunidades que se me presentan

5. Estos son los temas que quiero tratar en la próxima sesión

#### 4.5 Herramientas para el anclaje del modelo GPR©

A continuación, se presentan las herramientas para el anclaje organizadas por áreas con el fin de facilitar su aplicabilidad. Estas herramientas las encontrará en el índice de cartas de anclaje.

Tabla 3. Herramientas para el anclaje de los puntos tratados en el modelo GPR©

Áreas de desarrollo	Puntuación alta	Puntuación media
<b>Saber ser</b> <b>Carta 0. Punto de partida</b> <b>Ser persona íntegra todas las herramientas incluidas en este ebook y en la web</b>	Integridad/comportamiento	1.1 Soy Dios/libre de juicio 1.2 Las leyes universales funcionan sí o sí 1.3 Soy arquitecto de mi cerebro/nos ves el mundo... 1.6 Afino mi piano 1.16 Ego saludable 1.17 Elijo ser feliz hoy/trabajando la congruencia 1.18 Rueda de la vida 2.1 Asumo y hablo en primera persona 2.7 Feedback constructivo 2.9 Comunicación + 3.5 Toxinas en las relaciones/antídotos 3.13 Rueda de los valores
	Inteligencia emocional	1.4. Creer crea/¡que te calles! 1.5 Aquí mando yo/paro y pienso 1.11 Gestión emocional/puedo cambiar la emoción si... 1.12 Veintiún cosas + más y doy gracias/no existe el fracaso solo el aprendizaje 1.14 Protejo mi botón rojo/círculo vicioso 1.19 Recargo mi poder/siempre celebramos 1.20 Todo lo que necesito/me aplaudo 2.2 Los estados emocionales... 2.5 Palabras mágicas/trabajar las generalizaciones 3.2 Triunfar en el equipo/para empatizar
	Liderazgo	1.3 Yo soy arquitecto/no ves el mundo tal como es 1.5 Paro y pienso/aquí mando yo 1.6 Como hago una cosa 1.7.Control energía/posición de poder 1.8. C. A. F. E doble/pasos resiliencia 1.10 ¡Soy lo que soy!/necesidades básicas



Áreas de desarrollo	Puntuación alta	Puntuación media
		1.16 Mis poderes/ego saludable 1.18 Rueda del liderazgo 1.21 Triple A 2.2 Mirada apreciativa 2.4 Rapport 2.6 Pregunta poderosa 2.8 Estoy de servicio 3.3. Visión periférica 3.6 Gestión de conflictos/pilares restaurar confianza 3.13 Rueda valores para el equipo/familia 3.12 Arte de negociar 3.14 Objetivos FAST 3.16 Toma de decisiones
	Autoconcepto	1.3 Yo soy el arquitecto de mi cerebro/no ves el mundo tal como es, sino tal y como eres 1.6 Afino mi piano/como hago una cosa, hago todo 1.12 Veintiún cosas positivas más/ no existe el fracaso, solo el aprendizaje 1.20 Todo lo que necesito .../me aplaudo y doy gracias 1.21 Triple A/autoestima
<b>Autocontrol</b>		1.4 Creer crea /¡que te calles! 1.5 Paro y pienso/aquí mando yo, 1.8 Encuentro mi sintonía 1.14 ¿Protejo mi botón rojo?/círculo vicioso 1.15 Ego nocivo/triángulos tóxicos 1.17 Elijo ser feliz hoy/trabajando la congruencia 3.2 Triunfar en el equipo/para empatizar 3.11 Eficiencia en la gestión del tiempo
<b>Diversión/creatividad</b>		1.4 Creer crea 1.18 Rueda de la vida 2.2 Los estados emocionales se contagian 1.19 siempre celebramos 2.6 preguntas creativas 3.8 Memoria a tiempo real
<b>Proyecto de vida</b>		1.13 Mi propia visión/¡brillo! 1.18 La rueda de la vida. 3.8 Memoria a tiempo real/ MARTE <sup>2</sup> 3.9 Plan de acción 3.15 STAR/SSC 3.16 Toma de decisiones



## Referencias

- Martínez-González, A., Urrutia-Aguilar, M. E., Martínez-Franco, A. I., Ponce-Rosas, R., y Gil Miguel, M. (2017). Perfil del estudiante de posgrado con éxito académico en la UNAM. *Tarbiya, Revista De Investigación E Innovación Educativa*, 32. <https://revistas.uam.es/tarbiya/article/view/7276>
- Rite, R. (2020). *¡Aquí mando yo! Un espectacular viaje desde la resiliencia hasta la ilusión*. Letrame.
- Rite, R. (2021). *Cuaderno bitácora-GPR-ASES-POSGRADOS*. Comunicación personal. Universidad de La Sabana (s.f.). *Guía del asesor académico*. Chía: Universidad de La Sabana. Recuperado de: [https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos\\_de\\_usuario/Imagenes/Imagenes\\_admisiones/Imagenes\\_Direccion\\_Estudiantes/asesoria\\_academica/guia-del-asesor-academico-unisabana-direccion-central-de-estudiantes.pdf](https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imagenes/Imagenes_admisiones/Imagenes_Direccion_Estudiantes/asesoria_academica/guia-del-asesor-academico-unisabana-direccion-central-de-estudiantes.pdf)



## Anexo Índice cartas de anclaje

Para facilitarte el trabajo de AAP te listamos en un índice las cartas anclaje de las que dispones en el libro de referencia *¡Aquí mando yo! Un espectacular viaje desde la resiliencia hasta la ilusión* (Rite, 2020), y que hemos incluido en este cuaderno de bitácora con su desarrollo práctico. De esta manera, tendrás referencias concretas para que —si lo necesitas— de forma rápida puedas acceder a estos recursos y así orientar tu labor de preparación o el desarrollo de la sesión.

Es muy aconsejable que, con la práctica y la experiencia, completes o adaptes de manera progresiva estas herramientas según tus necesidades. Además, que compartas tus nuevas experiencias y tus propias herramientas de trabajo con el resto de asesores, de manera que entre todos creen unos recursos comunes y validados por su eficacia.

- 0.0 Punto de partida
- 1.1 ¿Soy Dios?/libre de juicios
- 1.2 Las leyes universales funcionan sí o sí
- 1.3 Yo soy el arquitecto de mi cerebro/no ves el mundo tal como es, sino tal como eres
- 1.4 Creer crea/¡que te calles!
- 1.5 Paro y pienso/¡aquí mando yo!
- 1.6 Afino mi piano/como hago una cosa, hago todo
- 1.7 Control de la energía/posición de poder
- 1.8 Encuentro mi sintonía
- 1.9 C. A. F. E. doble/pasos de la resiliencia
- 1.10 Soy lo que soy ¡y así está bien!/necesidades básicas
- 1.11 Gestión emocional/puedo cambiar la emoción si cambio el pensamiento
- 1.12 Veintinueve cosas positivas mías/no existe el fracaso, solo el aprendizaje
- 1.13 Mi propia visión/¡brillo!
- 1.14 ¿Protejo mi botón rojo?/círculo vicioso
- 1.15 Ego nocivo/triángulos tóxicos
- 1.16 Ego saludable/mis poderes
- 1.17 Elijo ser feliz hoy/trabajando la congruencia
- 1.18 La rueda de la vida
- 1.19 Recargar tu poder/¡siempre celebramos!
- 1.20 Todo lo que necesito está dentro de mí/me aplaudo y doy gracias
- 1.21 Triple A/autoestima
- 2.1 El GPS del cerebro/inteligencia intrapersonal
- 2.2 Los estados emocionales se contagian/cultivar la mirada apreciativa
- 2.3 Me traslado a su sistema/empatía cognitiva
- 2.4 *Rapport*/¡estoy de servicio!
- 2.5 Palabras mágicas/trabajando las generalizaciones
- 2.6 Preguntas poderosas/preguntas creativas
- 2.7 *Feedback* constructivo/el regalo del *feedback*
- 2.8 Estoy de servicio/lo tiro al foso
- 2.9 Comunicación positiva vs. agresiva/pasos para una comunicación asertiva
- 2.10 Conversación estilo coaching
- 3.1 ¿Equipo o grupo de trabajo?/¡equipo de alto rendimiento!
- 3.2 Triunfar en el equipo/para empatizar
- 3.3 La visión/las cinco “C” del equipo funcional

- 3.4 Disfunciones del equipo/funciones del equipo
- 3.5 Toxinas en las relaciones/antídotos
- 3.6 Gestión positiva del conflicto/pilares que restauran la confianza
- 3.7 El sistema y yo/feedback para evaluar el desempeño
- 3.8 Memoria a tiempo real/M. A. R. T. E. 2
- 3.9 Plan de acción/diagrama Ishikawa
- 3.10 Cuadrante de Scott/el disco de los comportamientos
- 3.11 Eficiencia en la gestión del tiempo/claves en la gestión Agile
- 3.12 El arte de negociar/Marco CYNEFIN
- 3.13 La rueda de los valores
- 3.14 Objetivos FAST
- 3.15 Técnica STAR/herramienta SSC
- 3.16 Siete pasos para una toma de decisiones acertada

## 0.0 Punto de partida

Control: cognitivo, emocional y ejecutivo.

Objetivo: partir de un concepto antropológico común que facilite una guía para el desarrollo de la persona.

Proceso para la profundización: estudiar el punto de vista del filósofo Leonardo Polo y de algunos de sus discípulos. Se puede iniciar visualizando las clases en YouTube del profesor D. Juan Fernando Sellés, Antropología de la Persona, parte I y II (véase <https://www.youtube.com/watch?v=w4cMYyE-yIq&t=45s>).

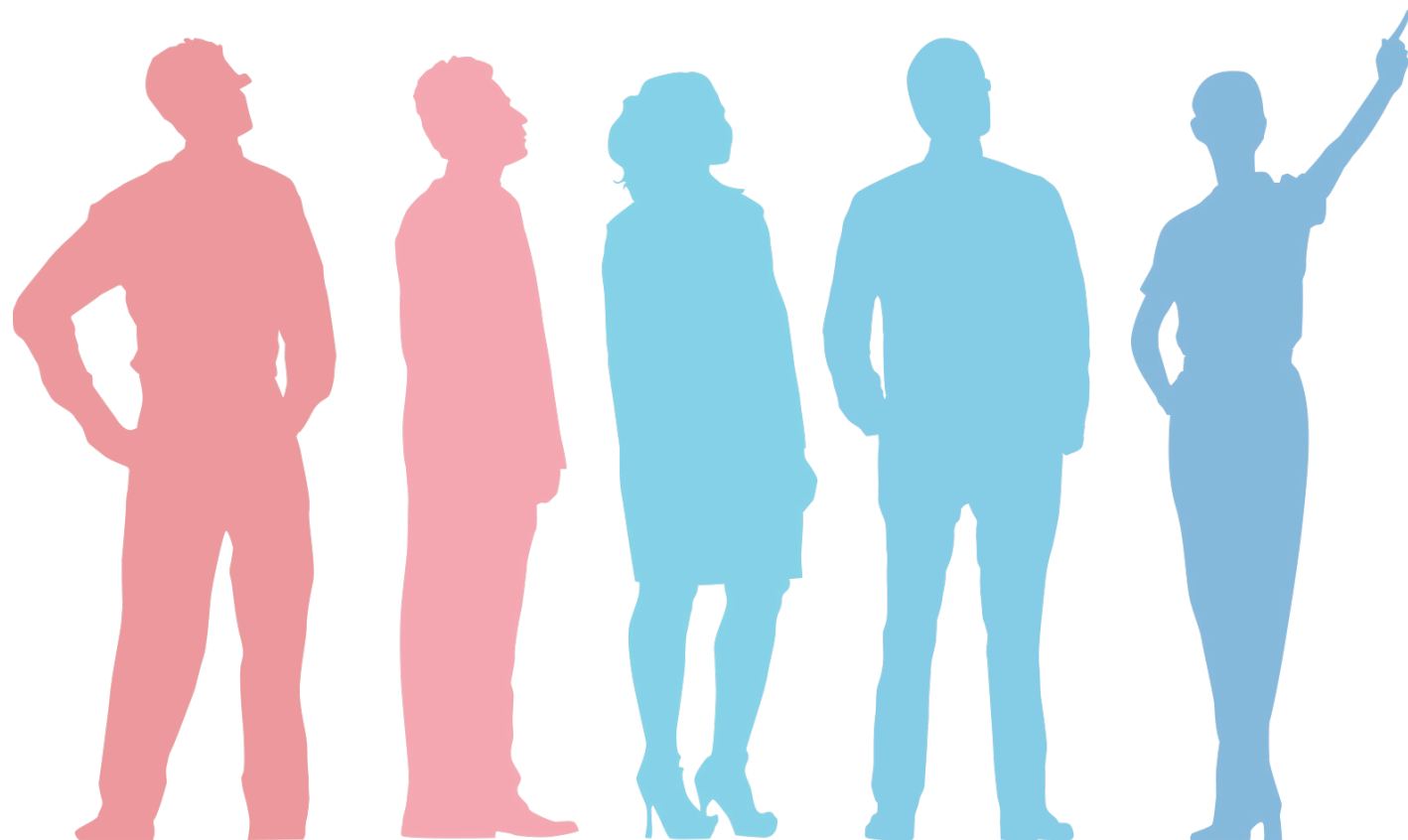


Figura A1.

## 1.1 ¿Soy Dios?/libre de juicios

Control: cognitivo.

Objetivo: diferenciar entre hechos y juicios. Ser consciente de mis sesgos.

Proceso: entreno el no juicio para estar abierto y "limpio" ante los demás. Sirve para cuestionarme, parar y tomar conciencia de los hábitos que tengo. Si soy Dios, entonces sí me está permitido juzgar, porque conozco las circunstancias y las intenciones de las personas. Si no lo soy, no tengo acceso a su corazón, solo veo lo externo. Por eso solo puedo hablar de los hechos.

Mi cerebro está diseñado para protegerme, por tanto, casi instintivamente, con las personas y en las diferentes situaciones lleva a cabo una evaluación de riesgos rápida y tiende a permanecer en la zona de confort. Por esta razón es fácil que instintivamente juzgue a los demás y ponga etiquetas, pero, ¿cuántas veces me he equivocado? Por eso decido *no juicio, porque aquí mando yo*.

### ¿Soy extraterrestre?

Si lo eres, eres bienvenido y te aplaudo. Debes saber que somos personas con valores de inclusión y de integración, por lo que te aceptamos a ti y a todos.

Ahora bien, si eres extraterrestre, probablemente lo que hemos visto en este libro y en los entrenamientos no te sirva, pues tu naturaleza no es humana. ¡Lo siento! Para los humanos, en cambio, ¡todo, todo, todo lo visto es aplicable de un modo u otro!



Objetivo: detectar mis hábitos cognitivos para sustituir los pensamientos y cambiar las actitudes que no me favorecen.

Proceso: los hábitos modulan el cerebro humano. Cuando me habitúo a pensar de una determinada manera, esa forma de hacerlo se fija y automatiza en mi cerebro. ¿Con qué hábitos me quiero quedar?

Ejercicio: hacer un plan de acción para adquirir más objetividad y perspectiva. Mejorar la humildad y la compasión propia y ajena mediante ejercicios de aceptación de la vulnerabilidad.

### Libre de juicios

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

objetivo: entrenar hábitos cognitivos que facilitan la resiliencia.

Proceso: la experiencia humana me lleva a reconocer que pocas veces las cosas son como deberían ser. Las cosas son como son.

Para madurar como personas, el paso clave es aceptar la realidad tal como es, sin “ojalás” o quimeras, y adaptarme a ella con un plan de acción responsable que me permita abordarla.

Ejercicio: juego kinestésico; cuando algo no me gusta, me desconcierta o me irrita, levanto primero un brazo y luego el otro para ejercitar el cuerpo mientras anclo con decisión este pensamiento: “acepto y me adapto”.

- Paso las dos manos por delante de la cara mientras exclamo “limpio” (sin juicio) y, abriendo los brazos, “abierto” (flexible, no me cierro a la realidad y estoy dispuesto a aprender de ella).

- A la vez, en nuestra vida hemos acumulado patrones de pensamiento y comportamientos que no nos dan buenos resultados, por eso, con la imagen de la escoba y el gesto de barrer, digo en alto: “desaprendo”.

Acepto. Me adapto, limpio, abierto y desaprendo. Estas son las teclas para empezar a afinar el piano.



Figura A2.

### 1.2 Las leyes universales funcionan sí o sí

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: hacerme consciente de que hay una realidad objetiva que he de aprender a conocer y a manejar si quiero tener mejores resultados. Aprender las claves de la resiliencia.

Proceso: encuentro las claves en el entorno físico en el que me desenvuelvo: la ley cibernética me dice que las condiciones iniciales cambian con el entorno hasta la consecución del objetivo, mientras que la ley del caos determinista me enseña que un pequeño cambio puede provocar una enorme diferencia, de modo que puedo obtener un mayor beneficio de mi respuesta ante la adversidad. El cerebro animal sigue la dinámica epigenética, pero mi cerebro tiene, además, una dinámica caótica: puede cambiar la trayectoria de cualquier proceso frenando la excitación que cambia las condiciones iniciales.

Hay leyes que en IEx llamamos “del alma”, las cuales también funcionan sí o sí, esté yo de acuerdo o no, y, como con la ley de la gravedad, si no las respeto traen consecuencias negativas a mi vida: aprender a no juzgar, aceptar la propia vulnerabilidad, comunicarme positivamente... Estas actitudes se entrenan, de no hacerlo, nos explotan en la cara.



Figura A3.

### 1.3 Yo soy el arquitecto de mi cerebro

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: tomar conciencia de la plasticidad del mi cerebro y responsabilizarme de los resultados.

Proceso: nacemos con un cerebro que estructuralmente nunca termina de conformarse. Todo en nuestra vida deja huella en él: pensamientos, hábitos, relaciones, decisiones.

Al igual que la huella digital, cada cerebro es único: ¿cómo quiero conformar el mío?

Ejercicio: realizar las siguientes acciones.

- Reviso mi estilo de vida para que sea saludable y manejo el estrés de forma positiva.
- Dedico todos los días unos minutos a considerar qué estilo de pensamientos y emociones tengo. ¿Me benefician? Cuando identifico un automatismo que me resulta limitante, lo analizo, lo cuestiono y lo cambio.

Al modelar mis hábitos modulo mi cerebro. ¡Yo soy el arquitecto de mi cerebro!

#### No ves el mundo tal como es, sino tal como eres

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: ser consciente de que mis experiencias y creencias filtran todo lo que recibo de fuera y que ese filtro es el que da poder al enfoque que le doy a la realidad que

exploro. Está en mis manos gestionarlo.

Proceso: esta enseñanza del *Talmud* ayuda a tener presente que la realidad objetiva es una, pero la realidad subjetiva puede ser otra, dependiendo de cómo miro e interpreto esa realidad objetiva. Tengo casi todo el control y el poder en el enfoque que hago de lo que sucede, pero no está en mis manos controlar todo lo que sucede. La tecla para afinar mi piano es tomar conciencia de mi manera de ser y ser consciente de que puedo reescribir el sentido y el significado de lo que pasa, cuando yo quiera.

Ejercicios para el entrenamiento:

- Consciente de estar lo más “limpio” posible cuando conozco a otra persona para no etiquetarla desde el principio.
- A la hora de enfocar un problema, escucho sin juicio lo que los demás tienen que decir con la convicción de que no tengo todos los datos y esas aportaciones completarán la visión que tengo de la realidad.
- Cuando estoy seguro de algo, para confrontarme (o cuando no lo estoy para inspirarme) pregunto a otros que no piensen como yo qué opinan o cuál es su percepción, con el fin de enriquecer o incluso cambiar mi visión.
- Cuando no es posible preguntar a otros, el ejercicio de confrontación lo puedo hacer solo y para eso juego a meterme dentro de un personaje de ficción o de la realidad y preguntarme cómo enfocar el asunto desde ese nuevo punto de vista.





Figura A4.

#### 1.4. Creer crea

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: ser consciente de que mi aparato de percepción conforma lo que veo. Pasar creencias limitantes a poderosas.

Proceso: cuando estoy muy seguro de que algo es así, de esa manera y no cabe otra interpretación, hacer el ejercicio de confrontarme yo mismo desde otra perspectiva y posición, como si fuera otra persona, con el propósito de ampliar la visión y que los sesgos o mi ego no me cieguen.

Cuando me parece que no hay salida, hacer lo mismo, pero al revés, porque si yo creo que algo no puede hacerse, no se podrá hacer; y si yo creo que algo puede hacerse, se hará. Creer crea, pues esa confianza mueve a buscar los recursos, pedir ayuda a otros, etc. Mueve a la acción, y esa actitud acerca a la solución.

Otro aspecto importante es detectar las creencias que me limitan y transformarlas en creencias poderosas que me den fuerza. Cuando una creencia se instala en nosotros de forma consistente y sólida, nuestra mente elimina o no tiene en cuenta las experiencias que no casan con ella. Las creencias son una fuente poderosísima dentro de nuestra conducta.

Ejercicio:

1. Escribe tres de las creencias que te limitan hoy para conseguir tus metas:
  - a.
  - b.
  - c.
2. ¿Qué precio emocional pagarás si mantienes esas creencias?
3. ¿Qué coste físico pagarás si mantienes esas creencias?
4. ¿Y el coste financiero?
5. ¿Y el coste para tu familia y tus seres queridos?
6. ¿Cómo son de ridículas y absurdas estas creencias?  
Ahora reescribe las creencias contrarias a las que has anotado en el punto 1. Transfórmalas en creencias que te dan poder.
  - a.
  - b.
  - c.
7. ¿En qué sentido o sentidos te dan más poder estas creencias?
8. ¿Cómo fortalecen tu vida estas creencias potenciadoras?
9. ¿Qué efectos positivos y continuos tendrán sobre ti estas nuevas creencias potenciadoras?

*Con la actitud correcta, las limitaciones autoimpuestas desaparecen.  
- Aristóteles*



## ¡Que te calles!

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: ser consciente de mi saboteador interno y de las creencias, pensamientos y miedos que consiguen que no crezca en mi vida porque no me decido a hacer, decir, proponerme, apostar, etc.

Proceso: pensar en qué momentos escucho esa voz interna que me aconseja desistir, rendirme o ignorar algo que quería conseguir. Tomar nota de cuándo le doy poder a las excusas y escucho que debo olvidarme de lo que quiero afrontar, lograr, etc.

Ser consciente es tener la batalla bajo control. Después, para ganarla definitivamente, me concreto cómo y cuándo decirle a ese saboteador interno: "¡que te calles!". Y eso, ¡porque aquí mando yo!, y concreto un plan de acción para superarme, quizá pidiendo ayuda a alguien.

Ejercicio: se recomienda tener lo que en *coaching* se llama "estructura" y en otros ámbitos se denomina "industria humana" o "recordatorio", lo cual hace que nuestro cerebro asocie ese objeto, frase, gesto, etc., con la creencia poderosa con la que queremos conectar. De la misma forma que subir los brazos o barrer nos pueden recordar automáticamente "acepto y me adapto" o "desaprendo", con este otro recurso se hará más fácil lidiar con esa criaturita, porque asocia eso que me he procurado con "¡que te calles! y ¡aquí mando yo!".

A fin de personalizar y manejar mejor a ese saboteador, algunos han ideado un muñeco feo, pero gracioso, al cual decirle "¡que te calles!".



Figura A5.

### 1.5 Paro y pienso

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: sincronizar las neuronas de nuestro cerebro.

Proceso: se trata de un anclaje kinestésico que sirve para que la parte racional reciba la información de la parte emocional y así estar en capacidad de responder sin automatismos. Supone hacer uso de la libertad de la persona que no está encerrada en el automatismo animal. Responder en lugar de reaccionar. Paro, pienso y actúo porque he decidido qué quiero.

Ejercicio: como en todos los ejercicios que se acompañan de movimientos físicos, la gestualidad sirve de refuerzo mnemotécnico para que este ensayo experiencial facilite a mi cerebro, cuando más necesita parar y menos fácil lo tiene por el condicionamiento del momento, asociarlo con lo que realmente quiero.

Tomar el control en los dos pasos que se describen a continuación.

De pie:

1. Hago un gesto con la palma de la mano derecha abierta hacia adelante, de forma simultánea inclino el cuerpo hacia adelante, adelanto la pierna dando un paso y digo: "¡paro!".
2. Volviendo a la posición inicial y bajando la mano derecha, acerco la izquierda a mi cabeza, de modo que pongo los dedos sobre la sien y digo: «¡y pienso!».

Se detiene el flujo neuronal y ese tiempo me permite tomar las riendas, porque ¡aquí mando yo!

## ¡Aquí mando yo!

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: ser consciente de que el responsable de los resultados de mi vida soy yo.

Proceso: tomar las riendas de mi vida y asumir la responsabilidad que tengo conmigo mismo y con los demás.

Ejercicio: el ejercicio que entrenamos en IEx es repetirme cuando lo necesite la frase "aquí mando yo" mientras la uno a un gesto (que en nuestro caso es el estar de pie en posición de poder): con el brazo a la altura de la sien lo dejo caer mientras repito: "¡aquí mando yo!".

Tanto cuando paro y pienso como cuando le ordeno que se calle al saboteador interno, así como cuando me repito que acepto y me adapto, o cuando digo "desaprendo", el "¡aquí mando yo!" es el aparato con el que mi cerebro asocia que afinó mi piano.



Figura A6.

## 1.6 Afinó mi piano/como hago una cosa, hago todo

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: encontrar y ser consciente de los patrones que tengo y afinarlos, ajustarlos, modificarlos o cambiarlos según haga falta.

Proceso: los hábitos modulan el cerebro, por lo que se transponen en distintas esferas de la vida. Cambiar una pequeña cosa afecta al ampliar su efecto a otras áreas, como los vasos comunicantes. Es posible empezar por poco y mejorar mucho porque se refleja en varios terrenos y al revés: como hago una cosa hago todo.

Ejercicio: afinó mi piano. Hago una relación de las acciones que no me han dado el resultado que quería e inspecciono el motivo para ajustarlo y afinarlo (ya hemos visto ejemplos en los ejercicios anteriores).

"Como hago una cosa, hago todo". Repetir esa frase ante un buen o mal resultado e inspeccionar el teclado (mi aparato de pensar y de mirar), con el fin de detectar dónde hay que reforzar o qué es necesario cambiar. Debo localizar la tecla que necesito afinar, porque, si no, aunque este sea de muy buena calidad, en cuanto toque cualquier partitura sonará desafinada y faltará armonía. No se trata de cambiar ni el piano ni la partitura, sino de estar pendiente de que siempre esté en condiciones. Este cuidado es algo habitual y completamente natural para los instrumentos valiosos.





Figura A7.

### 1.7 Control de la energía

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: mejorar mi autocontrol y liderazgo mediante el manejo del nivel de mi energía para vivir con garbo el día y afrontar situaciones, conversaciones y tareas pendientes, quizá difíciles. Proceso: la mente manda sobre el cuerpo, pero el cuerpo también manda sobre la mente. Aumentar mi energía cambia mi estado emocional y mi capacidad de actuación.

Ejercicio: mediante actividad física, como, por ejemplo, hacer ejercicio, bailar, escuchar música energizante o realizar saltos (¡el salto de la rana en IEx es famoso por sus buenos resultados!). Unos minutos en situaciones críticas pueden cambiar resultados, no hay que esperar a ir al gimnasio, tres minutos bastan para una recarga automática. Simplemente *hazlo* y si tu saboteador te dice que es una tontería, ya sabes: ¡aquí mando yo! Además, no olvides que las leyes funcionan sí o sí, lo creas o no, y oxigenar tu cerebro también tiene efectos sí o sí.

### 1.7 Posición de poder

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: condicionar la mente a mi favor a través del cuerpo y hacer frente a creencias, emociones o sentimientos que erosionen mi autoestima.

Proceso: de nuevo constatamos que el cuerpo manda sobre la mente, al igual que la mente manda sobre el cuerpo. En este caso, aquí mando yo, hago que el cuerpo influya en el cerebro como necesito.

Ejercicio: irguiendo el cuerpo, abro un poco las piernas y posiciono los pies a la altura de las caderas, la cabeza alta (ni demasiado erguida ni demasiado baja), de manera que pueda mantener contacto visual con quien tenga cerca y, tenga ganas o no, sonrío. Las manos a lo largo del cuerpo y que se vean (ni en los bolsillos ni atrás, ni cruzadas); mientras tanto, puedo decirme por dentro: “¡aquí mando yo!, soy el dueño de mi vida”.

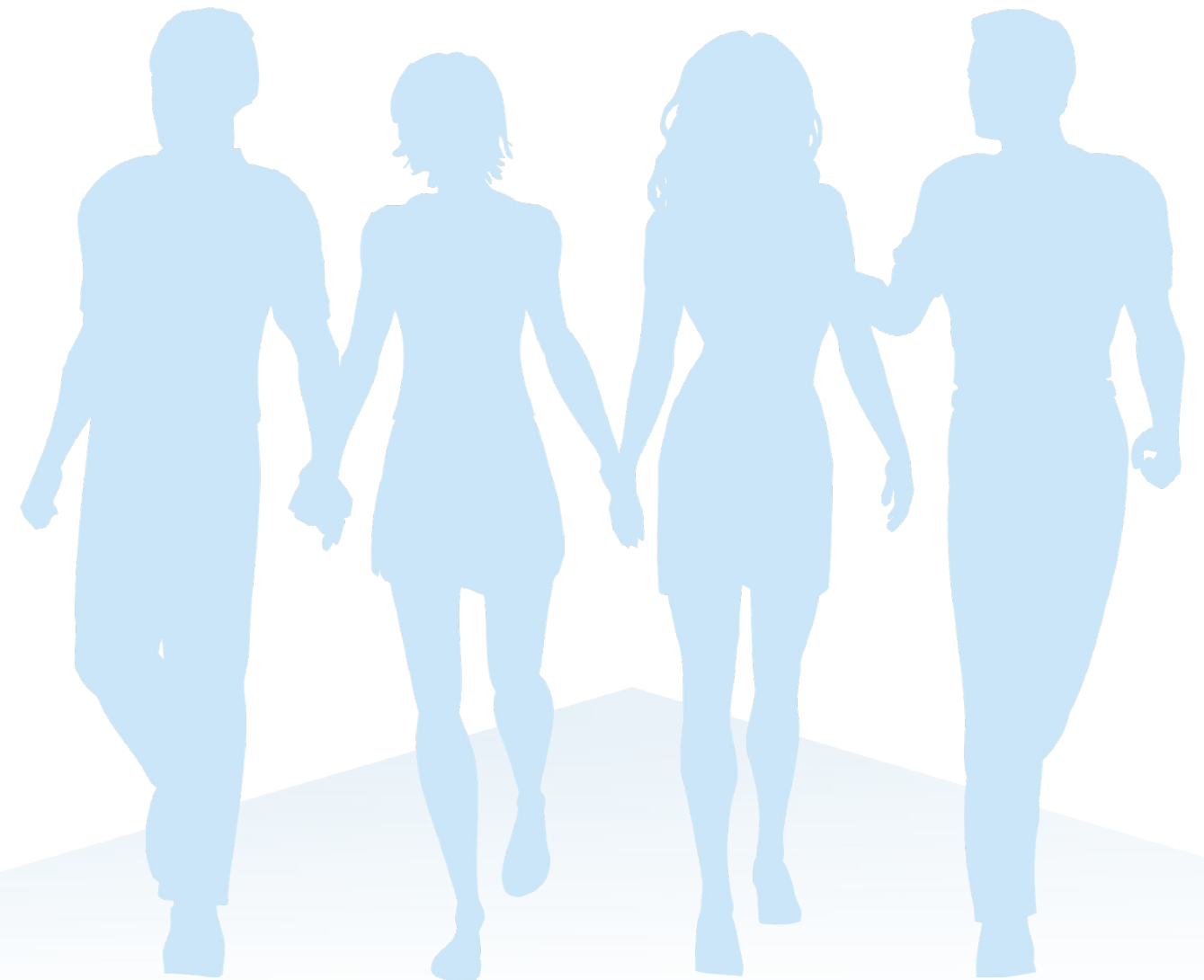




Figura A8.

### 1.8 Encuentro mi sintonía

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: manejar el nivel de energía de mi cuerpo y controlar el estrés.

Proceso: al igual que cuando elevo mi energía con ejercicio, también tengo el control para relajarme cuando me hace falta. Sintonizo mi cerebro al bajar el nivel de la frecuencia de ondas para situarme en un estado favorable.

Paro y me hago consciente del aquí y el ahora. Aprendo a tener una atención cada vez más plena y consigo aquietarme, fluir, y este estado me permite tener más claridad y serenidad para actuar.

Conviene practicarlo de modo habitual, a diario, al menos unos minutos, además de cuando me noto especialmente excitado o alterado.

Repetir periódicamente este ejercicio me previene contra la ansiedad y me ayuda a manejar el estrés, ya que reduce los niveles de cortisol, la hormona que mi cerebro genera en respuesta a las situaciones estresantes. Por medio de la respiración y del pensamiento positivo puedo controlar mi ritmo cardíaco y relajarme.

En general, cuando estoy en estado de vigila (fase beta), con una intensa actividad neuronal, mi cerebro emite una frecuencia de entre 20 y 25 Hz. En este estado puedo sufrir bloqueos emocionales y tensión. Gracias a trabajar la respiración puedo llegar a la fase alfa (entre 7 y 14 Hz), que propicia un estado mental en el que soy más creativo y puedo abordar los retos desde puntos de vista nuevos.

Ejercicio: un minuto es suficiente para conseguir calma esté donde esté. Sigue los pasos que

se enlistan y describen a continuación.

- Cierro los ojos. Me concentro en mi respiración. Simplemente la siento, no fuerzo ningún ritmo en concreto. La noto físicamente.
- Inspiro despacio por la nariz, llenando de aire primero el estómago y luego el pecho. Procuro que la inspiración dure entre ocho y diez segundos.
- Retengo el aire, sin forzarme, durante otros cinco a ocho segundos.
- Expiro por la boca despacio, consciente de cómo sale el aire, durante otros ocho a diez segundos.
- No me preocupo si en las primeras respiraciones tardo menos, poco a poco llegaré al ritmo adecuado.
- Noto cómo desciende mi ritmo cardíaco.
- Me centro solo en la respiración; los pensamientos que vienen los dejo pasar como si fuera un guardia de circulación.

Ahora, cinco a diez minutos beneficiosos para la memoria y la salud:

- Me pongo cómodo, puede ser sentado o tumbado, y procuro tener la espalda recta para facilitar la respiración.
- Al igual que en el ejercicio anterior, es muy importante la respiración.
- Una vez consigo el ritmo en la respiración, puedo imaginarme el número 3 tres veces, el 2 tres veces, y llegar al 1 y también visualizarlo mientras lo cuento tres veces.
- Me imagino en un lugar (casa, cabaña, etc.) que sea especialmente agradable. Donde estoy tranquilo, relajado y en armonía y siento poco a poco todo lo que percibo allí, paseo y noto el cambio de luz, el sonido de los pájaros, del mar o de las hojas, según donde esté, la humedad o el calor en la piel.
- Después traigo pensamientos felices de mi vida pasada y los recreo en mi mente con actitud de agradecimiento.
- Siempre centrado en la respiración.
- Me mantengo así unos cinco a diez minutos y para acabar muevo lenta y ligeramente los pies, las piernas, las manos, los brazos y el resto del cuerpo, poco a poco. Al final, termino abriendo los ojos.

Hay muchas formas de relajación. Utiliza la que te vaya bien. Pero hazlo a diario, pues favorece la salud, previene enfermedades y ayuda al cerebro a estar enfocado y a rendir más y mejor.



Figura A9.

### 1.9 C. A. F. E. doble

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: entrenar los hábitos necesarios para que cuando lleguen la adversidad o los cambios pueda afrontarlos desde una perspectiva resiliente.

Proceso: la ley del caos aparece en nuestra vida y afecta los procesos en los que estamos inmersos. Para salir fortalecidos de la adversidad es necesario estar prevenidos y tomar las medidas oportunas, en este caso con el C. A. F. É. doble. Favorece que nuestro cerebro esté en condiciones de aprovechar esa fuerza negativa y transformarla en una oportunidad, de modo que rebote y llegue más lejos.

C. A. F. É. doble para, en lugar de resistir y reventar, rebotar y ser resiliente.

Estos hábitos positivos y preventivos que es necesario entrenar son:

- C: creatividad/confianza.
- A: aceptación/adaptación.
- F: flexibilidad/fortaleza.
- E: espiritualidad/esperanza.

Ejercicio:

a. Los pongo en relación con *adversidades superadas* por mí. Fijo en mi mente el proceso y qué hizo que me encontrara preparado, de manera que pueda seguir modelando esa forma de pensar, sentir y actuar en otras ocasiones.

b. ¿Qué experiencia negativa he tenido y no superé con éxito?, ¿qué podría haber hecho de forma diferente?, ¿qué le faltaba a mi café? Lo tengo en cuenta para la siguiente ocasión.

### Pasos de la resiliencia

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: entrenar los cuatro pasos que el Instituto Internacional para la Resiliencia y el Desarrollo Emocional (IRYDE) señala como proceso de la resiliencia y conducen a salir fortalecidos ante la adversidad y a afrontar cualquier cambio de la vida.

Proceso y ejercicio: revisar estos cuatro pasos y ponerlos en relación bien sea con una situación adversa superada por mí o por mi equipo, o bien con una que he de afrontar en la actualidad.

1. Aceptar la realidad y llevarme bien con ella. ¡Acepto y me adapto! Es el paso inicial, el más importante y difícil. Necesario para la madurez personal.

Permitirnos sentir y asumir el duelo cuando sea preciso. Darnos tiempo y ser compasivos no está reñido con asumir la responsabilidad de nuestra vida.

2. Pasar del “por qué a mí” al “para qué a mí”, con lo que conseguiré un primer nivel de sentido.

3. La creatividad: determinar qué voy a hacer para salir de la situación en la que me encuentro y cómo proceder para cambiarla o mejorarla. Creer crea. Nada de autocompasión o resignación (puede ser muy útil el ejercicio del C. A. F. É. doble que acabamos de explicar).

4. Encontrar el porqué: con lo que me pasa yo le doy sentido a mi vida y la trasciendo. Encajarlo con mi misión y mis valores hará que mi compromiso con los demás se traduzca en un legado valioso y perdurable. Puedo inspirarme en personas que merecen mi admiración, famosas o no famosas. Para unos será su madre; para otros, un compañero que conoció; para otros, un grande de la historia. Todos tendrán en común que trascendieron con su vida, de modo que dejaron un legado a otros. Como decíamos, el universo del éxito es nuestro entorno, que trasciende en la historia, no importa cuál sea su diámetro, lo que importa es que en cualquier caso forma parte de la cadena humana en la historia que viene y sigue a través del tiempo.

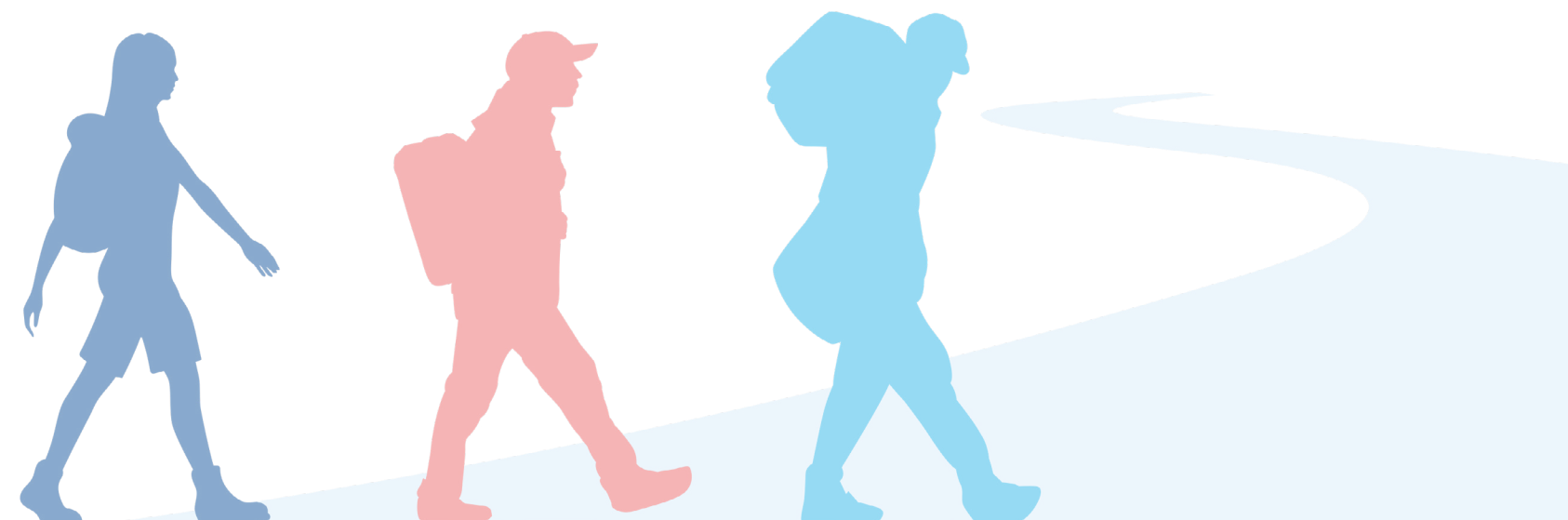






Figura A10.

### 1.10 Soy lo que soy, y así está bien

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: aceptarme y estar agradecido con lo que soy y cómo soy.

Proceso: con frecuencia pasamos temporadas de nuestra vida queriendo ser de otra manera y añorando la simpatía de aquel o la habilidad de aquella, ser más guapos, o rubios, o de ciencias o de letras. Debo ser consciente de que como soy está genial. Para creérmelo he de tener clara mi misión en la vida, porque para cumplirla es para lo que estoy dotado, y dotado como soy, de esta manera y no de otra.

Esta convicción me llena de fuerza y agradecimiento y me hace sostener una mirada apreciativa sobre mí mismo y los demás, sin envidiar y sin pasarme tiempo entretenido en hacer planes de mejora que solo van a demostrarme lo que valgo o a conseguir cualidades que no necesito en lugar de potenciar las que ya tengo, o buscar las que más me convienen según mi misión. De nuevo, creer crea.

Ejercicio: trabajar sobre mi misión y comprobar las cualidades positivas que ya tengo para llevarla a cabo y detectar las que he de acrecentar para estar mejor dispuesto.

### Necesidades básicas

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: cuidar mi parte física, psíquica y espiritual.

Proceso y ejercicio: soy una persona humana y, como tal, tengo que cuidar mi parte física, mi parte psíquica o del yo (el alma) y la parte espiritual. Lo hago para mí y con los demás.

En la parte física chequeo si duermo lo necesario. Veo cómo es mi alimentación, así como mi hidratación diaria. Respiro de forma saludable. Me propongo hacer ejercicio, etc.

Cuido otras necesidades de las personas también básicas y necesarias: sentirse querido, valorado y aceptado. Para hacerlo con los demás, primero he de hacerlo conmigo mismo. Si no, la exigencia y el perfeccionismo se imponen, lo cual lo amarga a uno mismo y a los que se encuentran alrededor.





Figura A11.

### 1.11 Gestión emocional

Control: emocional/cognitivo.

Objetivo: aprender a identificar mis emociones y lo que estas me aportan de conocimiento de mí mismo o de lo que sucede. Permitirme sentir las. Aprender a gestionarlas para tomar decisiones libres y de acuerdo con mis valores.

Proceso: comprobar que conozco la función de cada una de las emociones básicas (en este libro las hemos detallado) y tomar conciencia de cómo las manejo.

Ejercicio: me puede servir llevar un diario emocional durante una temporada. Percibo cómo me he sentido durante el día ante algunas situaciones en las que me he visto más afectado y anoto:

- ¿Cuál ha sido el hecho?
- ¿Cómo me sentí?
- ¿Qué emoción era?
- ¿Dónde se alojaba, en qué parte de mi cuerpo: garganta, boca del estómago, etc.?
- ¿Qué interpretación hice de la situación?
- ¿Cómo actué?
- ¿Qué me dice esta reflexión?
- ¿Qué podría hacer distinto la próxima vez?

### Puedo cambiar la emoción si cambio el pensamiento

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: potenciar mi capacidad de gestión emocional.

Proceso: emoción y cognición se dan de forma simultánea. Las emociones se conectan a pensamientos. Puedo cambiar la emoción si cambio el pensamiento y eso me permite modificar mis acciones con más facilidad y cambiar los resultados que obtengo. Yo solo tengo poder para controlar cómo me siento yo y cómo me comporto; no puedo cambiar a nadie, puedo inspirar, pero no cambiar. Por tanto, para enfocar las situaciones, las relaciones y los sucesos de mi vida difíciles y no bloquearme, tengo la posibilidad de hacerlo cambiando mis emociones y pensando con más claridad.

Ejercicio: cuando tengo una emoción negativa, la correlación entre esa emoción y el pensamiento asociado es automática. Si voluntariamente sustituyo esos pensamientos por otros que le den sentido a lo que pasa o que empaticen con la persona que me lo produce —si es el caso—, podré cambiar mi estado al cambiar la conexión con otra asociación. Paro, pienso y sustituyo con nuevos pensamientos aquellos que me hacían percibir la realidad de una forma determinada, lo cual lleva a que la parte cognitiva del cerebro cambie su percepción para cambiar la emoción que tenía y no deseaba. Estoy reescribiendo mi memoria emocional.





Figura A12.

### 1.12 Veintiún cosas positivas más

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: cambiar las emociones a través del pensamiento positivo. Mejorar la autoestima. Potenciar la proactividad y las acciones constructivas y audaces.

Proceso: reconocer mis talentos para aumentar el agradecimiento y ser capaz de afrontar situaciones difíciles o bregar con estados de ánimo bajos, acudiendo a lo aprendido de estar en capacidad de cambiar la emoción y ayudar a mi acción cambiando el pensamiento cuando este es negativo, tóxico o desalentador, porque me lo digo a mí o porque me lo han dicho otros. Fomentar el agradecimiento desarrolla en nosotros un ego saludable, nos da sentido de proporcionalidad, nos mantiene más contentos y nos facilita ser más responsables para poner al servicio nuestros talentos.

Ejercicio:

- Escribo al menos veintiún cosas positivas sobre mí mismo. Al principio me puede resultar difícil pasar de la cuarta o la quinta, pero no me preocupo, seguro que le ocurre a todo el mundo. Me doy tiempo y no desisto: al final tendré que parar para no escribir una novela. ¡Y doy gracias!
- Si en algún caso lo necesito, puedo solicitar a otros que me ayuden a hacer la lista de mis cualidades.
- Repito esta lista a lo largo del día una o dos veces dando gracias. Según lo necesite.
- Sugiero repetir la lista entrando imaginariamente en una zona de poder: para que nuestro cerebro asocie de forma automática el gesto y la lista. Me puedo acostumbrar a repetirla dando

un paso al frente, cerrando los ojos y entrando en un lugar imaginario que me agrade y me llene de energía, mientras realizo varias respiraciones profundas, las repito despacio dando gracias.

- Con este ejercicio acudo física y mentalmente a esta lista también cuando recibo algún comentario que me puede paralizar o dejar afectado, y con esos recursos internos —que sé tengo— acometo la mejoría o lo que sea necesario tener en cuenta con naturalidad y sentido positivo.

### No existe el fracaso, solo el aprendizaje

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: aceptar la propia vulnerabilidad y la ajena.

Proceso: pasar del perfeccionismo y la exigencia a la excelencia, permitiéndonos aprender de todo lo que sucede.

Ejercicio: práctico “el paso del aprendizaje” para experimentar de forma dinámica y divertida que no hay error, sino aprendizaje:

1. Levantando la rodilla derecha, enmarcándola con ambos brazos extendidos, digo con fuerte voz: “error” (esto cuando personalmente o en equipo nos hemos equivocado, es una forma de quitarle hierro al asunto y relativizarlo).
2. Inmediatamente después de bajar la rodilla derecha, levanto la izquierda, la marco con ambos brazos extendidos, de la misma manera que la vez anterior, mientras digo más fuerte aún: “aprendizaje”.
3. Repito esta acción varias veces. Mientras lo hago, avanzo por el lugar. Es una forma metafórica de asociar y de visualizar que con esta actitud avanzo por el lugar y avanzo en la vida, con dinamismo y energía. Aprendo de todo y de todos porque no existe el fracaso, solo el aprendizaje. Esta actitud, además, es rentable a medio y largo plazo.
4. Después de haberle puesto humor al suceso con el ejercicio anterior, escribo en un cuaderno los aprendizajes que puedo extraer de lo acontecido y reflexiono sobre los pasos a seguir, solo o con mi equipo, según el caso: familiar, de amistades, profesional, etc.



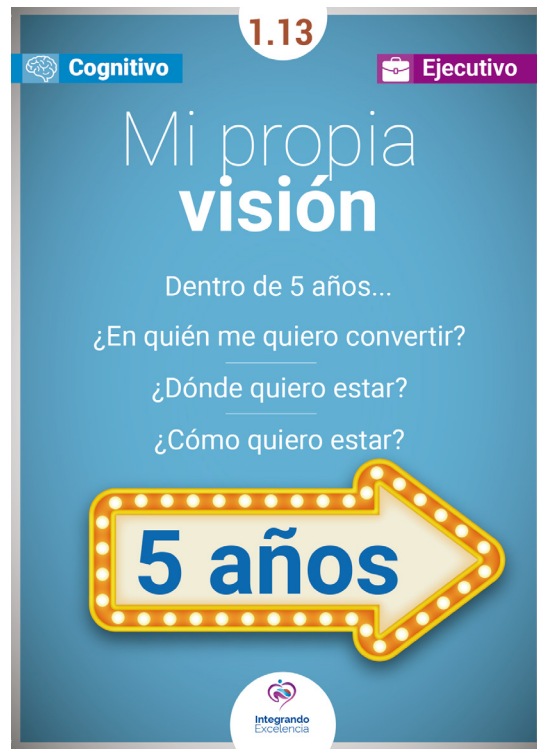


Figura A13.

### 1.13 Mi propia visión

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: encontrar mi verdadera misión en la vida y enfocarme para realizarla.

Proceso: soy perfecto en mi imperfección. Perfecto porque tengo una parte espiritual que trasciende, imperfecto porque soy humano con una naturaleza maravillosa, pero débil y mortal. Sin embargo, la dignidad de la que estoy revestido por ser persona contiene un propósito, una misión. Todos formamos parte de una gran cadena y tenemos un papel y un propósito en ella. Descubirla es darle sentido a nuestra existencia.

Es cierto que existen macromisiones y otras más pequeñas, algunas derivadas de aquella, y estas son las tenemos que ir concretando y ajustando. Puede ser mi gran misión formar esta familia y procurar la felicidad de mis hijos, pero la concreción de esta misión es diferente cuando los hijos tienen cinco años que cuando se independizan.

Agradecer cómo soy y no querer ser de otra manera, sino trabajar mi mejor versión, tiene la misión en su raíz. Como soy está bien, pues estoy dotada para aquello que he venido a hacer, y tengo dentro de mí todo lo necesario para mejorar lo que me falta perfeccionar o crecer con miras a llevarlo a cabo. Para esto último tengo todo el poder, no para otra cosa. Así que, si necesito acompañamiento en el propósito de descubrir mi verdadera misión y no estar cegado por miedos o condicionamientos sociales, es importante pedirlo. Mejor antes que después, porque hay mucho en juego.

Ejercicio: cuando hablo de propósito de vida o misión es necesario contestar a preguntas como las siguientes: ¿para qué estoy aquí?, ¿qué estoy destinado a hacer?, ¿cuál es mi razón de ser?, ¿qué acciones le dan significado a mi vida?, ¿qué despierta mi pasión?, ¿en qué de lo que hago se refleja la esencia de mi ser?

Todos nosotros tenemos un propósito y descubrirlo requiere de un proceso de reflexión y autoconocimiento. No necesitas salir a buscar tu propósito a ninguna parte, está dentro de ti y te ha guiado en tu vida, seas consciente o no. Así que cuando te hagas esa pregunta, te recomiendo realizar el siguiente ejercicio.

Escoge una pregunta de las anteriores, la que más sentido tenga para ti, y respóndela a continuación.

---



---



---

De las siguientes preguntas, proporciona ejemplos específicos de eventos o periodos de tiempo. Es preferible no usar eventos como, por ejemplo, ser padre, dar a luz un hijo, el día de tu boda, estar admirando un bello paisaje, etc., ya que son universalmente conmovedores para todos los seres humanos y no te darán más que información general y no particular sobre tu propósito. Brinda tres ejemplos de cada pregunta.

¿Cuáles han sido los momentos en tu vida en los que has sentido una gran pasión por algo?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

¿Cuáles han sido los momentos de tu vida en que te has sentido con mayor plenitud?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

¿Cuáles han sido los momentos en que tu vida tenía mayor sentido?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

¿Cuáles fueron los momentos en que te sentiste con mayor alineación?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

¿Cuáles fueron los momentos en los que sentiste que fluías, que todo te salía fácil y había sincronía?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Responde a las siguientes preguntas, las cuales te proveerán de información adicional que podrás usar para descubrir características de tu propósito. A fin de sacar el mayor provecho de estas preguntas, sería bueno abordarlas desde la siguiente perspectiva: supón que todo lo que ha pasado en tu vida hasta ahora ha sido un plan de entrenamiento perfecto diseñado para prepararte y perfeccionarte para vivir tu propósito. No tienes que creer que esto es verdad, solo es conveniente adoptar este punto de vista con el objetivo contestar las siguientes preguntas. ¿Para qué consideras que estás exclusivamente diseñado y preparado? Haz una lista de las cosas que generalmente te atraen. ¿Qué es lo que te gusta de ellas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Imagina que las vivencias difíciles de tu niñez o tu vida adulta fueron específicamente escogidas por tu alma con el fin de prepararte y perfeccionarte para algo. ¿Cómo te han entrenado y desarrollado estas vivencias?, ¿qué habilidades y regalos has recibido o aprendido de ellas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si te quedara un año de vida, ¿a qué dedicarías el tiempo que te queda, qué harías?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Diseña el epitafio de tu lápida, ¿qué debería decir? RIP:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Has ganado la lotería y tus necesidades financieras están resueltas. Te pasas un año viajando, divirtiéndote y comprando aquellas cosas que deseabas. Después de un tiempo, te aburres y decides que es momento de hacer algo significativo con los recursos y el tiempo que tienes. ¿Qué harías?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Construye tu frase poderosa de propósito utilizando la estructura que se detalla a continuación:

Yo soy.... (tu talento en metáfora) \_\_\_\_\_

que irradia... (esencia, valores) \_\_\_\_\_

para.... (tu misión) \_\_\_\_\_

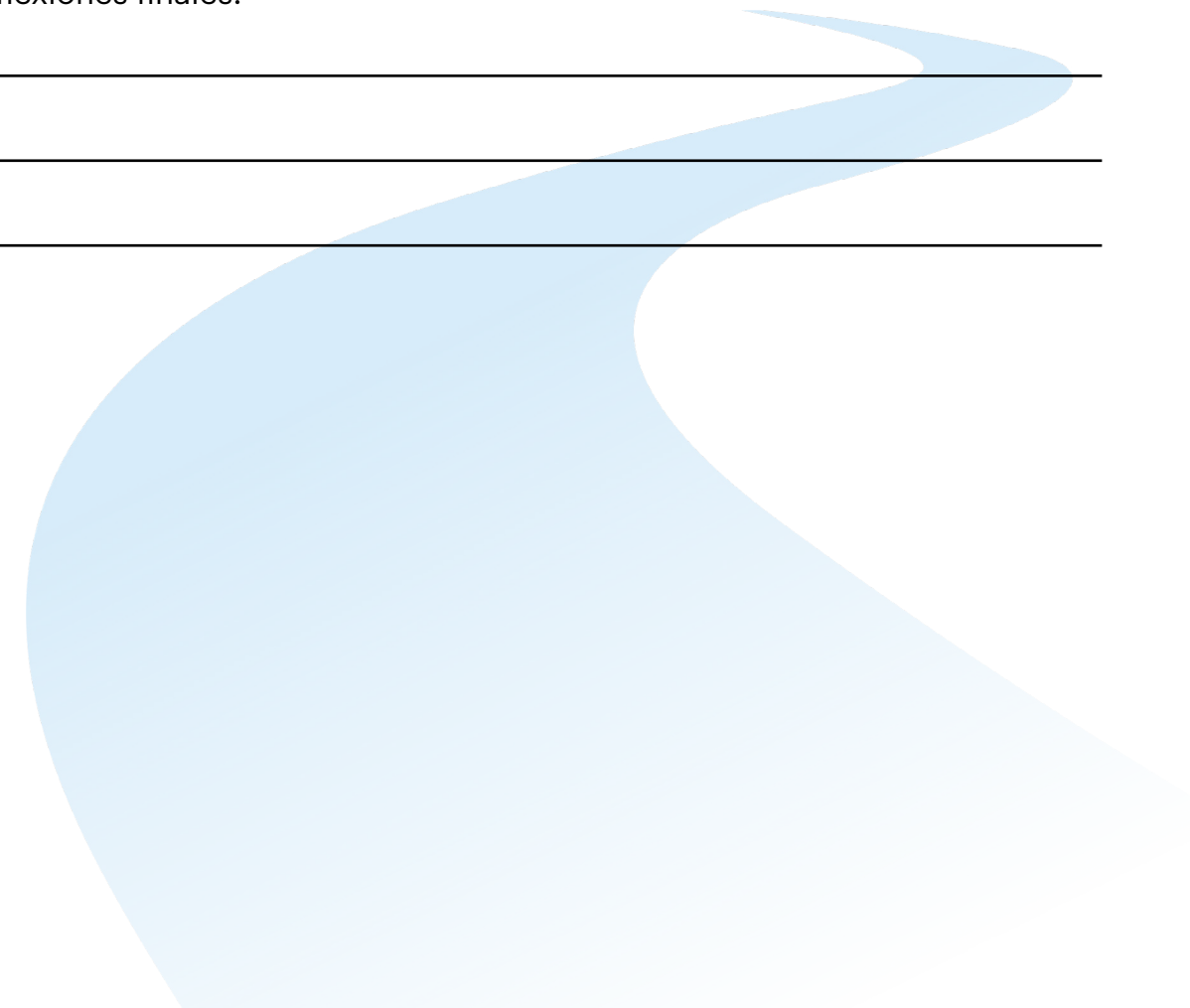
Ejemplo: Yo soy un faro de luz (talento) que irradia calor, descubrimiento y guía (valores) para acompañar a otros a sentirse libres de sí mismos (misión).

Reflexiones finales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





### 1.13 ¡Brillo!

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: responsabilizarme de crecer como persona, partiendo de la aceptación de cómo soy. Trazar con responsabilidad mi proyecto de vida y encontrarle el sentido.

Proceso: si nos preguntan dónde nos manifestamos con naturalidad, sin máscaras, del todo libres, probablemente diremos en nuestra casa, en nuestro *hogar*. Ahí somos nosotros mismos porque nos sentimos queridos, valorados y aceptados como somos. No hay que demostrar nada a nadie ni es necesario disimular. Esta base es la que necesitamos para crecer con una personalidad armónica. ¡Soy y como soy está bien!

Esta convicción nos hace aceptarnos, no perder el tiempo con quimeras y estar serenos, pero no nos exime de la responsabilidad de brillar y alumbrar a otros. Para lograrlo tenemos que salir de la zona de confort y responsabilizarnos de encontrar el camino y libremente querer recorrerlo con el fin de alcanzar nuestra mejor versión, que no es más que ir más allá mejorándonos por el camino. Por eso sabemos que nuestra formación no termina nunca y que, como personas, estamos siempre abiertas y con capacidad de mejorar o ir para atrás.

Nuestra vida es un libro abierto que se escribe minuto a minutos con nuestra libertad y a través de todas las decisiones y acciones que tomamos, que nos conforman como las personas que somos, más o menos evolucionadas.

Ejercicio resumen:

- Al ser la base ¡como soy está bien!, a la vez he de preguntarme cuál es mi proyecto de vida.
- Si aún no lo tengo, visualizarlo, aunque me cueste un tiempo y precise de ayuda. Necesito esa referencia para trabajar por alcanzar mi mejor versión y no quedarme estancado, enterrando mis talentos.
- Concretado con libertad plena mi proyecto de vida, trazo el plan de acción, asumiendo la responsabilidad de llegar al final y brillar en el sentido de alumbrar y ser inspiración para los demás, desde el servicio. Es el medio de conseguir una vida lograda y de hacerlo con cada paso y en cada tramo del camino.



Figura A14.

### 1.14 ¿Protejo mi botón rojo?

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: conocerme y hacerme consciente de mi vulnerabilidad en aspectos concretos para protegerme y mantener el autocontrol. Prevenir que me dispare o que otros me muevan a ello por falta de estrategia o de cuidado.

Proceso: puedo fácilmente perder el control sobre mis puntos débiles (por cansancio, estrés, etc.) si no los tengo bien localizados. Si quiero mantener el control y cuidarme, he de entrenar estrategias evitativas o de ataque, según los contextos en los que me encuentre, para que ni otros (ni yo mismo) puedan accionar ese botón rojo que me pone en el disparadero.

Ejercicio: respiraré hondo varias veces imaginando una señal de *Stop* gigante que me permita parar y pensar para asociar en mi mente que en este instante quiero proteger mi botón rojo a fin de mantener el control. Esto vendrá como consecuencia de haber trabajado los puntos que señalamos a continuación (u otros que yo haya diseñado para el mismo fin).

En su momento:

1. Hice una relación de situaciones en las que se me había disparado el botón rojo con los patrones que utilicé de pensamiento, comportamiento, etc.
2. Observé también el contexto en el que se dieron los hechos y el estado en que yo me encontraba: preocupado, con cansancio, estrés, con diferentes motivaciones.
3. Diseñé mentalmente nuevas estrategias de prevención para próximas ocasiones, cambiando con el pensamiento lo necesario para conseguir en mí el autocontrol.
4. Lo hice aplicando, como si de un juego se tratase, tácticas que me permitieran soslayar el

asunto, tratarlo con humor, posponerlo, etc., y, en cualquier caso, al evitar el enfrentamiento frontal bien sea conmigo mismo o bien con otros.

¡Cualquier estrategia y táctica es mejor que apretar el botón de los misiles nucleares!

### Círculo vicioso

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: conocer la tendencia a asumir roles que muchas veces me alejan de la realidad y condicionan mi comportamiento sin solucionar los problemas. Confrontar la carencia y la necesidad que tengo cuando actúo en uno o en los tres roles. Encontrar la manera de sanar el soy para vivir en plenitud y hacerme responsable de los resultados de mi vida con humildad.

Proceso: observo mis patrones habituales.

- Distingo si tengo tendencia a sentirme víctima de alguien o de lo que pasa, esperando que otros o las circunstancias resuelvan lo que me sucede, quejándome, culpando y criticando. Normalmente, buscando que alguien me consuele y me dé la razón: es mi dosis, lo que me hace sentir mejor.
- Si mi tendencia es, en cambio, sentir que he de ayudar y salvar a todos los que tengan un problema, asumiéndolo e implicándome como si fuera mío porque en el fondo ese rol me hace sentir útil e importante para alguien.
- Quizá tiendo a ser el perseguidor de otros porque mi perfeccionismo me lleva a reprochar y exigir a los demás, castigando de palabra o de alguna otra forma. Me siento más y me creo exento de aceptar fracasos porque otros no han cumplido con su deber. Sin admitir vulnerabilidad ni en mí ni en los demás.

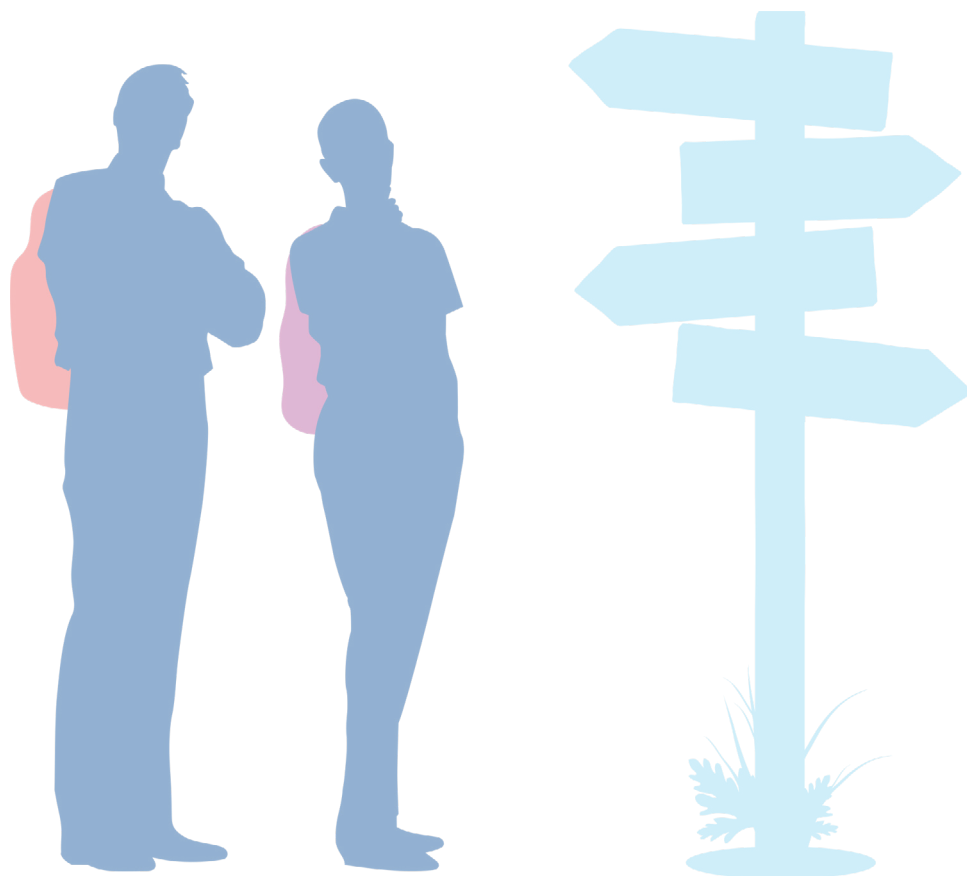


Figura A15.

### 1.15 Ego nocivo/triángulos tóxicos

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: conocer cuál es mi concepto del soy.

Proceso: tomar conciencia de que si mi creencia es que yo soy y soy valioso en la medida en que hago y tengo, cuando ya no tengo lo que tenía (salud, belleza, cosas, honores) o ya no hago lo que hacía (en el puesto de trabajo, en la familia) resulta que ya no soy. Considerar las consecuencias negativas que trae a mi vida y a mis relaciones este modelo de pensamiento y las conductas en las que se concreta.

Ejercicio:

1. Realizo una inspección sincera para contestarme: ¿en mi vida personal, en la educación que doy a mis hijos o en mi trabajo, en qué sustento el valor de lo que soy o de lo que son los demás, en el hacer o en el tener?
2. Relaciono a qué le doy importancia o valor en mi vida y en la de los demás: ¿a que tengan buena posición económica o social, a cuántos estudios tengan, a tener la razón cuando hablo o que me la den?
3. Miro de dónde proviene el flujo emocional negativo que siento ante sucesos concretos que me afectan (tanto de mi vida como de la de mis hijos o las personas que me importan, personas a las que les doy importancia, etc.) para calibrar dónde pongo el valor.
4. Reconozco mis roles. En el triángulo tóxico, mi ser esencial es la base más pequeña. Tengo éxito, tengo razón, tengo un coche que me gusta... Pero si lo pierdo, si ya no tengo ese reconocimiento, si ya no tengo el puesto que tenía, si ya no tengo ese coche que tanto me gustaba... ¿a qué queda reducido lo que soy?

La base para cambiar está en saber dónde estoy y desde dónde parto. La sinceridad y la humildad de reconocer mis patrones me pone en posición de darles la vuelta si quiero hacerlo.



Figura A16.

### 1.16 Ego saludable

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: tomar conciencia y agradecer por ser lo que soy.

Tener un plan de mejora personal que, con humildad, me lleve a conseguir mi mejor versión, potenciando mis talentos con agradecimiento y corrigiendo desviaciones con naturalidad y sin dramatismo.

Proceso: fomentar la convicción de esta realidad objetiva: soy una persona humana digna, única y valiosa, con una vida con sentido. Soy, y porque soy *hago*, y porque *hago tengo*. Esta realidad promueve unas relaciones intra e interpersonales saludables. Si en algún momento de mi vida, por cualquier circunstancia adversa, ya no hago lo que hacía o ya no tengo lo que tenía, seguiré siendo quien soy, perfecto en mi imperfección. Por eso puedo salir adelante y me puedo reciclar en cualquier circunstancia y a cualquier edad.

Ejercicio: me muevo dibujando un triángulo con el cuerpo y con los brazos que asocia el soy con una base amplia. Asumo la responsabilidad de vivir mi vida con plenitud. El poder lo tengo yo, no está fuera de mí. Me permito sentir y aceptar mi vulnerabilidad y la de los demás. Pido lo que necesito sin esperar a que nadie lo adivine, por tanto, en lugar de quejas fomentaré una mirada apreciativa desde la que podré hacer propuestas asertivas.

### Mis poderes

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: fijar recursos sencillos y asequibles para fomentar el poder interior y la mirada apreciativa.

Proceso: porque soy, hago y porque hago, tengo, y se traduce en un superpoder: el sentido del humor que ayuda a relativizar lo que sucede o lo que me pasa y mejora mi sensación vital, me oxigena, me relaja y me permite un estado de mayor creatividad, quizá cuando más necesito encontrar soluciones.

Ejercicio: ¿y si no tengo ganas de reírme o me cuesta encontrar ese punto porque mi estado emocional no me lo permite, estoy agobiado, enfadado o preocupado? Para eso está el "hago": siempre cabe sacar unos momentos para leer un chiste o ver un *sketch* de risa, y obtendré el beneficio de inmediato. Cuanto más piense que no es el momento y que no está el horno para bollos, será porque más lo necesito. Este ejercicio puede realizarse también dentro de los diez minutos para el éxito de la herramienta.

### 1.19 Recargar tu poder

- Pongo el foco en lo que marcha. Oriento mi percepción, pues sé que el cerebro filtra y elimina lo que no está en su radio de interés, y adquiriré el superpoder de ver lo positivo, lo que funciona, así como el de ser agradecido y de agradecer.
- Con naturalidad, pediré perdón cuando me ha faltado congruencia y perdonaré, aunque no me pidan perdón, para liberar mi corazón. Lo haré evitando el juicio y la interpretación negativa de la intención con la que se dio el suceso acaecido y lo sustituiré por un pensamiento benévolo. Aunque mi vocecilla me diga que soy tonta, le responderé que lo que soy es libre. A la vez, si es necesario, veré cómo y qué pedir de forma asertiva.
- Buscaré positivamente ocasiones para celebrar aniversarios, lo que ha ido bien y felicitar a los demás y a mí mismo cada día por los logros obtenidos, por muy pequeños que pudieran parecer. Energiza, llena de optimismo y favorece el hábito de la mirada apreciativa.





Figura A17.

### 1.17 Elijo ser feliz hoy

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: responsabilizarme de mi felicidad cada día.

Proceso: la felicidad es un estado que se consigue como consecuencia de un proceso de maduración de la persona, por el que encuentra el sentido de su vida, está enfocada en la propia misión y en honrar sus valores. No hay que confundirlo con estar a gusto, sin dolores, que sería el plano físico, ni con tener sentimientos agradables, que sería el plano psicológico. La felicidad no siempre va acompañada de éxito social, el reconocimiento, la alegría o, incluso, la salud. Todo esto puede faltarme y ser aún feliz: más difícil, sí, pero se da en la realidad. La felicidad se sitúa en el plano más trascendente y profundo de la persona. El que contiene el misterio de cada hombre.

Ejercicio: dedicar un tiempo específico cada mes y un espacio más largo cada año a reflexionar sobre ese sentido de mi vida y la congruencia y los recursos, incluido el tiempo, que dedico a construirla. Pararme para agradecer lo que funciona y también para rectificar el rumbo en los desvíos. Cuando son pequeños se hace más fácil.

A fin de alcanzar la felicidad es clave emplear un tiempo de "retiro" anual y mensual para enfocar la vida y trabajar la espiritualidad. Ante las dudas que se me presenten en el día a día, me servirá preguntarme: ¿cuánto me acerca esto a mi meta? Y no olvido que ¡elijo ser feliz hoy!

### Trabajando la congruencia

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: trabajar la coherencia personal y tratar a los demás desde una visión positiva y benevolente, como me trato a mí mismo.

Proceso: Pienso bien. Hablo bien. Hago bien.

Ejercicio: en los entrenamientos trabajamos este recurso chocando las manos y diciendo mientras miramos a la otra persona a los ojos sonriendo: "¡eres estupend@!". Es una manera de entrenar nuestro cerebro para mirar de forma apreciativa a los demás. ¡Como hago una cosa hago todo! Es una forma de hacerlo extensivo a otras situaciones vitales.

Nos hace conscientes de la necesidad de ser coherentes, porque cuando pensamos una cosa y decimos o hacemos otra, terminamos por rompernos, y a los demás les afecta. Con esta actitud congruente generamos el hábito de empatizar con los otros (con la empatía cognitiva o emocional) y nuestras relaciones se hacen más sanas y enriquecedoras. Estaremos sembrando lo que luego cosecharemos.





Figura A18.

### 1.18 La rueda de la vida

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: manejar una herramienta que me ayude a visualizar la armonía real que percibo en mi vida en el momento en el que la utilizo.

Proceso: como si de una foto se tratase, retrato en una instantánea mi situación personal dibujando los distintos ámbitos que favorecen una vida en equilibrio. El resultado no es ni bueno ni malo, solo tiene que ser aclarador. A partir del resultado enfocaré el plan de acción.

Esta herramienta es un modelo sencillo y práctico que, adaptado, se puede utilizar para distintas necesidades (rueda del liderazgo, del trabajo en equipo, de la familia, del desempeño, de la comunicación, etc.).

Ejercicio: sigue las pautas del dibujo de esta herramienta, en la que encuentras preguntas que te pueden facilitar la reflexión.

Recuerda: plantéate mejoras en una o dos áreas a lo sumo, que sean realizables en un plazo corto de tiempo. Objetivos tácticos. ¡Y concrétrate cómo vas a celebrar los logros!



Figura A19.

### 1.19 Recargar tu poder/¡siempre celebramos!

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: identificar el momento oportuno y reservar a diario diez minutos para el éxito. Arraiagar el hábito de parar y aprender de los sucesos más relevantes del día.

Proceso y ejercicio: dedicar todos los días diez minutos para aprender reflexionando sobre los siguientes numerales:

1. Un logro del día. Ver cómo lo conseguí, cuál fue el proceso. Después doy gracias y lo celebro de la forma que haya previamente establecido. Esa experiencia positiva anclará en mi cerebro el aprendizaje y me resultará fácil traerlo a la memoria cuando lo requiera, fijando los pasos que di como un proceso válido para el éxito.

2. Un fracaso del día. Examinar cómo procedí. Mentalmente pensar de qué otra forma podría actuar, pensar, etc., si se me volviera a presentar una ocasión parecida. Celebro también este aprendizaje y el descubrimiento de un nuevo modo de proceder y lo fijo en mi mente. Juego con la memoria a tiempo real de mi cerebro.



Figura A20.

### 1.20 Todo lo que necesito está dentro de mí

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: anclar esta creencia poderosa: “Todo lo que necesito está dentro de mí”, y me la repito muchas veces al día, especialmente en los momentos de confusión, a fin de reunir el valor necesario cuando necesite cambiar o afrontar algo que afecte mi vida y mi misión.

Proceso: cambiar pensamientos limitantes por afirmaciones poderosas que me refuercen y me hagan consciente de que la responsabilidad y el poder están en mí. Saber reconocer la voz interna que me baja la autoestima —la cual quiere convencerme de que no haga algo que quiero— me lleva a un estado de consciencia que me permite tomar las riendas y tener el control. ¡Aquí mando yo! ¡Todo lo que necesito está dentro de mí!

Ejercicio:

1. Repito la afirmación poderosa cuando lo necesite.
2. Identifico un objetivo M. A. R. T. E.2 que quiero conseguir, lo anoto y trazo mi plan de acción.
3. Me refuerzo cuando lo necesite con esas afirmaciones poderosas.

### Me aplaudo y doy gracias

Control: emocional.

Objetivo: celebrar. Crecer en autoestima. Adquirir el hábito de ver lo bueno que tenemos. Aumentar nuestra capacidad de ponernos “al servicio de”.

Proceso: parece que lo que hago no tiene valor, que es lo menos que se me puede exigir. Incluso, cuando logro algo, lo que pienso es “menos mal”, en lugar de pensar “¡soy estupendo!”.

Es necesario cambiar este modo de ver que nos empequeñece por otro real y potenciador.

Ejercicio: hacer algún parón a lo largo del día o dedicar unos minutos (de los del ejercicio de los diez minutos para el éxito) a revisar lo que va bien, los logros por pequeños que sean, reconocerlos, celebrarlos de algún modo; aconsejo un sencillo aplauso y un “doy gracias”. Este hábito simpático me permite adquirir la mirada apreciativa conmigo y crecer en agradecimiento. Me saca de la tendencia al perfeccionismo y me conecta con aquel “elijo ser feliz hoy” dando gracias y celebrando.

Estar agradecido y amargado de forma simultánea no es posible, así que es un modo de contribuir a mi salud y felicidad.

¡Me aplaudo y doy gracias!







Figura A21.

### 1.21 Triple A/autoestima

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: trabajar el aval crediticio de la triple A: alegría, autoestima y asertividad; este me abre puertas en las relaciones conmigo mismo, con los demás y en el trabajo.

Proceso: los hábitos dejan huella en el cerebro; una persona alegre, con una autoestima sana y capaz de respetarse y respetar a los demás, quien dice “no” sin violencia, es decir, con asertividad, es una persona atractiva, madura y que tiene más facilidad para encajar en los equipos.

Ejercicio:

- Preguntarme cómo estoy de alegría y cómo la fomento: por medio del pensamiento positivo, sonriendo, mirando a la cara a las personas, pensando bien, hablando bien...
- Autoestima: me aplaudo y doy gracias.
- Asertividad: dónde cedo por miedo a quedar mal y dónde exijo a los demás replicando mi patrón con el fin de, en esos diez minutos para el éxito, encontrar una estrategia dirigida al cambio.



Figura A22.

### 2.1 El GPS del cerebro

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: aprender cómo mi cerebro mapea las relaciones sociales, cómo crea mi propio universo de jerarquías y relaciones afectivas.

Proceso: las redes interactivas a diversas escalas espaciotemporales representan el mapa de las relaciones de nuestro entorno familiar, profesional, social y cultural. Las relaciones y los vínculos afectivos seguros son fundamentales para la madurez de la persona y los comportamientos resilientes.

Ejercicio: diagnosticar la salud de mis relaciones personales más importantes y diseñar un plan de mejora.

En mi mano está desarrollar las cuatro redes neuronales del cerebro social: la red de mentalización es la capacidad de reflexionar sobre mí mismo y los demás; la red de percepción social permite evaluar las emociones de los demás, lo cual es clave en el liderazgo; la red de empatía y la red de simulación, que me capacitan para aprender mediante la observación.

## 2.1 Inteligencia intrapersonal

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: tomar conciencia sobre mí mismo y reflexionar acerca de quién soy yo y cuál es mi proyecto de vida. Conocer cuán desarrollada tengo este tipo de inteligencia y hacer un plan para potencializarla.

Proceso: tendemos a refugiarnos en la generalización “todos piensan...”, o a referirnos en tercera persona o en un modo impersonal “se dice...”, “uno creería...”, como una manera inconsciente de protegernos. Darnos cuenta de que esa forma de expresión anestesias el autoconcepto y debilita el yo saludable.

Ejercicio: hablar en primera persona, asumiendo y manifestando la responsabilidad personal en lo que siento, opino y hago, sin refugiarme en la generalización o el anonimato. Hacerlo con la familia, en el trabajo, aunque sea para unirme a la opinión de otra persona (“yo opino...”, “al igual que a Fulanito, a mí también me parece que...”, “con lo expuesto en esta reunión, me inclino a pensar que...”).

Aprovechar los ejercicios propuestos en este apartado del libro para desarrollar este tipo de inteligencia.



Figura A23.

## 2.2 Los estados emocionales se contagian

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: ser consciente de qué me influye y de cómo influyo en los demás.

Proceso: el cerebro social consigue a través del “wifi neuronal” que los cerebros se alineen. Esta alineación permite reconocer las emociones de los demás, así como influirnos e influir en ellos según la capacidad de liderazgo personal y hacia afuera que tengamos. Tomo conciencia de que los estados emocionales se contagian, de que yo influyo en los demás y los demás me influyen a mí. Si cambio el pensamiento, cambio la emoción. El cuerpo manda sobre la mente.

Ejercicio:

- Me propongo mirar a la cara y sonreír a las personas. Entreno la mirada apreciativa.
- Cambio de conversación con naturalidad cuando empiezan quejas o críticas.
- Aporto humor a la conversación.
- Quito hierro a los problemas y enfoco con experiencias que ya han salido bien para que nos inspiren, buscando cómo superar el reto actual.



## 2.2 Cultivar la mirada apreciativa

Control: emocional/ejecutivo.

Objetivo: ser consciente de lo bueno que soy, de lo bueno que hago, de lo bueno que tengo y de lo buenos que son, hacen y tienen los demás y dar gracias. No significa soslayar lo negativo, huir de ello o negarlo, sino tenerlo en cuenta pero con el foco en lo que sí funciona.

Proceso: me hago consciente de todo lo bueno que disfruto y doy gracias enfocando la mirada.

Ejercicio: además de los que se han sugerido en las fichas anteriores, puedo tener en cuenta los siguientes puntos:

- Ante una situación negativa, hago una relación mental o escrita de lo que sí está funcionando en esa misma situación, con la persona involucrada o en mí mismo.
- Ante un desánimo o dificultad, paro, pienso, veo la oportunidad que se me presenta de crecer.
- Ante un logro pequeño o grande, doy gracias y veo cómo celebrarlo.
- Ante un éxito, alegría o logro de otro, ¡celebro y doy gracias!
- Me hago consciente de los detalles y las aportaciones que los demás tienen conmigo, con mi familia o en el trabajo y doy las gracias siendo específico sobre lo que agradezco.

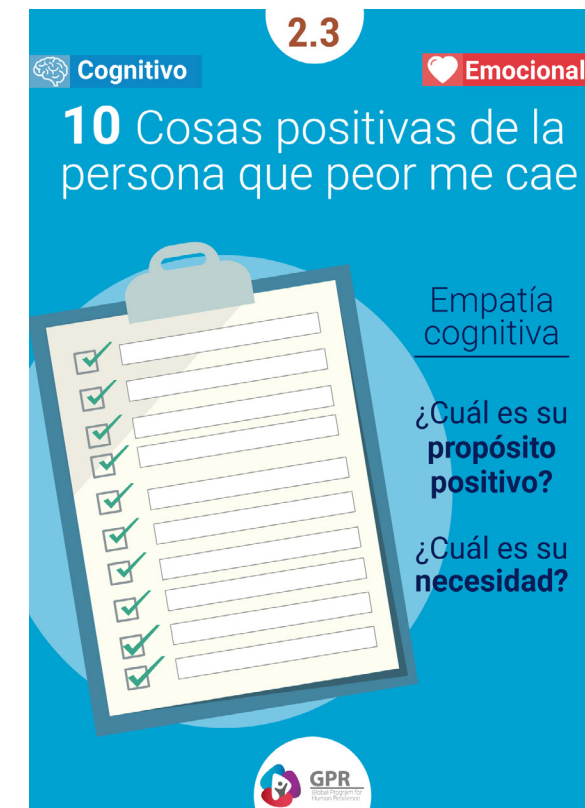


Figura A24.

## 2.3 Me traslado a su sistema

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: desarrollar la empatía.

Proceso y ejercicio: el cerebro social tiene una red neuronal que procesa la empatía. De forma natural y prácticamente inconsciente, sentimos simpatía o antipatía por otros sin proponérselo. No es ni bueno ni malo. Simplemente, se da. El poder que tengo como persona humana es el de poner en juego mi libertad para trabajar lo que solo el hombre puede ejercer: la empatía. Esta se da no porque me resulte más o menos fácil, sino porque yo quiero. Me traslado al sistema del otro para pensar o sentir como él. No significa que adopte su sistema, solo que lo comprendo y, desde ahí, establezco los lazos de comunicación y compenetración con el otro.

### Empatía cognitiva

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: practicar la empatía cognitiva.

Proceso: ser conscientes de que tenemos el poder de cambiar emociones y enfoques cambiando el pensamiento. Recordar que las personas actuamos con intenciones positivas y necesidades. Descubrir las nos facilita ponernos de su lado, ver, pensar y sentir

como ellas lo hacen; además, desde esa comprensión más profunda, estructurar nuestra comunicación para hacernos más inteligibles y conseguir mejores resultados. Solo al estar al lado y mirar en la dirección del otro podemos construir caminos que nos incluyan a todos.

Ejercicio:

- Escribir diez cualidades positivas de quien peor nos cae.
- Al principio nos puede resultar difícil, pero la convicción de que las tiene y la actitud de dejarnos sorprender nos facilitará el trabajo.
- Observar las emociones que nos embargan mientras escribimos y, al terminar, las aceptamos y las escuchamos: nos darán mayor información sobre nosotros mismos.
- Recordar que solo tenemos poder para cambiar cómo nos sentimos y cómo nos comportamos cada uno. *No tenemos el poder de hacer cambiar a nadie.*
- Desde esa perspectiva, pensar qué propósito positivo tiene esa persona cuando hace eso que nos molesta (no quiere decir que tengamos que estar de acuerdo), sencillamente exploramos su intención positiva. Cuando la descubrimos, nos preguntamos cuál es su necesidad.
- Desde esta comprensión favorecemos el sentimiento de compasión e ideamos una estrategia de comportamiento que nos facilite conseguir lo que queremos, lo cual puede ser, incluso, estar serenos y adaptarnos a la situación que genera esa persona.



Figura A25.

## 2.4 Rapport

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: facilitar la empatía con mi interlocutor, acompañándole con la mirada, los gestos, el tono de voz y lo que digo.

Proceso: si el *rapport* es importante en cualquier relación humana y más cuando empezamos a conocer a alguien, o para una primera conversación, en el caso del *coaching* es esencial que el *coach* sea capaz de generar ese acompañamiento con el coachee, lo que le facilitará generar confianza. En este caso, el *coach* se adaptará al coachee para bailar al unísono, conseguir y mantener la misma frecuencia, estar sintonizados; en definitiva, hacer que el canal de comunicación fluya. Se convierte en una imagen especular en la que el coachee se reconoce.

Ejercicio: consiste en mimetizar la parte verbal y no verbal del coachee. Esto no significa que seamos iguales, sino que estamos en el mismo plano comunicativo como dos entes independientes. Para esto, igualamos de forma natural los siguientes elementos:

- Entonación, ritmo...
- Lenguaje: jerga, palabras, uso de los mismos significados...
- Posición del cuerpo, movimiento de las manos...
- Gestos faciales...

Como *coaches*, bailamos con el coachee, no para él ni por él, sino con él.



Todo parece imposible hasta que se hace.  
Nelson Mandela

### ¡Estoy de servicio!

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: entrenar la escucha de profundidad, cuyo resultado es percibir como el otro.  
Proceso: limpio, abierto, sin juicio, atento a las emociones, al énfasis, a lo que se dice y a cómo se dice para captar lo que el otro quiere comunicar como si yo mismo fuera ese otro.

Con *rapport* y escucha empática puede darse el proceso de hacer preguntas poderosas que ayuden al otro a autodescubrirse. Lo que dice y cómo lo dice constituye un único mensaje, y espejar ese mensaje — sea o no congruente—es esencial para que el *coachee* descubra su realidad cuando la ve reflejada en mí.

Ejercicio:

1. *Estar aquí y ahora* disponible y al servicio del interlocutor.
2. Mostrar respeto. Sin juicios ni inferencias sobre lo que escuchamos.
3. *Sintonía* con el *coachee*. Hacerlo sentir cómodo y generar confianza.
4. *Espejar*. De vez en cuando, mostrar que escuchamos y entendemos lo que nos dice el otro sin juicios, repitiendo lo que nos ha comunicado con sus palabras de forma resumida y con lo esencial. Además de que da seguridad notar que nos han escuchado y entendido, permite oírse a sí mismo y ayuda a elevar su nivel de consciencia.
5. *Dar espacio*. Usar los silencios como elemento para que el *coachee* tome el tiempo que necesite para responder a la pregunta desde el interior, a fin de que sienta la necesidad de ir un poco más lejos de su respuesta inicial y moverse de la posición de confort, abrir opciones, escucharse, sentir, ver y oír lo que estaba pero no afloraba. Este hábito de escucha profunda y empática lleva a evolucionar y a crecer a la persona que lo ejerce.

Todo hombre puede ser, si se lo propone,  
escultor de su propio cerebro.  
- S. Ramón y Cajal



Figura A26.

### 2.5 Palabras mágicas

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: experimentar el impacto que las palabras tienen en el interior de las personas para mejorar la comunicación con ellas.

Proceso y ejercicio: aunque en la comunicación humana en la que intervienen emociones (no nos referimos a la traducción de un texto técnico a otro idioma) tiene un porcentaje mayor el lenguaje no verbal que el verbal, ser conscientes de cómo influye lo que decimos en el resultado nos proporciona un poder mayor para tener éxito. Se trata de hacer fácil lo difícil y no al revés.

Algunas palabras mágicas son las que se enlistan a continuación (¡sigue completándolas tú!):

- *Pero...* Anula el valor de la frase anterior. ¡Ojo al dato! "Eres estupenda, *pero* llegas tarde...".
- *Específicamente...* Consigue que el cerebro se enfoque, concrete y obtenga más claridad.
- *Necesito, te pido...* Claves para conseguir la compasión o la empatía de los demás y facilitarles la actitud colaborativa; por otra parte, nos hace responsables de los resultados que obtenemos sin esperar a que los demás nos adivinen.
- *Para qué...* Ayuda a sentirnos inteligentes. Lo que hacemos tiene un propósito, una finalidad que está reconocida y hemos de manifestar.
- *Por qué...* Exige justificar la acción; de entrada, incomoda porque conduce al interlocutor al fondo de su intimidad, a su identidad y a sus valores. No quiere decir que no tenga que utilizarse, solo que es necesario saber cómo y cuándo utilizarla para que nos sirva.
- *¿Qué necesitarías o hubieras necesitado para conseguir...?* No hay arrojamiento de culpa, sino apertura y disponibilidad; será más fácil para el otro no bloquearse emocionalmente y pensar con



más claridad y creatividad. Favorece expresar empatía y compasión.

• O... o, y... y. Atención al poder de las adversativas y a la magia de las copulativas. Las relaciones humanas son demasiado complejas como para dar solo dos opciones; obliguémonos a pensar más y mejor y ayudemos al cerebro a buscar conexiones creativas. Fíjate qué diferente resultado da este ejemplo: “¡o él o yo”. ¿Qué tal probar con “¡él y yo!”? Por tanto, si aceptamos que ha de ser de esta forma (él y yo), buscaremos nuevos comportamientos, estrategias, etc., para conseguir el fin que queremos, sin reducir las posibilidades, sino creando y creciendo con esa realidad. Me adapto pero de forma inteligente, y así consigo estar bien.

## 2.5 Trabajando las generalizaciones

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: mejorar mis habilidades comunicativas.

Proceso: el cerebro percibe eliminando, generalizando y distorsionando. Está creado en modo ahorro de energía, por lo que conocer este procesamiento de la información nos permite establecer recursos que mejoren nuestra percepción de la realidad y, por ende, nuestra comunicación con los demás.

Si creo que “nadie está de acuerdo conmigo...”, o “todos van a salir de copas”, o “ninguno se hace cargo de la situación” o “nunca llega puntual”, mi proceso mental será uno, pero puedo crear otra manera de conocer la realidad de forma más objetiva. Salir de mi subjetividad y adquirir otra perspectiva me permitirá un pensamiento más poderoso y una toma de decisiones más acertada.

Ejercicio:

1. Preguntarme con la palabra mágica *específicamente*: “Específicamente, ¿quién no está de acuerdo conmigo?”.

2. Utilizar la interrogación sobre la generalización: “¿nadie?”, “¿nunca?”.

Observar cómo esta manera de retornos a nosotros mismos nos obliga a pensar atendiendo a otros factores y nos saca de la zona de confort, porque nos obliga a pensar, si no de diferente manera, al menos a pensar más; las respuestas nos condicionarán para obtener otros recorridos diferentes al primero.



Figura A27.

## 2.6 Preguntas poderosas y creativas

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: aprender a formular preguntas poderosas y creativas para facilitar al coachee o interlocutor que encuentre él las respuestas, las alternativas y las soluciones que le permitan alcanzar lo que quiere.

Proceso: durante las sesiones de *coaching* personal, una de las habilidades fundamentales para adquirir el estilo *coach* es realizar preguntas que le permitan al coachee/interlocutor descubrir cómo alcanzar su meta. Ser conscientes de que la respuesta está en el interior del coachee nos lleva a explorar cómo acceder a esa riqueza interior. Este proceso nos libera de estar centrados en nosotros y preocupados en cómo ayudar o dar nuestra experiencia, y nos permite explorar cómo hacerlo a él protagonista en su propia aventura.

Ejercicio: tener en consideración la arquitectura de la pregunta poderosa, que es la de ser una pregunta formulada de forma abierta, positiva y orientada al futuro.

1. Considerar la construcción lingüística para estimular el pensamiento reflexivo y creativo a un nivel más profundo. Usar las formas interrogativas “cuándo” “para qué”, “en qué momento”, “qué en concreto”, “cómo”, etc., con el fin de abrir la introspección de la respuesta. Evita preguntas cerradas (de sí o no). Ejemplo: es mejor usar “¿qué encuentras satisfactorio de esa persona?” en lugar de “¿estás satisfecho de tu relación con esa persona?”.

2. Alcance: ajustar la pregunta al ámbito de decisión del coachee. Por ejemplo, preguntar “¿qué

puedes hacer para mejorar la economía de los países emergentes?”. Muy probablemente se escape del ámbito de actuación del *coachee*, pero preguntar “¿qué puedes hacer para mejorar tu situación personal?” cae directamente sobre su responsabilidad.

3. Supuestos: son presunciones que dirigen la pregunta de manera mental/emocional. Evitarlos hace que el *coachee* tenga la libertad de decidir su respuesta sin condicionamientos inherentes en la propia pregunta.

Ejemplo: la pregunta “¿qué problemas has encontrado?” presupone que ha habido problemas; sin embargo, la pregunta “¿qué ha ocurrido?” abre opciones sobre los hechos sin presuponer que todos o algunos hayan sido problemas.

4. Se orientan al futuro y a buscar solución. Si hay que hacer referencia al pasado es para extraer experiencias y aprendizajes.

5. El reencuadre de la pregunta tiene que ver con la capacidad de salir del marco para que la persona visualice el tema desde otra perspectiva creativa y más enriquecedora. Al cambiar la perspectiva cambia el significado, y con este las emociones y los comportamientos. Permite sacar partido de los errores, de los fracasos y las adversidades y transformarlos. Un patito feo se convierte en un cisne maravilloso.

6. Si en la pregunta se presupone algo, esta presunción debe ser positiva y llevar a apoyarse en los valores. Es la manera de despertar la creatividad y generar fluidez en el pensamiento: imagínate que has conseguido ser paciente, dime cómo te ves siendo paciente, cómo te sientes, cómo has pasado de impacientarte a ser paciente... Este recorrido en el pensamiento es positivo, dinámico y muy fructífero para el *coachee*. Si a alguno le cuesta más, se le puede preguntar: ¿me das permiso para “jugar” contigo? Se trata de contestarme tú a unas preguntas... Es una forma de que “se permita” saltar sus límites.

Las preguntas poderosas logran tres resultados específicos:

1. Cambian inmediatamente aquello sobre lo que enfocamos la atención.
2. Abren opciones ocultas hasta ese momento.
3. Descubren los recursos de los que disponemos.

*La solución que busca nuestro cliente se encuentra tras una puerta que podría permanecer siempre cerrada a menos que se abra con la pregunta adecuada.*  
- *The Art of the Question, Marilee C. Adams*



Figura A28.

### 2.7 Feedback constructivo/el regalo del feedback

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: facilitar la mejora del comportamiento y favorecer el compromiso con la mejora continua.

Proceso: somos perfectos en nuestra imperfección, lo que supone que estamos en proceso de mejora continua. Un ego saludable está connaturalizado con el *feedback*. Acepta su vulnerabilidad y agradece como un regalo lo que otro, con competencia para ello, le señala como punto de mejora, y de la misma forma agradece el *feedback* sobre resultados exitosos.

Ejercicio: el *feedback* constructivo sobre áreas de mejora se hace sobre comportamientos, sin juicios y, por tanto, sin personalizar; además, se da señalando, primero, un comportamiento positivo, después se habla sobre el comportamiento a mejorar y se cierra con alguna cualidad del ser de esa persona que mueva a la mejora. Con claridad y precisión. Quien lo recibe da las gracias. Ego saludable. Si hiciera falta, se escucha lo que la persona tenga que decir y se pondera en su caso. Recordar la importancia de ceñirse a los hechos. Los hechos hablan del balón, no del jugador. Son específicos.



Figura A29.

## 2.8 Estoy de servicio/lo tiro a foso

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: lograr hábitos de comunicación inteligente y asertiva y, en este caso, al ser consciente de la función que esté desempeñando en ese momento, a fin de no personalizar: ¡yo soy lo que soy, no soy lo que hago!

Proceso: en la vida, incluso en un mismo día, pasamos por distintas funciones. Darme cuenta de que en cada una de ellas desempeño un servicio concreto me llevará a escuchar reclamos, reproches o demandas con serenidad, sin tomármelo personal, y contestaré desde la perspectiva del “estoy de servicio”.

El anclaje es imaginarse con el sombrero (al igual que el cirujano lleva uno, el policía otro, el cocinero, etc., yo tengo el mío imaginario), de manera que el gesto de señalar mi sombrero me facilite recordar que estoy de servicio, al lado de la otra persona, no enfrente; atento a lo que siente y necesita. “¿En qué te puedo ayudar?”, esa es la actitud.

Si, a pesar de todo, la persona me trata con menos consideración, no escucho lo que dice y lo que oigo ¡lo tiro al foso! No pasa a mi castillo interior. Recuerda el juego con baile y canción que hacemos en los entrenamientos y, si no lo has hecho con nosotros, invéntate algo que te sirva de anclaje a ti.

Ejercicio: visualizo los pasos que se enumeran a continuación.

1. Estoy de servicio.
2. Protegido en mi castillo interior.
3. Te veo de venir.
4. Reconozco tu emoción.
5. ¿En qué te puedo ayudar?
6. Y si hay afrenta en lo personal, ¿dónde las tiro? ¡Al Foso!

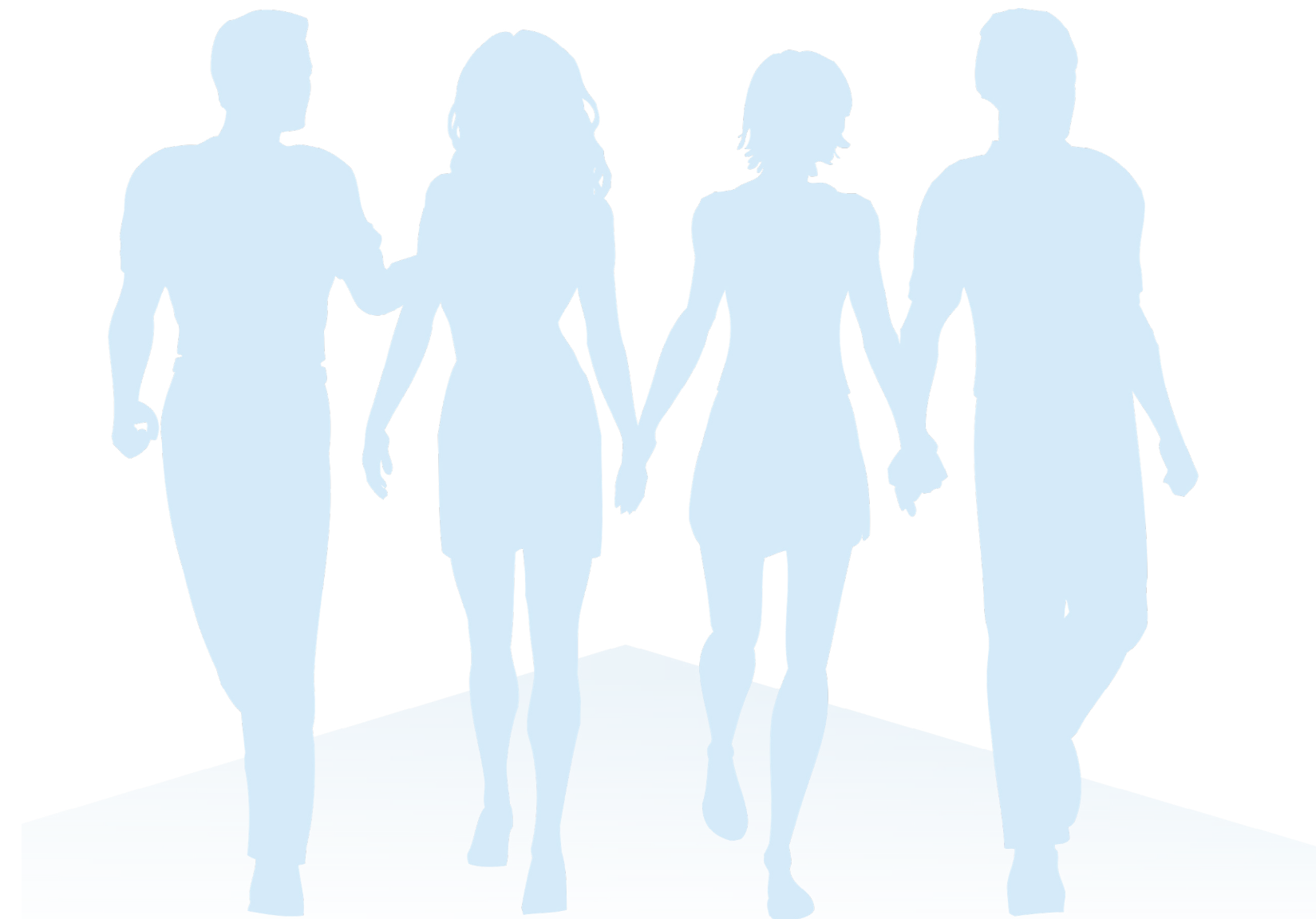






Figura A30.

## 2.9 Comunicación positiva vs. agresiva/pasos para una comunicación asertiva

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: lograr una comunicación inteligente y asertiva que me ayude a conseguir mis objetivos y mejorar mis relaciones.

Proceso: la clave de la comunicación positiva está en hablar desde lo que me sucede a mí sin culpar al otro, centrarme en los hechos y cambiar las interpretaciones negativas que haría sobre estos por la intención o el propósito positivo del otro; así controlo mi emoción y puedo seguir conversando de forma constructiva para conseguir lo que quiero.

Ejercicio: estos seis pasos me llevan a lograr una comunicación asertiva hablando desde mi yo, no desde el otro:

1. Hechos: los expongo de forma específica y concreta, sin emitir juicios y señalando el propósito positivo que le presupongo a la otra persona para generar empatía.
2. Me siento: describo cómo me siento con esos hechos.
3. Necesito: especifico las necesidades particulares que tengo al respecto.
4. Te pido: solicito aquello que necesito para sentirme escuchado y tenido en cuenta.
5. Negocio: propongo los términos de un compromiso final sobre el tema que tratamos con una mentalidad ganar-ganar, en la que probablemente las dos partes tengamos que ceder en algo.
6. Límites: los señalaré cuando el compromiso adquirido en el paso número 5 no se cumpla.



Figura A31.

## 2.10 Conversación estilo coaching/el centro es el otro

Control: cognitivo/ emocional/ ejecutivo.

Objetivo: prepararme internamente y preparar la técnica de las conversaciones del estilo coaching para dar un buen servicio al otro.

Proceso: soy un profesional o un coach y también soy humano, por eso tengo mis propios problemas, inquietudes, preocupaciones y miedos. Me preparo para estar atento en la conversación, sereno y tranquilo, centrado en el otro, que es el protagonista, y pongo al servicio de esa persona los conocimientos, la escucha con corazón y la técnica necesaria con el fin de que la sesión fluya y sea eficiente.

Ejercicio:

1. Confirmar que estoy aquí y ahora. Si lo he necesitado, he dedicado unos minutos a relajarme antes de la sesión.
2. Estoy atento a la otra persona favoreciendo el rapport para que se sienta tranquila y note la atención plena. Sin empatía no hay comunicación posible: generar un clima de confianza seguro.
3. Aplicar las técnicas propias de la metodología coaching que le permitan abrirse y, con agilidad, descubrir el modo de llegar a sus metas.



Figura A32.

### 3.1 ¿Equipo o grupo de trabajo?/¡equipo de alto rendimiento!

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: saber diferenciar qué es un equipo y qué es un grupo de trabajo, así como discernir cuándo es necesario contar con uno y cuándo con otro. Asentar el conocimiento sobre las características propias de un equipo.

Proceso: en un equipo es importante tener claro que, además de que todos compartan la meta y los objetivos sean comunes (cosa que podría darse también en el grupo de trabajo), la diferencia es la relevancia de las relaciones interpersonales que se dan en él, en las que han de fluir la confianza y un clima psicológico seguro.



Figura A33.

### 3.2 Triunfar en el equipo

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: fomentar la humildad, el hambre de conocer y aportar, así como la empatía en cada uno de los miembros que integran un sistema.

Proceso: crear equipos eficientes supone crear relaciones positivas y estas se construyen con las actitudes de las personas que lo forman.

No hay misterios, la receta del equipo perfecto tiene tres ingredientes que deben cumplir todos, desde el líder hasta el último miembro en llegar:

1. Humildad: trabajar sobre un ego saludable que se respeta, respeta y es asertivo.
2. Hambre: para implicarse, conocer más, excederse si hace falta a fin de servir mejor.
3. Empatía: la del sentido común de allegarse a los demás desde su perspectiva.

#### Para empatizar

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: manejar el control cognitivo con un ejercicio que facilita la empatía.

Proceso: solo puedo cambiar mi emoción o mi comportamiento si cambio mi pensamiento. Para ser empático, he de ser flexible con el pensamiento y adoptar el de otras personas para fomentar la empatía cognitiva. Además, con la perspectiva de la otra persona me resulta más fácil entender (si no sentir) su emoción, y eso me da recursos para manejar distintas estrategias, aumenta mis posibilidades de logro y me hace más in-

teligente sobre una situación. Esto es especialmente valioso en situaciones como, por ejemplo, la negociación con un cliente, una discusión, un debate o una situación de conflicto. Utilizar la capacidad de mi cerebro de salir de la escena y objetivar la situación.

Ejercicio: en este ejemplo nos vamos a fijar en una situación de discusión con otra persona, se puede aplicar de muchas otras formas.

- Me sitúo en el contexto en el que discutí con otra persona. Lo dibujo mentalmente.
- La primera posición soy yo: en esta posición observo lo que veo, escucho y siento lo que me hace percibir la situación en cuestión.
- La segunda posición es el otro, la persona con quien discutí. Desde esta posición me introduzco en ella, soy ella y miro lo que está sucediendo desde sus ojos, escucho lo que oigo desde sus oídos, y siento también desde la otra persona. Tomo nota mental de todo ello.
- La tercera posición se refiere a un observador "independiente", yo mismo adopto ese rol y observo la situación desde fuera: miro lo que sucede y escucho lo que se dicen. Es importante salir de cada una de las posiciones antes de entrar en otra. Cambiar de posición requiere realmente ponerse empáticamente en el lugar del otro y del observador, entendiendo los acontecimientos desde la perspectiva de cada posición.

Las tres posiciones son importantes, porque me dan información relevante desde distintos puntos de vista al aumentar mi radio de visión. Con más datos, más empatía y comprensión será más fácil acertar en las decisiones y actuaciones posteriores.

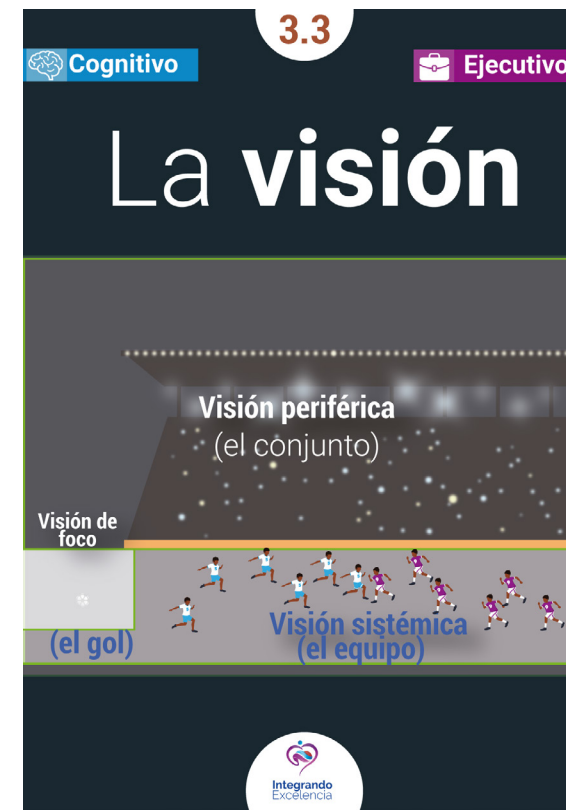


Figura A34.

### 3.3 La visión

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: adquirir hábitos cognitivos que me permitan manejar tres tipos de visión al tomar decisiones, con el fin de hacerme cargo de una situación o establecer una estrategia.

Proceso: es importante entrenar estas visiones para acertar. Por naturaleza, unos tendemos más a la visión general y otros al detalle, pero, tengamos la inclinación que tengamos, es necesario entrenarlas y movernos con flexibilidad y casi de forma simultánea en las tres esferas.

Ejercicio: me posiciono ante un problema, reto, etc., observando todos los ángulos, como si de un estadio de fútbol se tratase y yo estuviera arriba, con visión periférica, global. Además de esa visión más general, me fijo en mi equipo de fútbol: cómo está el clima, la salud, la motivación, si hay alguna baja... y me hago cargo de su situación: visión sistémica. Con esta información, no pierdo de vista el foco: el gol, el resultado a conseguir.

### 3.3 Las cinco "c" del equipo funcional

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: mantener un alto rendimiento en el trabajo en equipo mediante el desarrollo de esas cinco habilidades.

Proceso: revisar la calidad del equipo o el sistema en cada una de esas cinco c: compromiso, complementariedad, coordinación, comunicación y confianza. Hacer un plan concreto de mejora en las que tengamos más débiles.



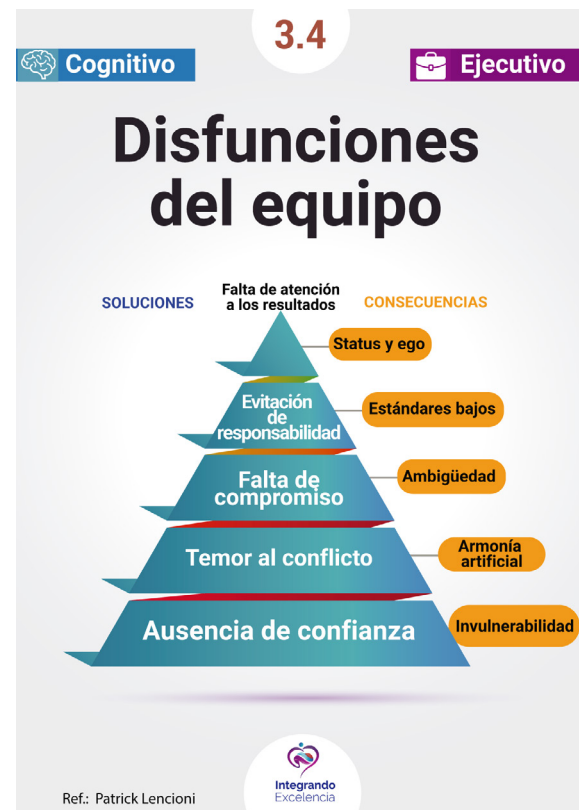


Figura A35.

### 3.4 Disfunciones del equipo/funciones del equipo

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: distinguir las disfunciones del equipo y señalar las causas para poner remedio con un plan de mejora con miras a recuperar, cuando haga falta, la funcionalidad del equipo.

Proceso: seguir las pautas aportadas en la parte 3 de este libro y señaladas en la ficha para llevar a cabo el plan de acción más adecuado.

Figura A36.

### 3.5 Toxinas en las relaciones/antídotos

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: distinguir las causas que provocan malestar y quitan calidad de vida en las relaciones interpersonales y ponerles remedio.

Proceso: de forma natural, la persona está diseñada para encontrar satisfacción al contribuir al bienestar de los demás. En cambio, un autoconcepto bajo, una exigencia o perfeccionismo altos o bien un ego poco saludable afectan al entorno y lo intoxican.

Estar muy atento a los comportamientos y las reacciones cuando surge un conflicto. Si detectas alguna de estas toxinas, cámbiala por su antídoto.

Ejercicio: realiza las siguientes acciones.

- *Contra la crítica:* identifica tu deseo frustrado para saber qué te pasa en realidad.
- *Estar a la defensiva:* asume la parte de responsabilidad que tienes sin llevarlo a lo personal. ¡Seguro que tienen al menos un 2 % de razón en lo que te dicen, acéptalo!
- *Contra el sarcasmo:* entrena tu pensamiento y cultiva la mirada apreciativa hacia los demás. ¡Para, piensa y exprésate de forma asertiva cuando la falta de respeto es hacia ti!
- *Aislarse:* averigua qué estás necesitando y pídelo. Recuerda que somos responsables de los resultados que obtenemos.

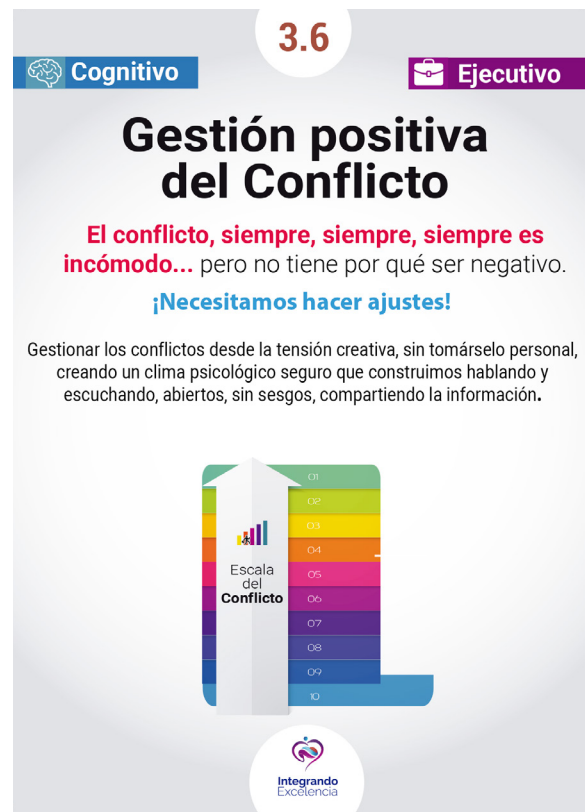


Figura A37.

### 3.6 Gestión positiva del conflicto

Control: cognitivo/emocional.

Objetivo: aprender a ver los conflictos sin temor y como oportunidades de mejora.

Proceso: trabajar el ego saludable y la creencia de que somos perfectos en nuestra imperfección, por lo que es natural tener vulnerabilidades. Además, estar convencidos de que los conflictos siempre son ¡incómodos!, pero no tienen por qué ser negativos.

Ejercicio: fomentar la convicción de que los conflictos generan una tensión creativa positiva, pero si no provienen de juicios en lo personal, sino solo en la tarea o en los enfoques. Son algo normal en la vida: con la familia, con los amigos, en el trabajo, etc., y forman parte de las fases del desarrollo del trabajo en un equipo de alto rendimiento. Aprender que nos indican cómo algo en ese sistema necesita un ajuste. Saber identificarlos y gestionarlos se convierte en una fortaleza.

### Pilares que restauran la confianza

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: restaurar la confianza con alguien en particular o con un sistema en concreto.

Proceso: la confianza es un valor muy importante y delicado en las relaciones personales, así como en los equipos. Cuesta ganarla y es fácil perderla. Conscientes de nuestras incongruencias, nos entrenaremos en saber pedir perdón y restituir lo que debamos cuando no fuimos congruentes con alguien o con un sistema. Aun así, restaurar la confianza es difícil, pero si hay voluntad y la persona que ha defraudado se compromete a cumplir estas tres condiciones, podría reponerse. Se requiere entonces:

1. Sinceridad: para actuar y expresarse con verdad y honestidad, sin fingimientos o segundas intenciones.
2. Competencia: confirmada la habilidad y destreza para realizar lo que específicamente se requiere o tratar un tema determinado.
3. Confiabilidad: se da la capacidad de que funcione en el futuro cuando y como se espera.

Ejercicio: observar si se dan las condiciones requeridas para volver a empezar. Lógicamente, si una persona entró en un equipo como técnico especialista para la realización de una determinada tarea y luego el resultado fue que no sabía tanto, aunque tenga buena intención y quiera rectificar, claramente no tiene la competencia para llevarlo a cabo. En otro caso, si por falta de salud, por una adicción, etc., un/una padre/madre quiere hacerse cargo de su hijo al que abandonó, no existe una garantía moral de que pueda comportarse como se espera en el futuro. En un caso falta competencia y, en el otro, confiabilidad; en estos caso no es posible restaurar la confianza. De igual modo, sin sinceridad, una relación del tipo que sea tampoco se sostiene.



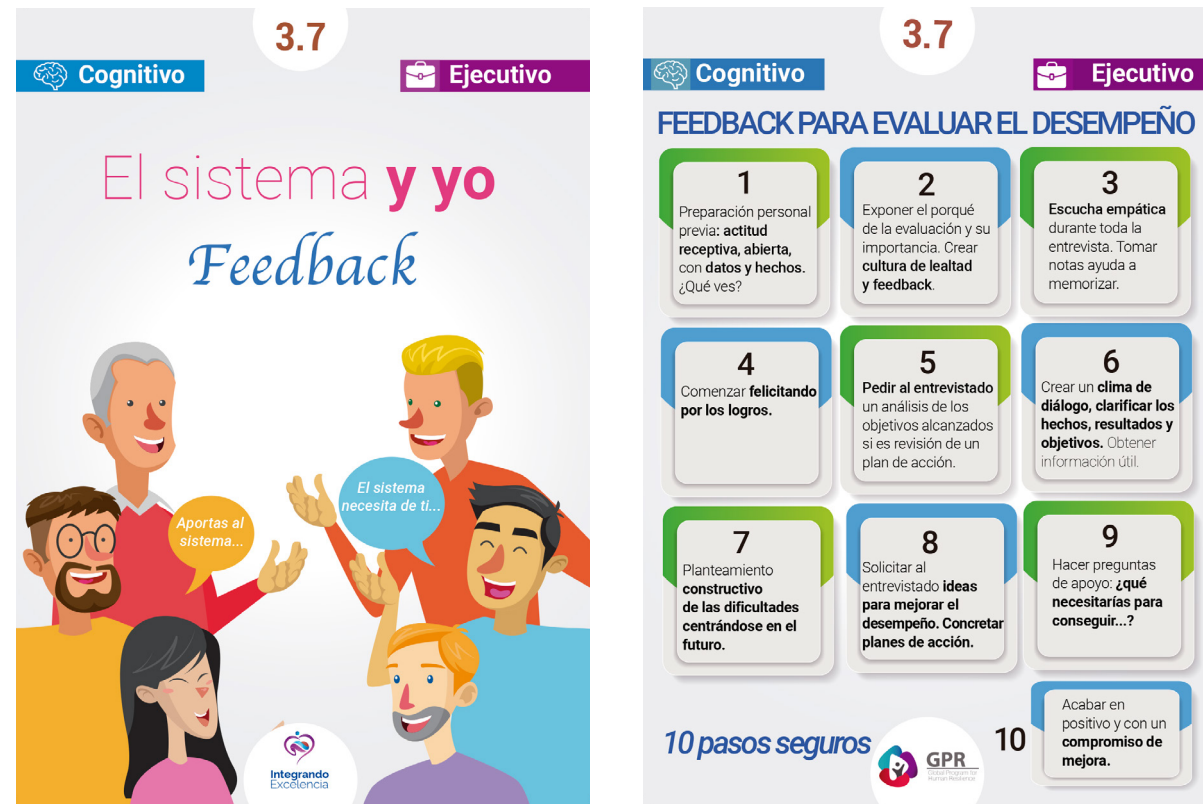


Figura A38.

### 3.7 El sistema y yo

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: aportar al sistema el *feedback* necesario para que el equipo funcione.

Proceso: existen muchos sistemas diferentes: familiar, pareja o equipo de trabajo, entre otros. Cada sistema se mueve con unas leyes internas iguales para todos y unas necesidades concretas propias de cada uno. Observarlas y velar porque el sistema esté en equilibrio es responsabilidad de todos.

Ejercicio: para la salud del sistema debe existir el compromiso por parte de los que lo integran de aportar un *feedback* con el que se manifieste lo que cada uno aporta de positivo al sistema y pedirle lo que el sistema necesita de él, que todavía no da o da de forma insuficiente.

Se trata de adquirir un hábito de *feedback* constructivo y sincero. Da buen resultado concretar una periodicidad para hacerlo; así las relaciones interpersonales se protegen y las desviaciones se corrigen en el inicio, cuando es más fácil.

### Feedback para evaluar el desempeño

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: tener las claves para poder dar (y recibir) un *feedback* constructivo del desempeño profesional.

Proceso y ejercicio: a la hora de proporcionar este *feedback* tendremos presente los diez pasos que se señalan en el dibujo de esta ficha (o en la carta anclaje); además, antes, durante y después de la conversación mantendremos la atención sobre los hechos, no sobre la persona. Para esto es imprescindible haber recogido previamente evidencias concretas. Estas no se refieren solo a un momento puntual, sino a las evidencias en la trayectoria durante el tiempo para el que se establece la evaluación (tres meses, seis meses, un año...). Recordar que el *feedback* negativo, centrado en la persona, tiene un impacto perjudicial tanto en los resultados como en la motivación. Si el atributo hace referencia directamente a la identidad se hiere a la persona y no sirve.

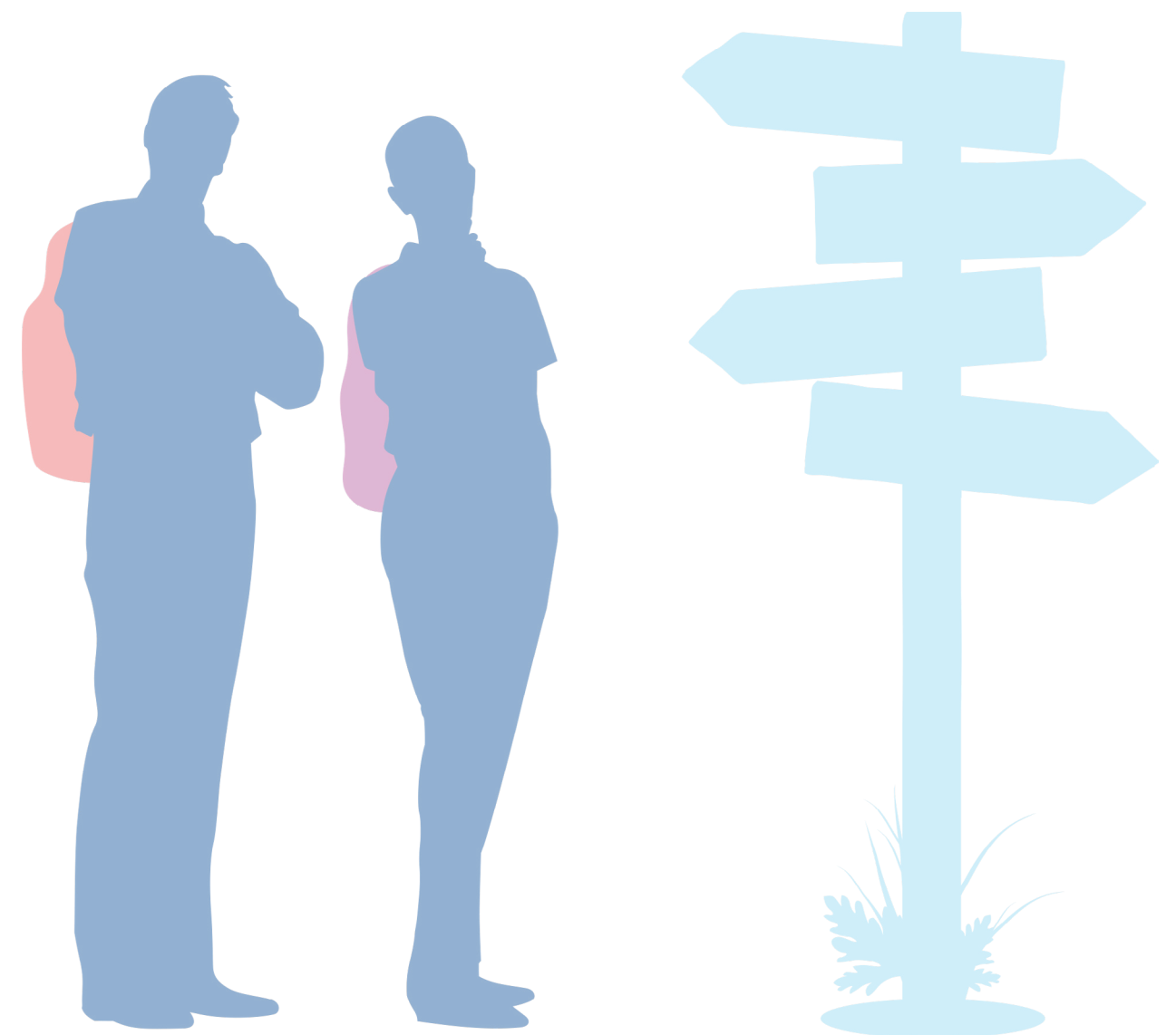






Figura A39.

### 3.8 Memoria a tiempo real

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: conocer cómo funciona y manejar a nuestro favor la memoria en tiempo real del cerebro, con el fin de aumentar la motivación y la perseverancia en la consecución de un objetivo.

Proceso: soñar el futuro y convertirlo en visión a través de un plan de acción detallado.

Ejercicio: al contrario de como procedemos habitualmente, el plan de acción lo haremos con un ejercicio poderoso que consiste en viajar desde el futuro al presente. Sueño y me proyecto en el futuro alcanzado el objetivo. Desde ahí, disfrutando ese momento, imbuido en lo que veo, oigo y siento, daré pasos hacia atrás observando los logros en cada hito. Seguramente, cuando vaya llegando al momento presente uno de los recursos que descubriré que he utilizado para los logros sucesivos fue el haberme inspirado en experiencias de mi pasado.

### M. A. R. T. E.2

Control: ejecutivo.

Objetivo: manejar un método que garantiza que los objetivos se pueden alcanzar porque están bien clarificados y determinados.

Proceso y ejercicio: asegurarme de que mi objetivo es:

1. Medible, para comprobar el progreso. ¿En qué medida se está alcanzando? Si el objetivo es llegar a un determinado peso, ¿cuánto ha sido el logro en una semana?, ¿y en dos?, ¿y en tres? Es algo que puedo medir fácilmente.
2. Alcanzable, porque de nada sirve un objetivo imposible de lograr. Eso provoca frustración y pérdida de motivación, así como desperdicio de tiempo y energía.
3. Retador, supone superar un *gap* con un esfuerzo proporcionado. Si un objetivo es muy fácil no nos mueve, y si es muy difícil, tampoco. Es un desafío que nos hace crecer.
4. Temporalizado, para determinar en cuánto tiempo quiero alcanzarlo. ¿Cuáles serán las medidas durante ese tiempo (conecta con el n.º 1 medible)?
5. Específico: concreto y determinado. Este punto es muy importante para acertar.

Ejemplo:

—Quiero ser más feliz.

—Específicamente, ¿qué es para ti la felicidad?

(La persona describe áreas, tiene un relato).

—De todo esto que me expresas, ¿por dónde empezarías a trabajar para notar que estás haciendo algo por tu felicidad?

—Por las relaciones en mi matrimonio.

—Y respecto a estas relaciones, ¿cuál es la que te parece que has de empezar a trabajar con más urgencia?

(De esta forma vamos acotando el tema para estar en capacidad de abordarlo. Poco a poco, vamos comiéndonos el elefante trozo a trozo).

6. Ecológico, el objetivo me aporta beneficios a mí (porque está alineado con mis valores y las prioridades de mi vida) y a mi entorno, sin resultar un perjuicio para nadie.



Figura A40.

### 3.9 Plan de acción

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: utilizar esta herramienta para que me resulte más fácil concretar un plan de acción.

Proceso: tengo establecida mi meta y los objetivos intermedios que me acercarán a ella. Ahora elaboro mi plan de acción.

Ejercicio: analizo mi situación actual, lo que tengo y no tengo en el presente, y elaboro un cuadro en el que anoto:

- Lo que ya tengo y me puede ayudar, elemento que conservo.
- Lo que no tengo y me podría ayudar, elemento que conseguiré.
- Lo que tengo y me obstaculiza en conseguir mi objetivo, elemento del que me deshago.
- Lo que no tengo y me obstaculizaría en mis planes, elemento que evitaré.

### 3.9 Diagrama Ishikawa

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: establecer con claridad las tareas que se han de realizar para alcanzar los objetivos intermedios hasta llegar a la meta y concretar el momento y las personas que las llevarán a cabo.

Proceso: rellenar el diagrama Ishikawa (o espina de pescado) permite visualizar de manera fácil qué tareas son necesarias, qué recursos harán falta en cada tarea y qué personas pueden estar implicadas en cada una de ellas.

Ejercicio: puede resultar efectivo trabajar esta plantilla utilizando la memoria en tiempo real: desde el logro, elaborar los detalles hacia atrás e ir señalando las acciones que se tuvieron que emprender en cada paso.



### El disco de los comportamientos

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: saber de una evaluación del talento que facilita el conocimiento propio y el de los demás.

Proceso: para estar en capacidad de determinar y clasificar los comportamientos y los motivadores de cada persona, el DISC (herramienta desarrollada por Success Insights, organización a la que está asociada IEx) crea un lenguaje específico y neutral que explica la manera en la que las personas se comportan cuando enfrentan problemas y cambios, así como la manera de relacionarse con los demás y de cumplir normas y procedimientos.

Nacemos con un temperamento que no cambia y un carácter y personalidad que se forjan con el tiempo. Saber nuestra tendencia natural y modelar nuestros hábitos, a fin de adaptarnos a los demás, es un logro que favorece la construcción de relaciones personales y profesionales saludables y provechosas.

Ejercicio: hacer alguno de estos test supone contar con resultados objetivos que ayudan a la aceptación y a aprovechar la complementariedad en los equipos. Para esto es recomendable compartir los resultados con los demás miembros del sistema, en el propósito de que las relaciones fluyan de forma más positiva. En el lenguaje DISC se contemplan cuatro perfiles según el comportamiento:

Figura A41.

### 3.10 Cuadrante de Scott

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: determinar de forma visual y sencilla la relación estimada del trabajador con la empresa y viceversa.

Proceso: una tipología que puede ayudar tanto al líder como al equipo a detectar qué tipos de trabajadores quiere o tiene es la que se conoce como el cuadrante de Scott. En este cuadrante se determinan cuatro tipologías básicas de trabajadores teniendo en cuenta dos variables:

1. El interés que la empresa tiene en el trabajador en valor positivo y negativo.
2. El interés que el trabajador tiene en la empresa en valor positivo y negativo.

Según los resultados obtenidos, esta herramienta señala a los empleados como:

1. Rehenes. Tienen miedo e inseguridad para dejar el trabajo pero no están motivados y se implican y hacen lo justo.
2. Apóstoles. Están motivados, trabajan por la sostenibilidad de la empresa y aportan todo lo que pueden y más. Estar pendientes para agradecerles y darles *feedback* positivo y reconocimiento.
3. Terroristas. Están resentidos, critican y hacen daño sin apenas aportar, incluso dan menos de lo justo. Se requieren decisiones firmes y rápidas.
4. Mercenarios. Son casi siempre profesionales técnicos que aportan valor con su trabajo a la compañía, pero que no están implicados ni especialmente interesados por la empresa. No se mantendrán leales si les sale otra mejor opción. Atención, porque, a veces, como son necesarios en temas concretos, se les puede consentir y mimar más que a los apóstoles, y sería del todo un error.

<b>Dominancia</b>	<b>Factor D</b>	Cómo enfrenta problemas y retos
<b>Influencia</b>	<b>Factor I</b>	Cómo enfrenta los cambios y los diferentes ritmos de trabajo
<b>Estabilidad</b>	<b>Factor S</b>	Cómo se relaciona con la gente e influye en los demás.
<b>Cumplimiento</b>	<b>Factor C</b>	Cómo responde a las normas y a los procedimientos





### 3.11 Claves en la gestión Agile

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: conocer la cultura Agile y ponderar la conveniencia de aplicar este sistema en mi trabajo, sino de forma plena, al menos algunas de sus consideraciones y herramientas.

Proceso: adaptarse a un modelo Agile conlleva cambiar muchos elementos tradicionales, desde las reuniones de equipo ahora ejecutivas, breves e informativas, hasta las entregas en plazos cortos y con requisitos cambiantes. Siempre con el servicio al cliente en mente. Avanzar haciendo. Se aprende con el *feedback* y los errores. Es un modo de trabajo transparente en el que los objetivos y el progreso están a la vista de todos.

Figura A42.

### 3.11 Eficiencia en la gestión del tiempo

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: gestionar el tiempo con eficiencia y conseguir los objetivos.

Proceso: tener a la vista un cuadrante en el que visualice la dedicación que he de tener a las distintas tareas, clasificadas por orden de importancia y urgencia. Este enfoque me permitirá rentabilizar el tiempo.

Ejercicio: esta herramienta se puede utilizar de forma individual o para el conjunto del trabajo del equipo.

En un sitio visible para mí, tendré el cuadrante en el que refiera en esa semana, mes, trimestre, etc., qué objetivos, temas y tareas son necesarios conseguir y acometer. La dedicación de tiempo irá en orden a la numeración que aparece en la ficha:

El 75 % de mi tiempo lo emplearé en el contenido de los cuadrantes "Importante", "Urgente" e "Importante", "No urgente"; el 25 % restante lo invertiré en el cuadrante "No importante", "Urgente"; y, seguramente, no podré dedicar ni un minuto al cuadrante "No importante", "No urgente".

Además de en la eficiencia del tiempo, ayuda también en la delegación y la asignación de tareas.



Figura A43.

### 3.12 El arte de negociar

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: conocer tipos de negociación y saber cómo conseguir ganar-ganar alcanzando los objetivos y manteniendo relaciones saludables.

Proceso: según el grado de importancia que le damos a la relación con quien estamos negociando y la que le damos a la obtención de resultados, nos encontramos con cuatro variables posibles:



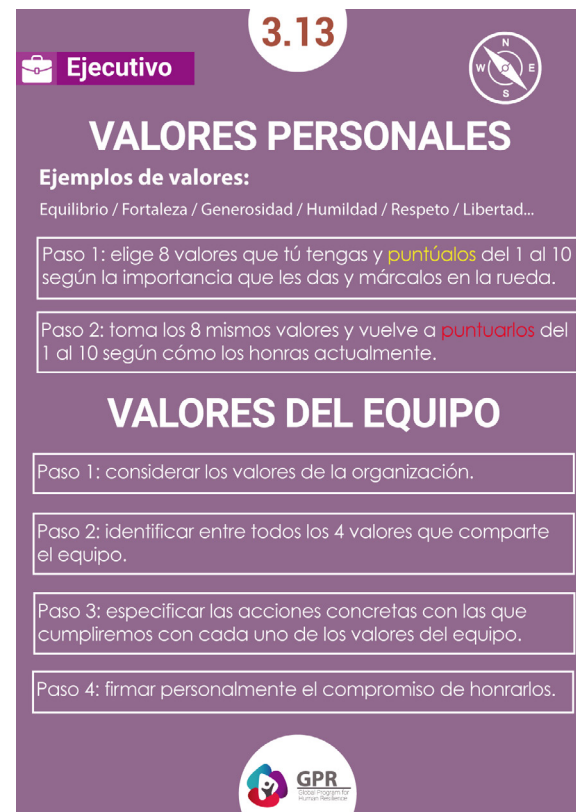
Figura A44.

### Marco Cynefin

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: determinar con claridad el contexto y el problema del que se trata.

Proceso: para seguir con acierto el proceso de la toma de decisiones, es preciso que el primer paso y eje principal de ese proceso esté bien concretado: se trata de definir con la mayor precisión posible el problema. Cada problema está enmarcado en una situación concreta y es necesario conocerlas bien, pues cada una de ellas demanda una forma de actuar acorde.



- Para hacer en familia y equipo: entre todos, señalen los tres o cuatro valores que se van a honrar en ese sistema y especifiquen la manera de hacerlo de forma que quede muy concreto el comportamiento que se espera con cada uno, a fin de evitar interpretaciones particulares después.

- Sugerencia: debe quedar plasmado en un documento que sea firmado por cada miembro y permanezca a la vista de todos en el día a día. Plasmarlos en una rueda y comprobar la congruencia cada cierto tiempo ayuda a los miembros del sistema a tomar conciencia y a rectificar cuando sea necesario.

Figura A45.

### 3.13 La rueda de los valores

Control: cognitivo/ejecutivo.

Objetivo: a nivel personal, tomar conciencia de cuáles son mis valores principales y de cómo honro cada uno. A nivel sistema, definir la lista de los valores del equipo y especificar la manera de manifestar con la conducta la congruencia con ellos.

Proceso: los valores son la brújula que nos guía en la vida. Definen quiénes somos, nos prestan motivación y afianzan nuestra decisión de ser felices cada día.

Ejercicio: la figura donde señalar los valores (ocho individuales máximo, cuatro en el equipo) es una herramienta sencilla de usar y clarificadora para tomar conciencia y realizar un plan para una mejora activa.

- En el propósito de usar la herramienta de forma individual: selecciona los ocho valores más importantes para ti y dales del 1 al 10 la puntuación que te merece cada uno. Puede ser que le des a todos la misma o a unos más que a otros. Está bien. Llévalos a la tela de araña utilizando un color. Luego toma los mismos ocho valores y vuelve a puntuarlos del 1 al 10 según cómo te parece que en el momento actual los honras y superpón en otro color el resultado de esta segunda puntuación. Verás que hay diferencias entre la primera y segunda puntuación en algunos valores; lo visualizas mejor por los distintos colores que has empleado. Con este examen, concreta en qué valor quieres poner atención para mejorar la congruencia y hazte un plan de acción.







Figura A46.

### 3.14 Objetivos FAST

Control: ejecutivo.

Objetivo: diseñar objetivos de equipo con el estilo de la metodología ágil.

Proceso:

- *F*ocus. Enfocados y centrados en el objetivo.
- *A*chieve. Conseguir trabajar con máxima productividad.
- *S*ustain. Mantenerse productivos y felices.
- *T*arget. Concentración. Decir "no" cuando haga falta mantenerse concentrado.

Con los objetivos FAST es necesario cumplir cuatro patrones de trabajo:

1. Frecuentes conversaciones sobre los patrones para evaluar el progreso, los recursos empleados y las iniciativas puestas en marcha. Las conversaciones son vinculantes: lo que se dice, se hace.
2. Objetivos retadores sin llegar a ser inalcanzables, lo que impulsa a la innovación y la implicación.
3. Evaluación continua del grado de cumplimiento mediante análisis y métricas específicas que permitan determinar el progreso.
4. Transparencia para compartirlos con toda la organización y, por supuesto, con todos los implicados.

Figura A47.

### 3.15 Técnica STAR

Control: ejecutivo.

Objetivo: utilizar una técnica versátil para un plan de acción eficiente.

Proceso: es un recurso que permite evaluar de manera sencilla cómo el plan de acción nos está acercando al objetivo del equipo y que con los datos que arroja sirve —si es preciso— para tomar nuevas decisiones. También es aplicable al plan de acción de objetivos personales e, incluso, a fin de evaluar el desempeño.

Ejercicio: revisión en cuatro pasos:

1. S: exponer claramente la situación de partida, el contexto y las circunstancias.
2. T: describir con la mayor exactitud posible el objetivo que se desea lograr.
3. A: especificar todas las acciones emprendidas sin entrar en valoraciones.
4. R: cuantificar el resultado obtenido.

### 3.15 Herramienta SSC

Control: ejecutivo.

Objetivo: usar una herramienta de evaluación del plan de acción que favorece la agilidad en la

toma de medidas para la mejora continua.

Proceso: utilizarse a nivel personal o con el equipo. Complementa a la técnica STAR.

Detallados los resultados que se han obtenido hasta el momento, se determina:

1. *Stop*: qué es necesario dejar de hacer porque no nos beneficia o daña al equipo.
2. *Start*: qué se debe empezar a hacer para mejorar.
3. *Continue*: señalar qué seguiremos haciendo porque nos está reportando beneficios y nos está acercando al objetivo.

*Hay riesgos y costos en toda acción, pero son mucho menores que los riesgos a largo plazo de una cómoda inacción.  
- John F. Kennedy*

### 3.16 Siete pasos para tomar decisiones acertadas

Control: cognitivo/emocional/ejecutivo.

Objetivo: conseguir un alto promedio de decisiones acertadas

Proceso: se trata de seguir un mínimo de metodología que, aunque no garantice el 100 % el éxito, sí lo haga más factible. Sin método se puede acertar alguna vez, o errar, pero difícilmente habrá aprendizaje. A la larga, la media de aciertos en un sentido será escaso y en el otro quizá el número de desaciertos relevantes. Dado que somos humanos y nos equivocamos, en el propósito de seguir adelante un método nos da más seguridad y algún control sobre el margen de error; no nos garantiza atinar siempre, pero aumenta el promedio de los aciertos.

Método en siete pasos para la toma de decisiones:

1. Examinar el contexto.
2. Identificar y valorar los criterios de aplicación.
3. Generar alternativas de forma creativa.
4. Ponderar los riesgos de las mismas.
5. Seleccionar la mejor opción.
6. Plan de acción para llevarla a cabo.
7. *Feedback* y evaluación del resultado. Continuar o cambiar.

Ejercicio:

<b>Piensa en cada uno de estos pasos y puedes concretarlos a continuación</b>
<b>Paso 1: examinar el contexto actual</b>
<i>Es una parte muy relevante, pues condiciona los siguientes pasos. Comprender la condición del momento y estar en la realidad permitirá ser flexibles y atinados. Un buen resultado en el pasado, en un contexto diferente, no dará el mismo resultado seguro. Diferenciar si el problema es técnico o no estructurado, porque entonces las posibilidades de variación son muy grandes.</i>
<i>Describir el contexto actual. A qué podría parecerse si hemos conocido alguno semejante. En qué no tiene nada que ver con lo esperado, etc.</i>
<b>Paso 2: identificar y valorar los criterios de aplicación</b>
<i>Los criterios tienen que ver con la visión, la misión y con los objetivos específicos a conseguir. Identificar los aspectos relevantes en el momento de tomar la decisión manteniendo en la línea sintonizando con el contexto.</i>
<i>Describir los criterios a aplicar en el caso:</i>
<b>Paso 3: generar alternativas de forma creativa</b>
<i>Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Cuantas más opciones se obtengan mejor, nadie tiene la solución y nadie sabe cuál será la mejor, por eso en este paso todo vale: pensamiento creativo, tormenta de ideas hacia la divergencia.</i>
<i>Escribe ideas y posibles soluciones:</i>

#### **Paso 4: ponderar los riesgos de las alternativas. De la divergencia a la convergencia**

*Una vez apuntadas las ideas, nos quedaremos con las que dentro de la divergencia parezcan más realizables. Posteriormente aplicaremos una medición de riesgos sobre cada una adecuada esa medición al tipo de problema que estemos tratando: cuantitativa con estadísticas y números, cualitativas, etc., asignándoles un valor ponderado. Después valorándolas entre ellas se determinarán las que parezcan más adecuadas para su implementación.*

- 1.
- 2.
- 3.

#### **Paso 5: seleccionar la/s mejor/es opción/opciones**

*Se opta por la opción o las opciones que —según la evaluación anterior— se van a implementar y, si la decisión corresponde a un equipo, se escriben en un lugar en el que sea fácil volverlas a leer para alinearse posteriormente sin cambios; según el volumen de la organización podría haber dificultades si no.*

*Escribir las decisiones tomadas.*

#### **Paso 6: plan de acción para llevarla a cabo**

*Supone poner en marcha la decisión por la que se optó y, para hacerlo, se han de tomar nuevas decisiones, normalmente más operativas y técnicas y con otra categoría respecto a la importancia.*

*Describir los pasos para implementar las decisiones.*

#### **Paso 7: feedback y evaluación del resultado después de transcurrido el tiempo establecido. Decidir si continuar o cambiar.**

*Comprobar si se solucionó o no el problema y, si no se ha logrado, determinar si es que falta tiempo y es necesario esperar, o si lo que se debe hacer es cambiar de opción, lo que conlleva tomar nuevas decisiones. En el nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución no haya sido satisfactoria se contará con más información y aprendizaje.*

*Importancia de la naturalidad para encajar con soltura cambiar de opción sin dramatismo ni culpas.*