

CUIDANDO AL DIRECTIVO

Cuatro estaciones de gozo y un epílogo de dolor



Escuela Andaluza de Salud Pública
CONSEJERÍA DE SALUD

JOSÉ LUIS BIMBELA PEDROLA

GESTIÓN SANITARIA

ISBN 843385120-9



9 788433 851208

NP4: 1102009808

GESTIÓN SANITARIA

CUIDANDO AL DIRECTIVO

Este libro va dirigido a jefes, directivos, directivas, gestores, mandos con mucho mando en

JOSÉ LUIS
BIMBELA PEDROLA

plaza, mandos intermedios, mandos con poco mando, responsables de proyectos, de equipos, de áreas, de departamentos, de servicios. Tanto a ellos como a ellas. Ofrece cuatro tipos de habilidades: emocionales, de diagnóstico de conductas, de comunicación y de motivación al cambio. También aporta algunas reflexiones para incorporar los aspectos éticos en cada una de las habilidades citadas.

El objetivo de este libro es que se consiga hacer compatible la mayor efectividad («éxito») con el menor coste personal posible («desgaste»). Esto es, que disfrute más y sufra menos. Tanto en el ámbito profesional como en el ámbito personal. Y que, por tanto, los tres componentes de su salud (físico, emocional, y social) mejoren de forma rápida, clara y duradera.

Eso sí, el premio no es gratis. Requiere algunas aportaciones fundamentales por parte del lector o lectora: motivación, esfuerzo, compromiso, honestidad. ¿Demasiado para los tiempos que corren? Al contrario: indispensables. Una inversión, eso sí, con beneficios garantizados: no virtuales y «cortoplacistas», sino tangibles y duraderos.

Corren buenos tiempos para la lírica (lo personal, lo íntimo, lo micro). Corren, también, excelentes tiempos para la épica (lo general, lo social, lo macro).

 NOVARTIS



JOSÉ LUIS BIMBELA PEDROLA

Doctor en Psicología

Master en Salud Pública

Master en Drogodependencias

Diplomado en Sexología Clínica

Profesor e investigador

Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada

Consejería de Salud, Junta de Andalucía

Profesor invitado en

Escuela de Negocios EADA, Barcelona

Universidad de A Coruña

Universidad de Barcelona

Universidad Ramón Llull

Universidad de Granada

Universidad de Cádiz

Universidad de Pamplona

Universidad Pompeu Fabra

Universidad de Vigo

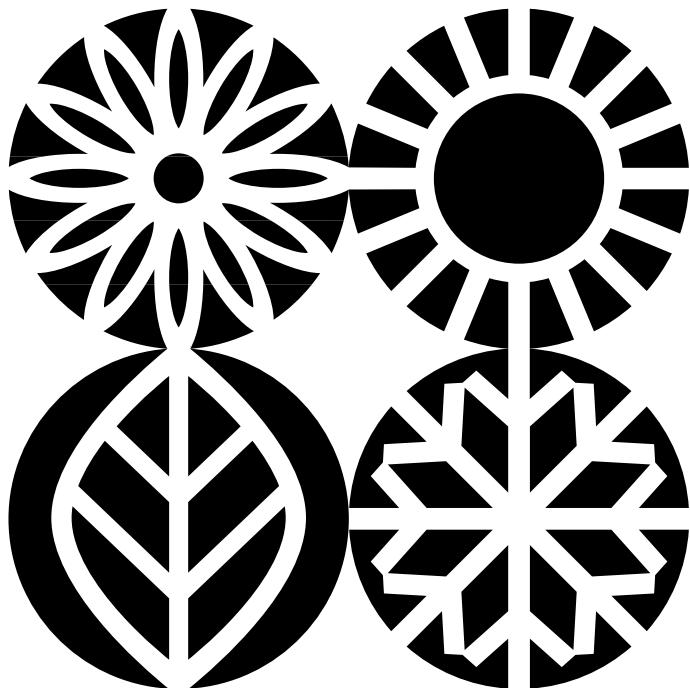
Universidad de Murcia

Centro de Humanización de la Salud

Universidad Internacional de Andalucía

Autor de las obras

- *Cuidando al profesional de la salud. Habilidades emocionales y de comunicación* (8 ediciones)
- *Cuidando al formador. Habilidades emocionales y de comunicación* (2 ediciones)
- *Gimnasia emocional. Pasamos a la acción*
- *Gimnasia social. La práctica*
- *Herramientas para mejorar la adhesión terapéutica del paciente. El caso de la diabetes* (5 ediciones)
- *Sociología del sida*
- *Mi chico no quiere usar condón*
- *Sida y jóvenes*



Cuidando al directivo

Cuatro estaciones de gozo
y un epílogo de dolor

José Luis Bimbela Pedrola



Edita Escuela Andaluza de Salud Pública
NOVARTIS

Diseño y Maquetación Catálogo

Imprime Alsur

Depósito Legal GR-1.320/2011

ISBN 978-84-92842-13-X

Todos los derechos reservados. De las opiniones expresadas en este libro sólo son responsables los/as autores/as.

Índice

Prólogo 7

Introducción 11

Primavera

HABILIDADES EMOCIONALES INTRAPERSONALES

Algunas preguntas 23

¿Qué siento? 23

¿Por qué siento lo que siento? 23

¿Por qué me interesa cambiar lo que siento? 25

¿Qué hago para cambiar lo que siento? 26

Breves aportaciones 44

Algo muy personal 44

Magia no, gimnasia sí 44

Estrés ¿qué estrés? 46

A partir de los 40 46

Liderazgo resonante 47

La trampa de la disyuntiva 48

Cierres 49

Para acabar bien: Escenas queridas 49

¿Qué gano con estas habilidades? 50

Conclusiones 50

Verano

HABILIDADES PARA EL DIAGNÓSTICO DE CONDUCTAS

Algunas preguntas 55

¿Por qué hacen lo que hacen y no hacen lo que me gustaría? 55

¿Qué hago para conocer las razones de lo que hacen y de lo que no hacen? 56

Breves aportaciones 64

Un nombre con intención 64

La importancia del tiempo 64

Dos criterios clave 65

Cierres	66
Para acabar bien: Preguntar al que lo hace bien	66
¿Qué gano con estas habilidades?	66
Conclusiones	67

Otoño

HABILIDADES PARA LA SIEMBRA DE LOS 6 VERBOS CLAVES EN LA COMUNICACIÓN

Algunas preguntas	73
¿Qué hago para comunicarme bien?	73
¿Cómo logro comunicarme eficazmente?	73
Breves aportaciones	85
Abogado del ángel	85
Con P de...	85
Autorrefuerzo	86
Cierres	87
Para acabar bien: Reciprocidad	87
¿Qué gano con estas habilidades?	87
Conclusiones	88

Invierno

HABILIDADES PARA PROMOVER CAMBIOS: EN SUS EMOCIONES Y EN SUS CONDUCTAS

Algunas preguntas	93
¿Qué cambios estimular?	93
¿Cómo estimular esos cambios?	93
Breves aportaciones	105
La intervención en grupo	105
Cipolla dixit	107
Cierres	111
Para acabar bien: La crisis y el cambio	111
¿Qué gano con estas habilidades?	111
Conclusiones	112

Epílogo de dolor	113
-------------------------------	------------

Bibliografía	123
---------------------------	------------

No queremos gente triste

ALBERT J. JOVELL

*Somos lo que hacemos día a día.
De modo que la excelencia no es un acto,
sino un hábito*

ARISTÓTELES

Somos lo que hacemos para cambiar lo que somos

PINTADA EN EL ALBAYCÍN, QUE NO CITA AL AUTOR ORIGINAL

EDUARDO GALEANO

Prólogo

*Lo primero que vi, hace tantos años,
fue la sonrisa y es también lo último.*

JORGE LUIS BORGES

(DEL POEMA ELVIRA DE ALVEAR)

El Reflejo

Es cierto. Hoy, cuando hago presentes esos momentos en los que me enfrentaba con cierta ansiedad e incertidumbre al reflejo carmesí de media luna que una u otra superficie me devolvían, reconozco que me asaltaba siempre la misma pregunta ¿... y qué?

Son varios los momentos y lugares a lo largo de la vida en los que me he encontrado con ese destello.

Tras el vaho en el espejo, después de la ducha en el cuarto de baño de Lugo al conocer, por primera vez, que la niebla no sólo esconde el aroma de las castañas recién hechas que en sí mismo te traslada el agradable calor del cartucho humeante, sino también ese otro calor que dan las manos al entrelazarse o las mejillas al juntarse.

En el hielo del charco helado que la fría noche lúcense había producido, al recoger el resultado de los exámenes de selectividad, que me permitían empezar a soñar en otra vida, en otro mundo, en Compostela.

Ahí estaba también, en la puerta de cristal esmerilado de la habitación de 3x2 metros, sin ventana, en que mi vida se había encerrado en la Rúa do Preguntoiro, cuando me despedía de Carmen, después de reencontrarnos tras su vida en París, y que ahora me animaba a hacer de Compostela el lugar de la estrella.

En el espejo, oscurecido por el humo del tabaco y el vapor del caldo, de El Gato Negro, cuando organizábamos los pensamientos junto al "Sastre", viejo anarquista que había estado exiliado en A Fonsagrada y que a finales de la dictadura mantenía viva la estructura de la Cruz Negra de apoyo a represaliados del franquismo.

En las rayadas y sucias ventanillas del tren, que nos trasladaba a Granada, después de la despedida de los compañeros en Compostela, y en su trayecto perseguido, en el que buscábamos un nuevo camino para la convivencia.

En la pulida superficie de acero inoxidable de los paritorios de Granada, donde cogí por primera vez el más allá y luego abracé el calor que en la noche da la luna.

Hoy sé que no hay que buscar respuesta a esa pregunta. La respuesta está en la misma sonrisa que todas esas superficies me trasladaban: reconocía el camino de la felicidad y ellas me animaban a luchar por ella. Hoy no necesito el reflejo: la busco, la obligo a salir, la persigo, la comarto... en cada momento, en cada lugar, en todas las circunstancias...

Cuando me han ofrecido la oportunidad de prologar el libro que hoy tienes en tus manos, no pudo por menos que venirme a la memoria el relato que antecede estas palabras y que escribí en Granada en el año 1996.

Bimbela nos tiene acostumbrados a aportarnos energía y a ayudarnos a buscar elementos que positivicen nuestra actividad cotidiana. Con el libro que prologo,

Bimbela se adentra en un terreno complejo: los sentimientos de los directivos. Como siempre, nos avisa de los peligros de no entenderlos y nos informa de la existencia de herramientas que pueden ayudar a los directivos a evitar o al menos a mitigar, el desgaste, el sufrimiento, la soledad que por lo general acompañan el «rol de dirigir».

Los que tenemos la suerte de coincidir con él en el día a día, estamos acostumbrados a que nos recuerde, de manera persistente, que de lo que habla es de una gimnasia, que sus libros no se pueden leer como recetarios en los que vamos a encontrar salidas mágicas a nuestros problemas. Por el contrario, se requiere práctica, un continuo ejercicio en el que es necesario el pensarse y repensarse a uno mismo. Los que llevamos años en la labor directiva, sabemos que no es fácil combatir los males que emanan del trabajo cotidiano: Bimbela trata en este libro de darnos herramientas, que junto con el esfuerzo continuado e individual, nos permitan evitar los errores que podemos cometer si nuestras decisiones no se encuentran asentadas en la razón y en elementos objetivos, sino que por el contrario, son las pasiones no ordenadas, la tristeza, los objetivos no explicitados, etc., los que informan nuestras acciones.

El libro que Bimbela presenta hoy, *Cuidando al directivo. Cuatro estaciones de gozo y un epílogo de dolor*, es de fácil lectura, pero no por ello está falto de profundidad. ¿Podrá servirnos para gestionar desde la alegría y la felicidad, o por lo menos para ayudarnos a hacerlo? Que por el esfuerzo de Bimbela no quede.

MARTÍN G. BLANCO GARCÍA
Gerente. Escuela Andaluza de Salud Pública

Introducción

Hace ya unos cuantos años que, en nuestros cursos, conferencias y talleres, estamos cuidando a los directivos y las directivas. Es verdaderamente importante el desgaste físico, psicológico y social que suponen tareas tan habituales en su día a día profesional como la gestión de equipos humanos y de proyectos, o la toma de decisiones en situaciones a menudo difíciles y con consecuencias relevantes de todo tipo: económicas, emocionales, sociales e incluso legales. Por no hablar de las repercusiones que surgen, asociadas a sus emociones, también en su vida personal y privada.

Por otro lado, no es infrecuente que, los profesionales que ejercen roles directivos y gestores, se sientan poco valorados por su entorno. Ni sus jefes les reconocen tanto como probablemente se merecen, ni sus subordinados valoran en su justa medida el esfuerzo y las dificultades que su tarea acarrea. En muchas ocasiones además, ni siquiera su propio círculo familiar e íntimo es consciente del enorme desgaste y sobreesfuerzo que su cargo suele conllevar. Mucha tensión. Poco reconocimiento. Mucha exigencia. Y, generalmente, también mucha autoexigencia.

Añádase a todo esto el interés por formarse en las últimas novedades sobre liderazgo o competencias directivas o por estar al día en avances tecnológicos y virtuales, y ya tenemos el cóctel perfecto para que la salud de la persona que dirige quede seriamente amenazada y para que empiecen a aparecer tanto consecuencias físicas (problemas gastrointestinales, cefaleas, dolores musculares) como emocionales (ansiedad, angustia, estados depresivos) y, desde luego, también sociales (retramiento, períodos de aislamiento).

Vamos, por tanto, a intentar ofrecerle al personal directivo un buen puñado de estrategias, de habilidades, y de técnicas que le permitan tanto prevenir la aparición de todas estas consecuencias problemáticas citadas como intervenir cuando ya han aparecido con el fin de paliarlas o eliminarlas. Es más, vamos a ser ambiciosos y vamos a intentar no solamente que el directivo o directiva no sufra (tanto) sino que logre disfrutar, que consiga gozar de su día a día profesional (y personal). De ahí el subtítulo de la obra: las 4 estaciones de gozo.

A veces, el orden de los factores sí altera el producto. Es lo que pasa, por ejemplo, con los contenidos de este libro y con la sucesión de habilidades que presenta. Vamos a explicarlo. Parece claro que un/una responsable va a ser más eficaz a la hora de conducir una reunión o de intentar conseguir un cambio en la actitud de uno de los miembros de su equipo, si se comunica «desde» (con) una emoción como la tranquilidad, la seguridad o el entusiasmo, que si lo hace «desde» (con) emociones como rabia, miedo, o hastío.

Por este motivo, el **Capítulo Primavera**, lo dedicamos a las habilidades emocionales intrapersonales; esto es, a las habilidades necesarias para gestionar las propias emociones, los propios miedos, temores, dudas y angustias que siente la persona que dirige; a fin de lograr que pueda sentirse mejor, ser más eficaz y llegue a contagiar a sus entorno (profesional y personal) unas emociones y no otras. Este es un concepto fundamental en todo el libro: las emociones se contagian; tanto unas (alegría, motivación, entusiasmo) como otras (tristeza, apatía, desesperación).

Cuando un profesional a cargo de un equipo directivo hace «algo» (llegar tarde a las reuniones o no cumplir los plazos de entrega de un informe, por ejemplo) suele ser por «algo». Dicho de otro modo, un poco más serio: las personas tienen razones para hacer lo que hacen; incluso cuando lo que hacen le pueda parecer, a un observador externo, extravagante, irracional o poco normal. Para que el directivo/la responsable tenga alguna posibilidad de modificar los comportamientos inade-

cuados o problemáticos de sus equipos y de promover, además, comportamientos eficaces y beneficiosos, es fundamental que conozca los factores que influyen en dichos comportamientos. Por esta razón, le presentaremos en el **Capítulo Verano**, un instrumento de diagnóstico comportamental que le permitirá identificar los distintos factores que motivan, facilitan y refuerzan cada una de las conductas de los profesionales a los que dirige. Con la ventaja añadida de que también podrá utilizarlo a la hora de analizar comportamientos de otros interlocutores: clientes externos, otros directivos, que le interesa estimular, reforzar o modificar. E incluso podrá usarlo, a modo de autoevaluación, para analizar sus propios comportamientos e identificar los factores que influyen en ellos.

Cuando el gestor o la gestora ya conoce los factores que inciden en un comportamiento determinado, llega el momento de influir sobre él; sea para modificarlo, sea para promoverlo, o sea para reforzarlo y consolidarlo si ya se está realizando. Ha llegado pues el momento de «sembrar» ciertos verbos que constituyen el gran edificio de la comunicación interpersonal. Verbos que se presentan con todo detalle en el **Capítulo Otoño**. De igual forma que se dice que «quien siembra vientos, recoge tempestades», vamos a ver que, aunque eso no se diga tanto, también quien siembra empatía es más fácil que la recoja, igual que la directiva o el directivo que siembra en sus equipos refuerzo y reconocimiento es más probable que luego lo recoja. Aquí podemos añadir, paralelamente a lo dicho respecto a las emociones, que también los comportamientos se contagian; tanto unos (agresión, «escaqueo») como otros (comprensión, implicación).

Ya dijimos en su momento que, en el tema que nos ocupa, «el orden de los factores sí altera el producto». Por tanto, una vez que la persona que coordina ha gestionado sus emociones, ha identificado los factores influyentes en la conducta y ha sembrado ciertos verbos, llega la hora de intentar algo tan apasionante y difícil como motivar cambios en las emociones y en los comportamientos de «los otros»: clientes internos, clientes externos, e incluso en los que podríamos llamar «clientes

domésticos» (familiares, amigos y allegados). Este es el tema central que se trata en el **Capítulo Invierno**, las habilidades para estimular ciertos cambios en lo que sienten y hacen las personas con las que nos relacionamos, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

Cabe señalar que cada capítulo está estructurado, a fin de mejorar la claridad de los contenidos, en tres epígrafes que, jugando con ese lugar común que es «el ABC» de un tema, ofrecen «Algunas preguntas» para situar y desarrollar las ideas principales, «Breves aportaciones» para redondear y enriquecer aspectos colaterales o relacionados, y «Cierres» para presentar las síntesis y conclusiones que se deriven.

Hace unos cuantos años, en uno de los primeros cursos que impartí sobre habilidades emocionales y de comunicación para directivos/as (era invierno y estábamos en Segovia) se acercó, en el descanso de la sesión, uno de los asistentes (directivo de un servicio de Atención Primaria de salud) y me comentó con cierta preocupación lo siguiente: «Esto que estamos aprendiendo aquí es muy peligroso, porque con esto que nos está enseñando podemos... (aquí hizo un silencio muy elocuente) manipular a los demás». Entonces le respondí, recordando lo que me decía desde hacía años mi amigo Josep Torres: «Con estas técnicas y habilidades que estamos trabajando estos días ocurre lo mismo que con estas manos (le dije mostrando mis propias manos), las mismas manos sirven para acariciar y para estrangular. De igual forma, lo que estamos aprendiendo en el curso puede utilizarse "contra" el otro o "con" el otro. Vamos a ir comprobando a lo largo de las sesiones que nos quedan como va a ser mejor para todos y para la efectividad de nuestra intervención que sea un uso "con" el otro; es decir, a favor de todos». Y éste es, desde luego, uno de los elementos claves para el éxito de la intervención del personal directivo y constituye, además, uno de los componentes éticos de toda esta historia.

Cuando el instrumento es tan útil, aplicable y, en ocasiones, deslumbrante como ocurre con los que se presentan en esta publicación, surge con facilidad el ries-

go de confundir el instrumento (que es sólo un medio) con el objetivo (que es realmente el fin). Por ello, va a ser relevante que periódicamente la persona que dirige haga un alto en el camino, un paréntesis en la vorágine de su día a día, para preguntarse: «¿a qué me dedico?», «¿cuál es, honestamente, mi objetivo?», «¿qué busco, de verdad, cuando hago esto o hago lo otro?». Estas preguntas-vacuna le evitarán al directivo o a la directiva la tentación de caer en el uso manipulador de instrumentos y habilidades y, por tanto le asegurarán el éxito y la efectividad de su intervención, en el sentido de lograr el mantenimiento de acuerdos, pactos y cambios. Por el contrario, si el cambio es «contra» el otro (o «sin» el otro) las posibilidades de que ese cambio se mantenga disminuyen drásticamente: hecha la ley, hecha la trampa.

Precisamente de ética, de leyes, y de dimisiones se habla, entre otras cosas, en el **Epílogo**. Ese Epílogo de dolor que me puedo permitir escribir ahora sí, a mis 53 años, de vuelta de algunas cosas y más sabio en otras, curado de algunos espantos, con menos miedos y más atrevimientos, con menos orgullos y más humildades (o quizás, como diría Ángel Pavlovsky, «orgullosamente humilde»). Más vulnerable y frágil que nunca y, paradojas de la vida, real y profundamente más fuerte y valiente que antes.

Agradecimientos

A todos los directivos y gestores,
a todas las directivas y gestoras,
con los/las que he trabajado en los últimos 20 años.

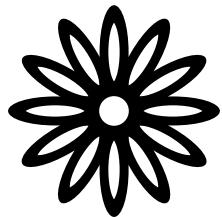
Por todo lo que he aprendido con ellos y con ellas
cuando han «hecho de» jefes y jefas,
cuando han «hecho de» compañeros y compañeras,
cuando han «hecho de» alumnos y alumnas.

Gracias, de corazón.

Gracias, de estómago.

Gracias, de cabeza.

JOSÉ LUIS BIMBELA PEDROLA
Barcelona-Granada, 2009-2010



Primavera

La primavera la sangre altera

REFRÁN POPULAR

Primavera

HABILIDADES EMOCIONALES INTRAPERSONALES

Algunas preguntas

¿Qué siento?

¿Por qué siento lo que siento?

¿Por qué me interesa cambiar lo que siento?

¿Qué hago para cambiar lo que siento?

Breves aportaciones

Algo muy personal

Magia no, gimnasia sí

Estrés ¿qué estrés?

A partir de los 40

Liderazgo resonante

La trampa de la disyuntiva

Cierres

Para acabar bien: Escenas queridas

¿Qué gano con estas habilidades?

Conclusiones

Algunas preguntas

¿Qué siento?

Siento **miedo** cuando tengo que presentar los resultados de este mes a mi jefe. Y cuando tengo que decirles a mis subordinados lo que tenemos que conseguir en el próximo trimestre.

Siento **angustia** cuando tengo que decirle a algún miembro del equipo que no contamos con él y que no le vamos a renovar el contrato. Y cuando inesperadamente me llaman de Dirección para que acuda de forma urgente a una reunión.

Siento **rabia** cuando no me consultan algún cambio organizacional que me afecta individual y colectivamente. Y cuando una de las personas que dependen de mí no responde a las expectativas que había depositado en ella.

¿Por qué siento lo que siento?

Siento miedo (cuando tengo que presentar los resultados de este mes a mi jefe) porque PIENSO:

«Debería haber obtenido más y mejores resultados.»

«Seguro que a mi jefe no le va a parecer suficiente el porcentaje logrado.»

«Siempre igual. Por mucho que haga nunca es suficiente.»

Y también siento miedo (cuando tengo que decirles a mis subordinados lo que tenemos que conseguir en el próximo trimestre) porque PIENSO:

«Los del equipo se van a enfadar conmigo. Como si lo viera.»

«Son unos quejicas. Ya me gustaría verlos en mi lugar.»

«Soy un blando con ellos. Debería sacar el látigo de vez en cuando.»

Siento angustia (cuando tengo que decirle a algún miembro del equipo que no contamos con él y que no le vamos a renovar el contrato) porque PIENSO:

«Estos marrones siempre me tocan a mí.»

«Se va a hundir, se va a hundir. ¡Qué mal rollo!»

«El resto del equipo va a pensar que soy un cabrón.»

Y también siento angustia (cuando inesperadamente me llaman de Dirección para que acuda de forma urgente a una reunión) porque PIENSO:

«¡¿Qué es lo que he hecho mal ahora?!»

«Y con el trabajo que tengo hoy. ¡Es insopportable, me sobrepasa!»

«No valoran mi trabajo. Tengo que dejarlo todo y correr a atenderlos.»

Siento rabia (cuando no me consultan algún cambio organizacional que me afecta individual y colectivamente) porque PIENSO:

«Nunca cuentan conmigo. ¡Y con lo que yo sé del tema!»

«Debería hacerme valer más, y cantarles las cuarenta.»

«Hasta que no venga un nuevo jefe, esto no cambiará.»

Y también siento rabia (cuando una de las personas que dependen de mí no responde a las expectativas que había depositado en ella) porque PIENSO:

«¡Con las veces que he dado la cara por él! No me lo merezco.»

«Con él he fracasado.»

«Ahora los jefes pensarán que no valgo para el puesto.»

¿Por qué me interesa cambiar lo que siento?

En primer lugar, porque tengo claro que voy a ser más eficaz, voy a tener más éxito, si actúo con emociones como tranquilidad, alegría y entusiasmo, que si lo hago con emociones como miedo, angustia o rabia. Y esto es así, sea cual sea la intervención que tenga que hacer o la situación que deba afrontar; y tanto en mi vida profesional como en mi vida privada.

En segundo lugar, porque me gustaría sufrir lo mínimo y gozar lo máximo. Ya están las cosas últimamente bastante difíciles y complicadas como para que encima yo quiera añadir leña al fuego, y seguir machacándome, culpándome, castigándome. Al contrario, creo que es lícito, ético e inteligente que intente obtener la mayor satisfacción, personal y profesional, con mi trabajo.

En tercer lugar, porque me gustaría tener el máximo poder posible sobre mis propios sentimientos, sobre mis pensamientos, y, en definitiva, sobre mi vida. No me gusta percibir que mi felicidad y bienestar dependan de lo que digan o hagan «los otros». Sean los otros mis jefes, mis subordinados, mis compañeros, mis amigos o incluso mis familiares. Mi autonomía emocional me da poder.

Finalmente, en cuarto lugar, porque me gustaría poder contagiar a las personas que me rodean, tanto en el trabajo como fuera de él, determinadas emociones como interés, motivación, reto; y no otras que sé que, a veces, he contagiado como ansiedad, hastío o impotencia. Creo, sinceramente, que así ganamos todos. Yo, el primero.

¿Qué hago para cambiar lo que siento?

Tengo claro que si lo que he pensado me ha provocado esos sentimientos y emociones, puedo lograr modificar lo que siento si primero cambio lo que pienso. Quizás el truco esté en analizar a fondo esos primeros pensamientos que suelen aflorar «en caliente» y que resultan bastante primitivos e irracionales; e intentar, después, crear otros nuevos que sean más objetivos, justos y realistas. Y resulten, en definitiva, más elaborados y racionales.

ANÁLISIS DE LOS PRIMEROS PENSAMIENTOS

Leyendo algunas publicaciones y libros sobre inteligencia emocional y gestión, descubrí una serie de pistas (a las que suelen llamar distorsiones o errores cognitivos) que me van a ser de gran ayuda para este análisis. Se trata de 9 formas de pensar que denotan una forma distorsionada, y poco objetiva de ver las cosas, y que suelen provocar la aparición de estrés y de gran número de alteraciones emocionales debido a que se centran y magnifican lo negativo y problemático, y a la vez disminuyen la sensación de sentirse capaz de afrontar las situaciones.

Estas 9 pistas son:

I. Filtro mental

¿QUÉ ES?

Consiste en fijarse sólo en una parte de las cosas, de las situaciones. En nuestro entorno sociocultural en concreto sería la tendencia (muy extendida y ya muy automatizada) a fijarse sólo en lo negativo, tanto cuando valoro lo que hago yo mismo, como cuando valoro lo que hacen los otros (mis subordinados, mis jefes, mi pareja, mis hijos).

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

En el primer caso, cuando aplico ese «filtro mental» a lo que yo hago; es decir, si sólo percibo y me digo lo que hago mal, estoy atacando directamente a mi propia autoestima con lo que me siento menos capaz, con menos posibilidades de afrontar con éxito cualquier situación. Por ejemplo, cuando pienso: «Vaya fracaso, este año sólo he conseguido un 85% de los incentivos».

En el segundo caso, cuando aplico ese «filtro mental» a lo que hacen los otros (mis subordinados, mis jefes, mi pareja, mis hijos); es decir, cuando sólo percibo y les digo lo malo, y lo que no han hecho bien, estoy perdiendo su confianza, y haciendo que mi influencia y credibilidad disminuyan drásticamente. Por ejemplo, cuando le digo a mi hijo: «Mira que te lo dije, vas a suspender mates. Y las has suspendido» (y no hago mención al resto de materias, todas aprobadas, incluso con algún sobresaliente).

¿CÓMO LO CAMBIO?

Voy a intentar fijarme tanto en lo que está bien como en lo que está mejorable, haciendo una valoración justa de cada aspecto. De forma que así pueda reforzar lo positivo (para que se mantenga y consolide) y pueda también influir para mejorar lo negativo. En los ejemplos comentados, una intervención más objetiva, justa y realista sería del tipo:

Decirme a mí mismo: «Este año he conseguido un 85% de los incentivos. La verdad, menos de lo que esperaba. Voy a analizar los logros para mantenerlos y motivarme, y, además, concretaré las áreas de mejora para influir en el 15% no conseguido. El próximo año voy a por el 100%».

Decirle a mi hijo: «Te felicito. Dos sobresalientes, cuatro notables y dos aprobados. Enhорабуена. Se nota el esfuerzo que has hecho. En cuanto a las ma-

tes, ¿qué te parece si analizamos a fondo qué ha pasado, para que podamos encontrar la forma de superarlas en septiembre? Creo que si lo preparamos con tiempo puedes lograrlo».

2. Etiquetaje

¿QUÉ ES?

Consiste en convertir un comportamiento (algo que alguien, yo mismo u otra persona, hace) en un rasgo de personalidad. Por decirlo sintéticamente: pasar del «ha hecho» (o «he hecho») al «es así» (o «soy así»).

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Aunque en un primer momento pueda servir para desahogarme; pues me quedo muy «descansado» después de pensar: «Es que este tío es un...» (y aquí pongo el insulto que prefiera), enseguida se me vuelve en contra, pues provoca rechazo hacia la persona etiquetada (rechazo que, recíprocamente, genera rechazo de la otra persona hacia mí) y me lleva a fijarme especialmente en aquellos comportamientos que confirman la etiqueta y no en aquellos que la matizan o desmienten. Es especialmente peligroso, por incapacitante, el uso de la etiqueta como causa explicativa de un comportamiento. Si yo pienso que la razón por la que Federico, uno de los miembros de mi equipo, no ha entregado los informes en el plazo acordado es que «es un pesado», las posibilidades de modificar su comportamiento disminuyen drásticamente, pues modificar las esencias (el ser) es muy difícil. Por otra parte, acabo de darme cuenta de que, con frecuencia, también yo me pongo etiquetas a mí mismo. Etiquetas que, la mayor parte de las veces, son negativas y que me hacen sentir mal, disminuyen mi autoestima y, además, me hacen sentir menos capaz de afrontar las situaciones. Veo pues, que será fundamental estar especialmente alerta ante los pensamientos en los que la etiqueta vaya unida al verbo ser: «soy un...», «es un...».

¿CÓMO LO CAMBIO?

Es importante que me circunscriba a los hechos y a las conductas sin juzgarlas, intentando averiguar las causas reales de esos comportamientos. En el caso de Federico, voy a intentar identificar las razones concretas por las que no ha entregado los informes en la fecha prevista; y ello lo podré conseguir a través de algunos verbos que se analizarán en profundidad en el Capítulo Otoño. Verbos como preguntar, escuchar, empatizar, resumir, reforzar y retroalimentar.

3. Generalización

¿QUÉ ES?

Consiste en el uso de ciertas palabras que no admiten matices como «siempre, todo, nunca, nada, jamás, imposible».

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Pese a que «casi nunca» son ciertas realmente, me hacen sentir e, incluso, actuar como si lo fueran. Me he dado cuenta de que cuando pienso que María López, una de mis clientas, «siempre me acaba contando la misma historia» tengo tendencia a «desconectar» cuando estoy reunido con ella, y a ponerme a pensar en las próximas vacaciones en lugar de estar atento a lo que me dice para poder detectar oportunidades de negocio. También he observado últimamente que cuando pienso que me hijo «nunca me escucha ni me hace caso», evito hablar con él y proponerle cambios, con lo que estoy perdiendo oportunidades para mejorar nuestra relación y ganarme su confianza.

¿CÓMO LO CAMBIO?

La clave está en aplicar dos verbos fundamentales: matizar y concretar. Es decir, en lugar de pensar «nada ha salido bien», pensar «¿qué es lo que no ha salido bien?, ¿qué es lo que no ha funcionado?», «¿dónde hemos fallado?», «¿cómo podemos me-

jorarlo?». Y en el caso de mi hijo, me va a ser útil pensar: «¿cuándo no me escucha?», «¿en qué circunstancias sí y en cuáles no?» para de este modo poder identificar las situaciones o momentos más adecuados para establecer un diálogo fructífero, en lugar de pensar simplemente (como hago a veces): «Nunca escucha lo que le digo».

4. Catastrofismo

¿QUÉ ES?

Consiste en pensar que van a ocurrir eventos, situaciones o hechos negativos, que son poco probables. Se detecta fácilmente porque suele iniciarse (de forma implícita o explícita) con las expresiones «¿y si...?» o «seguro que...».

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Me provoca poca sensación de control, llegando, a veces, a bloquearme o incluso a hacer que ante determinada situación intente «escaquearme» para evitarla. Si pienso que cuando le comunique a un empleado que no le renovamos el contrato: «Seguro que se lo va a tomar fatal. Y, a lo mejor, hasta intenta agredirme» es muy probable que vaya posponiendo esa situación (huyendo de ella) hasta que quizás sea demasiado tarde y me encuentre con que además de esa situación desgradable tengo que afrontar otra nueva, también complicada, que es explicarle a mi jefe por qué aún no le he comunicado al empleado en cuestión la no renovación de su contrato.

¿CÓMO LO CAMBIO?

Para hacer frente al catastrofismouento con tres tipos de acciones consecutivas y complementarias. En primer lugar, voy a intentar valorar la probabilidad real de que lo que tanto me preocupa ocurra (en el ejemplo: la agresión por parte del empleado). En este sentido me irá bien recordar lo que me comentó mi colega Andrés:

desde que está en la empresa en la que trabaja (5 años) nunca le ha ocurrido (y lleva ya más de diez situaciones relacionadas con comunicar la no renovación de un contrato). Es, por lo tanto, poco probable que se produzca la agresión. En segundo lugar, voy a pensar en qué está en mi mano para evitarla (aunque sea poco probable, como es el caso). Puedo pensar quizás en utilizar la mesa como barrera protectora. Además voy a preparar las palabras concretas que le diré y cómo se las voy a decir para contagiarle sosiego y calma (en el Capítulo Otoño se ofrecen sugerencias muy concretas al respecto). Finalmente, en tercer lugar, voy a preparar mi respuesta para el caso de que, aunque sea poco probable, la agresión tenga lugar. Por ejemplo, voy a tener marcado en el móvil el teléfono del personal de seguridad de la empresa para poder activarlo rápidamente. O le voy a decir a la secretaria que esté especialmente atenta por si oye ruidos extraños o voces elevadas de tono.

5. Lectura de pensamiento

¿QUÉ ES?

Consiste en dar por hecho que sabemos lo que piensan los demás o las razones de su comportamiento, sin tener pruebas reales de ello. Tengo que reconocer que, a veces, y sin una razón de peso, he pensado cosas como «Ese debe pensar que los demás no hacemos nada» o «Antonio se cree que soy tonto, que no me entero de que me la está jugando».

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

He comprobado que cuando he actuado a partir de esa suposición casi siempre me ha salido mal. He acabado descubriendo que esos pensamientos no eran ciertos, pero ya era demasiado tarde, ya había provocado una situación incómoda y había generado malestar tanto en la otra persona como en mí mismo ¡Y de forma tan innecesaria!

¿CÓMO LO CAMBIO?

Lo que me ha ido muy bien para evitar las consecuencias negativas citadas, ha sido verificar esas intuiciones, esas primeras impresiones. Las he convertido, jugando un poco a ser una especie de detective, en algo así como hipótesis a comprobar. Y entonces, a través de verbos tan útiles como preguntar, escuchar, observar y analizar, las he ido verificando. De forma que algunas se han mantenido y otras, la mayoría si soy sincero, las he desestimado pues se han revelado falsas.

6. Dramatización

¿QUÉ ES?

Consiste en utilizar adjetivos o expresiones exageradas para intentar definir o contar hechos, situaciones o acontecimientos. Más de una vez, y más de dos, me he descubierto pensando «Mario es insoportable, no lo aguento más» o «Tener que decirle a alguien que no se le renueva el contrato es horroroso».

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Noto que cuando dramatizo la gravedad de un hecho o de una situación me siento menos capaz de afrontarla y aumenta mi malestar emocional (sufro más) precisamente por la gravedad que atribuyo a ese hecho o situación.

¿CÓMO LO CAMBIO?

Me aconsejaron hace un tiempo que pensara en situaciones de mi vida personal o profesional que realmente se merecieran ese tipo de adjetivos (terrible, fatal, horrible, etc.) y que las comparara con aquellas en las que estaba utilizando esa dramatización. Realmente cuando utilizo ese «truco» puedo ajustar bastante bien los adjetivos y las expresiones y, además de sufrir menos, me siento más capaz y fuerte para afrontarlas.

7. Falacia de Control (1): Por exceso

¿QUÉ ES?

Consiste en creer que soy responsable de sucesos, acontecimientos o situaciones, que no están realmente bajo mi control. En un lenguaje más cotidiano podría decir que se trata de «comerse marrones que no son de uno». Es cierto que, en ocasiones, cuando no he conseguido el cambio de actitud en alguno de los profesionales de mi equipo, he caído en la tentación de asumir toda la responsabilidad al decirme a mí mismo cosas como «María no lo ha conseguido. Con ella he fracasado». Olvidando, aspectos tan obvios como que además de mi parte de responsabilidad en el cambio, también la propia María tiene, evidentemente, mucha influencia y mucha responsabilidad en su propio cambio de actitud.

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Con este tipo de pensamiento me he sentido, en general, sobrecargado y culpable. Y veo en algunos de mis compañeros del equipo directivo que la falacia de control por exceso puede llevar con cierta rapidez a eso que llamamos el «que me profesional».

¿CÓMO LO CAMBIO?

Analizando a fondo la situación e identificando los factores sobre los que sí puedo realmente intervenir, porque tengo los conocimientos, las habilidades y el poder para hacerlo.

8. Falacia de Control (2): Por defecto

¿QUÉ ES?

Consiste en lo contrario del anterior, y se produce cuando creo que no tengo ningún control, poder o responsabilidad sobre sucesos, acontecimientos o situaciones,

en los que sí puedo realmente incidir en alguna medida. Dicho en forma más coloquial: «lavarse las manos». Confieso que alguna vez se me ha escapado algún pensamiento del tipo: «Esto no se arregla hasta que el Director Comercial haga bien su trabajo». Olvidando que, además de lo que pueda hacer el Director Comercial, yo sí puedo influir también (aunque sea de forma más modesta o sutil) en determinada situación.

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Con la falacia de control por defecto pierdo poder, y disminuyen drásticamente las posibilidades de que yo pueda influir para provocar cambios y mejoras en aquellas situaciones que no me gustan.

¿CÓMO LO CAMBIO?

También en este caso lo fundamental, que me ha funcionado muy bien hasta ahora, ha sido analizar con calma la situación específica de la que se trata, intentando identificar los factores concretos sobre los que sí puedo influir de alguna manera.

9. Uso del debería

¿QUÉ ES?

Consiste en convertir algo tan estimulante y motivador como son los deseos, en principios morales u obligaciones. Por ejemplo, cuando me digo: «Debería saber cómo afrontar este conflicto. Y si no, será que no sirvo para ese cargo», o cuando pienso «No debería haberse descontrolado. Tenía que haber actuado de otra manera».

¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Este tipo de pensamiento me acaba provocando sentimientos de culpa y frustración. Me he dado cuenta de que si al principio del día me impongo cierto número

de deberes u obligaciones morales, cuando al final del día hago balance (y de forma consciente o inconsciente lo hago casi siempre) aunque haya tenido un día bueno y productivo, si me queda algún deber pendiente o no los he conseguido todos, noto que me queda un regusto amargo, mezcla de culpa y frustración, que acaba fastidiándome el día.

¿CÓMO LO CAMBIO?

Lo que últimamente estoy haciendo, con buenos resultados, es analizar hasta qué punto eso que yo, de entrada, valoro como deber u obligación lo es realmente o no. Y cuando no lo es (lo que ocurre bastantes más veces de las que imaginaba) lo formulo como lo que es, un deseo, un anhelo, un objetivo a conseguir: «me gustaría conseguir...», «sería estupendo lograr que...», «¡qué bien si...!».

ELABORACIÓN DE LOS NUEVOS PENSAMIENTOS

Con las 9 pistas bajo el brazo, bien a la vista para que no se me olviden:

1. Filtro mental
2. Etiquetaje
3. Generalización
4. Catastrofismo
5. Lectura de pensamiento
6. Dramatización
7. Falacia de control por exceso
8. Falacia de control por defecto
9. Uso del debería

Inicio la parte más creativa, interesante y estimulante de este proceso: la elaboración de pensamientos que eviten estas 9 distorsiones citadas y que, por tanto,

sean más objetivos, realistas y justos. O dicho de otra manera, que constituyan pensamientos menos primitivos y más elaborados, menos cutres y más redondos. Eso es, y aquí está probablemente el concepto clave: que sean de mayor calidad. A mí me gusta hacer bien las cosas, sea una negociación o una propuesta técnica, sea escribir un artículo para una revista o dar una conferencia en una reunión. Con los nuevos pensamientos voy a intentar ser coherente con este valor, que es para mí tan importante: hacer bien las cosas, con calidad.

Los pensamientos que me provocaban MIEDO eran:

(Ante la situación: «Tengo que presentar los resultados de este mes a mi jefe».)

«Debería haber obtenido más y mejores resultados.»

«Seguro que a mi jefe no le va a parecer suficiente el porcentaje logrado.»

«Siempre igual. Por mucho que haga nunca es suficiente.»

Y también:

(Ante la situación: «Tengo que decirles a mis subordinados lo que tenemos que conseguir en el próximo trimestre».)

«Los del equipo se van a enfadar conmigo. Como si lo viera.»

«Son unos quejicas. Ya me gustaría verlos en mi lugar.»

«Soy un blando con ellos. Debería sacar el látigo de vez en cuando.»

Los que me provocaban ANGUSTIA eran:

(Ante la situación: «Tengo que decirle a algún miembro del equipo que no contamos con él y que no le vamos a renovar el contrato».)

«Estos marrones siempre me tocan a mí.»

«Se va a hundir, se va a hundir. ¡Qué mal rollo!»
«El resto del equipo va a pensar que soy un cabrón.»

Y además, otros como:

(Ante la situación: «Inesperadamente me llaman de Dirección para que acuda de forma urgente a una reunión.»)

«¡¿Qué es lo que he hecho mal ahora?!»
«Y con el trabajo que hoy tengo. ¡Es insopportable, me sobrepasa!»
«No valoran mi trabajo. Tengo que dejarlo todo y correr a atenderlos.»

Y me provocaba RABIA pensar:

(Ante la situación: «No me consultan algún cambio organizacional que me afecta individual y colectivamente.»)

«Nunca cuentan conmigo. ¡Y con lo que yo sé del tema!»
«Debería hacerme valer más, y cantarles las cuarenta.»
«Hasta que no venga un nuevo jefe, esto no cambiará.»

Así como:

(Ante la situación: «Cuando una de las personas que dependen de mí no responde a las expectativas que había depositado en ella.»)

«¡Con las veces que he dado la cara por él! No me lo merezco.»
«Con él he fracasado.»
«Ahora los jefes pensarán que no valgo para el puesto.»

Si reviso con calma este listado de pensamientos, podré descubrir en cuáles de ellos he cometido alguna de las 9 distorsiones comentadas:

1. Filtro mental

«¡¿Qué es lo que he hecho mal ahora?!»
«No valoran mi trabajo. Tengo que dejarlo todo y correr a atenderlos.»
«¡Con las veces que he dado la cara por él! No me lo merezco.»

2. Etiquetaje

«Son unos quejicas. Ya me gustaría verlos en mi lugar.»
«Soy un blando con ellos. Debería sacar el látigo de vez en cuando.»
«El resto del equipo va a pensar que soy un cabrón.»

3. Generalización

«Siempre igual. Por mucho que haga nunca es suficiente.»
«Estos marrones siempre me tocan a mí.»
«No valoran mi trabajo. Tengo que dejarlo todo y correr a atenderlos.»
«Nunca cuentan conmigo. ¡Y con lo que yo sé del tema!»

4. Catastrofismo

«Seguro que a mi jefe no le va a parecer suficiente el porcentaje logrado.»
«Los del equipo se van a enfadar conmigo. Como si lo viera.»
«Se va a hundir, se va a hundir. ¡Qué mal rollo! .»
«Ahora los jefes pensarán que no valgo para el puesto.»

5. Lectura de pensamiento

«Piensan que trago con todo, que soy un don nadie.»
«El resto del equipo va a pensar que soy un cabrón.»
«Ahora los jefes pensarán que no valgo para el puesto.»

6. Dramatización

«Y con el trabajo que hoy tengo. ¡Es insopportable, me sobrepasa!»

7. Falacia de control por exceso

«Con él he fracasado.»

8. Falacia de control por defecto

«Hasta que no venga un nuevo jefe, esto no cambiará.»

9. Uso del debería

«Debería haber obtenido más y mejores resultados.»

«Soy un blando con ellos. Debería sacar el látigo de vez en cuando.»

«Debería hacerme valer más, y cantarles las cuarenta.»

¡Qué interesante revisar estos pensamientos asociándolos a las distorsiones cometidas!

De entrada me permite identificar lo que sería «mi propio perfil» de distorsiones. Por lo que veo, la dramatización y las falacias de control las llevo bastante bien. Y, por el contrario, parece que cojeo más en... el resto. Como en (casi) todo en la vida, cada uno tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles; y es muy importante detectar ambos para poder mantener y consolidar los que ya están bien, y poder modificar y mejorar los peores. En mi caso, tomo buena nota: ojo con el filtro mental, el etiquetaje (especialmente el autoetiquetaje: ponerse etiquetas a uno mismo, como «soy un...»), la generalización, el catastrofismo, la lectura de pensamiento y el uso del debería. Esto me abre un apasionante reto para mi mejora como directivo/a y gestor/a.

Y como me gustaría empezar cuanto antes, voy a intentar retomar esas situaciones que me provocaban malestar emocional a ver si, con lo que ya he aprendido sobre las distorsiones, soy capaz ahora de crear nuevos pensamientos, que sean más objetivos, más justos, y más realistas. En definitiva, de mayor calidad.

Ante la situación: «Tengo que presentar los resultados de este mes a mi jefe».

Ahora pienso:

«He mejorado los resultados del año pasado. La tendencia es realmente buena.»
«Sé que mi jefe es exigente. Yo también lo soy. Y creo que estará de acuerdo con mi análisis y con las mejoras que propongo.»
«Voy a preguntarle también sobre las estrategias más adecuadas para implementar las mejoras.»

Ante la situación: «Tengo que decirles a mis subordinados lo que tenemos que conseguir en el próximo trimestre».

Ahora pienso:

«El equipo es bueno y está motivado. Además, voy a argumentarles a fondo cada uno de los objetivos propuestos.»
«La verdad es que creo que puedo hacerlos participar aún más en el proceso. De esta forma su compromiso y su implicación aumentarán.»
«Cuando me he tenido que poner serio, lo he hecho. Y he sabido marcar los límites. Es más, cuando ha hecho falta he comentado en privado aspectos que no me gustaban.»

Ante la situación: «Tengo que decirle a algún miembro del equipo que no contamos con él y que no le vamos a renovar el contrato».

Ahora pienso:

«Sinceramente, no sólo tengo marrones. Me gusta mucho lo que hago. Y hay que reconocer que los malos tragos son bien pocos.»

«Según lo que le diga y cómo se lo diga puedo influir en la forma en la que se lo tome. No lo voy a dejar en manos del azar o de la suerte.»

«El equipo me conoce. Además, voy a explicarles con detalle (y tacto) los motivos de esta decisión.»

Ante la situación: «Inesperadamente me llaman de Dirección para que acuda de forma urgente a una reunión».

Ahora pienso:

«Por el tono de la secretaria que me ha llamado no parece ser nada especialmente grave. En todo caso, no voy a adelantar acontecimientos ni a calentarme la cabeza sin motivo.»

«Espero que sea una reunión rápida y pueda volver pronto a retomar las actividades de hoy. De todas formas, algunos tema de mi agenda del día puedo aparcarlos sin problemas hasta mañana.»

«Precisamente por lo que valoran mi trabajo y mi opinión solicitan mi presencia. Además, antes voy, antes vuelvo.»

Ante la situación: «No me consultan algún cambio organizacional que me afecta individual y colectivamente».

Ahora pienso:

«Bueno, esta vez no me lo han consultado. Quizás no han podido por las urgencias en las que andamos metidos, o no son conscientes de las repercusiones que puede tener en mi trabajo. Lo habitual, hasta ahora, ha sido que sí me consulten.»

«En realidad, creo que me tienen en alta estima. Y con frecuencia han reconocido mis méritos, tanto en público como en privado. Y si hay algo que no veo claro, se lo comentaré con calma y con buenas maneras.»

«Reconozco que hay aspectos concretos que han ido cambiando. Y, en buena medida, por los comentarios y sugerencias que yo he ido haciendo.»

Ante la situación: «Una de las personas que dependen de mí no responde a las expectativas que había depositado en ella».

Ahora pienso:

«Creo que estoy exagerando un poco. En general sí ha respondido a la confianza y al apoyo que le he dado.»

«Voy a analizar con él dónde se ha fallado y qué acciones llevar a cabo, a corto y medio plazo, para paliar los efectos y evitar que se repitan los fallos.»

«Los jefes me conocen y sabrán valorar el tema en su justa medida. Además, voy a dar todas las explicaciones que sean necesarias para aclarar lo que ha pasado y también voy a proponer soluciones ágiles.»

Y resulta que ahora, con los nuevos pensamientos (más objetivos, justos y realistas) que he sido capaz de crear, percibo realmente que tengo otras sensaciones, que siento emociones bien distintas a las que tenía al principio.

Ante la situación: «Tengo que presentar los resultados de este mes a mi jefe».

Ahora siento: Satisfacción, tranquilidad, curiosidad

Ante la situación: «Tengo que decirles a mis subordinados lo que tenemos que conseguir en el próximo trimestre».

Ahora siento: Sensación de control, entusiasmo, seguridad

Ante la situación: «Tengo que decirle a algún miembro del equipo que no contamos con él y que no le vamos a renovar el contrato».

Ahora siento: Calma, sensación de control, sosiego

Ante la situación: «Inesperadamente me llaman de Dirección para que acuda de forma urgente a una reunión».

Ahora siento: Tranquilidad, esperanza, satisfacción

Ante la situación: «No me consultan algún cambio organizacional que me afecta individual y colectivamente».

Ahora siento: Confianza, seguridad, control de la situación

Ante la situación: «Una de las personas que dependen de mí no responde a las expectativas que había depositado en ella».

Ahora siento: Tranquilidad. Interés, seguridad.

Sinceramente, tengo la firme convicción de que con las nuevas emociones (surgidas de los nuevos pensamientos más realistas que he creado) no sólo me siento mejor sino que además me siento mucho más capaz de afrontar con éxito cada una de las situaciones que tanto me preocupaban. Con más fuerza para cambiar las cosas.

Breves aportaciones

Algo muy personal

Cuando he hecho este mismo ejercicio con algún colega o amigo, enseguida me he dado cuenta de que es un tema muy personal. Es decir, ante la misma situación (perteneciese al ámbito profesional o perteneciese al ámbito personal) cada uno de los que había hecho el ejercicio había pensado cosas bastante distintas y, como consecuencia, había tenido también sentimientos diferentes. Sobre todo, cuando volvíamos a pensar y elaborábamos los pensamientos más objetivos, justos y realistas. En cambio, los primeros pensamientos no eran, a veces, tan distintos, seguramente debido a que muchos de ellos tienen un componente sociocultural aprendido desde la más tierna infancia y están ya bastante automatizados. Sin embargo, cuando «volvíamos a pensar» y creábamos los nuevos pensamientos sí se notaba más claramente la influencia de los propios valores y creencias desarrollados a lo largo de la trayectoria vital de cada uno. Y ésta ha sido una lección importante que he aprendido en este tema: ante situaciones similares, cada persona puede pensar y sentir cosas distintas. Estoy seguro de que esto me ayudará también a respetar mejor las discrepancias y a entender de forma más honesta a los demás.

Magia no, gimnasia sí

Algunas personas creen que al leer un libro sobre inteligencia emocional, se convierten de forma mágica, en personas emocionalmente inteligentes. Sería

como si yo quisiera desarrollar mi musculatura leyendo un manual sobre «desarrollo óptimo de músculos». Está claro que si, además de leer el libro, yo no empiezo a hacer regularmente los ejercicios indicados, mi musculatura no va a desarrollarse. Pues con la musculatura emocional pasa lo mismo. Una vez aprendida la técnica, ahora se trata de entrenarla para que, igual que ocurre con la conducción de automóviles o el uso de inhaladores para el asma, el procedimiento se vaya automatizando y acabe produciéndose de forma espontánea y fluida. Es como si hubiera aprendido los ejercicios de una tabla de gimnasia (emocional) y ahora se tratase de desarrollar lo que hemos llamado la musculatura emocional haciendo cada día un poco de entrenamiento. Con ello conseguiremos lo que Goleman llama «el recableado mental»; esto es, recablear (consolidar, reforzar) las nuevas conexiones que se establecen entre las neuronas cuando ponemos en marcha una habilidad o técnica nueva, para que así, poco a poco, pueda irse automatizando la nueva destreza aprendida. Por ello, y teniendo en cuenta lo apretado de nuestras agendas, probablemente lo más inteligente por nuestra parte va a ser identificar algunas situaciones cotidianas que nos estresen y aplicar en ellas la tabla de gimnasia emocional aprendida. Yo mismo, revisando mi día a día encuentro algunas que me pueden servir. Por ejemplo: estar en un atasco. Dado que cuando estoy en un atasco no puedo tocar un botoncito y salir volando como si tuviera el coche fantástico y el atasco «me lo tengo que comer», voy a recordarme que yo soy quien decide «cómo me lo como»: si me lo «como» con los primeros pensamientos (primitivos y distorsionados) que ya he visto que tipo de emociones me provocan, o si, por el contrario, me lo «como» con pensamientos más elaborados y objetivos que me ayudarán no sólo a que llegue a la oficina con mejor humor sino también a empezar a trabajar con mayores posibilidades de resolver situaciones y contagiar determinadas emociones. Yo decido. Nadie me puede quitar este poder sobre mis pensamientos y mis emociones.

Estrés ¿qué estrés?

Cuentan que después de largos y acalorados debates, los expertos en el tema ya se han puesto más o menos de acuerdo y nos dicen que el estrés se produce cuando aparecen simultáneamente dos condiciones. La primera condición: que yo perciba una situación como una amenaza; y la segunda condición para que podamos hablar de estrés: que yo me sienta con recursos insuficientes para afrontarla (recursos de todo tipo: materiales, institucionales, legales, económicos, personales, humanos...). Precisamente las 9 formas distorsionadas de ver las cosas que acabamos de analizar en este capítulo influyen en ambas condiciones: pintan las cosas peor (más negras) de lo que objetivamente son; y además me hacen sentir menos capaz de afrontarlas. Por tanto, será clave aplicar las estrategias para volver a pensar y volver a sentir (es decir, ejercitarse la tabla de gimnasia emocional presentada) tanto para prevenir la aparición del estrés, como para gestionarlo inteligentemente cuando aparezca, e, incluso, para paliar sus dolorosos efectos (físicos, emocionales, y sociales).

A partir de los 40

Se atribuye, entre otros, a Oscar Wilde (curiosamente también a alguien aparentemente tan distinto como George Orwell) la frase «Uno a partir de los 40 años tiene la cara que se merece» (la cara, el rostro que se ha ido trabajando a lo largo de esos años). Si a ello añadimos que las emociones, igual que el famoso *bifidus activo*, también se nota por fuera, podemos preguntarle al/a la lector/a a modo de reflexión sobre la gimnasia emocional y sus posibles beneficios: ¿qué cara le apetece tener a partir de los 40, una cara macerada (atentos al verbo) en emociones como angustia, miedo o rabia o, por el contrario, una cara macerada en emociones como ilusión, entusiasmo o alegría? Por otro lado, cabe recordar en

este punto que algunos/as responsables que acuden a su masaje semanal antiestrés empiezan a quejarse de lo poco que duran sus beneficiosos efectos relajantes. Lógico, si estas personas directivas no modifican su forma de ver las cosas (si no aprenden a pensar de forma más objetiva, justa y realista), al cabo de unos días la tensión vuelve a acumularse y el malestar y los dolores y contracturas varias aparecen de nuevo. Está muy bien recibir masajes y disfrutar de un spa. Lo que aquí le propongo es que, además, haga también diariamente su tabla de gimnasia emocional. Los beneficios (físicos, emocionales, sociales y también estéticos no lo olvidemos) se multiplicarán.

Liderazgo resonante

El día a día nos demuestra que, igual que la gripe, las emociones y los sentimientos se contagian. Tanto «unas» (entusiasmo, energía, motivación, interés, reto, tranquilidad) como «otras» (desgana, hastío, angustia, impotencia, rabia, miedo). Al/a la directivo/a o gestor/a que contagia las primeras se le denomina últimamente, siguiendo la nomenclatura propuesta por Goleman, líder o jefe/a «resonante»; frente al que contagia las segundas que, en muy gráfica expresión aupada a la fama por los medios de comunicación, se le denomina líder o jefe/a «tóxico/a». Este aspecto es, para mí, uno de los efectos más estimulantes de la tabla de gimnasia emocional que he aprendido: me da el poder para contagiar a mi entorno (profesional y, desde luego, también personal e íntimo) un tipo de emociones que van a favorecer un mejor clima emocional y relacional y, por ello, de formas casi inmediata, una mayor motivación, compromiso y productividad. Por otra parte, y paralelamente, me ayuda a evitar que «los otros» (compañeros, jefes, subordinados, clientes externos) que a lo mejor no han aprendido aún los ejercicios de esta tabla de gimnasia emocional me contagien sus emociones más «tóxicas». ¿Qué quiero contagiar? y ¿qué me voy a dejar contagiar? Serían dos preguntas clave en este tema.

La trampa de la disyuntiva

Una de las trampas en las que descubrí que caía con más frecuencia (muchas veces, todo hay que decirlo, porque alguien, intencionadamente, me empujaba) era la trampa de la disyuntiva: esto o lo otro (lo macro o lo micro, mis objetivos o los suyos, deber o placer, obligación o devoción, seguridad o libertad). Tardé tiempo en darme cuenta de que (casi) siempre era posible, y más rentable desde todos los puntos de vista, la conjunción copulativa (la «y»: lo macro y lo micro; mis objetivos y los suyos; deber y placer; obligación y devoción; seguridad y libertad). A partir de entonces, éste es uno de mis lemas preferidos: «Frente a la trampa de la disyuntiva, el poder de la copulativa», y uno de los retos que más tengo en cuenta en mi día a día como directivo/a: hacer compatible; más aún, armonizar «A» y «B» (los objetivos de la empresa con los míos, y con los del equipo; la flexibilidad con la productividad, lo formal con lo informal, los derechos con los deberes, etc.).

Cierres

Para acabar bien: Escenas queridas

En este Capítulo Primavera he hablado mucho de malestar emocional y de situaciones que me provocaban niveles más o menos elevados de estrés. Y es verdad que en mi quehacer cotidiano como responsable son frecuentes este tipo de situaciones complicadas y difíciles. Sin embargo, no es menos cierto que también ocurren cada día acontecimientos estimulantes y gratificantes que me provocan bienestar emocional y una honda satisfacción personal y profesional. Por ello, y para acabar con buen sabor de boca este capítulo, me gustaría dejar constancia de algunas de ellas:

- Mis subordinados expresan su sincero reconocimiento ante mi labor como jefe.
- Uno de mis jefes me llama para felicitarme por una intervención concreta realizada.
- Me llegan los resultados del trimestre y compruebo que se han conseguido los objetivos propuestos.
- Me citan en un artículo publicado en una prestigiosa revista del ramo.
- Me encuentro casualmente con un exalumno que, con manifiesta alegría, me agradece lo aprendido en ese curso que imparti.
- Me piden que realice una conferencia en un congreso nacional.

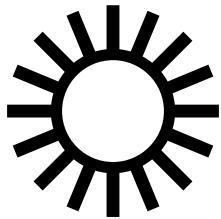
¿Qué gano con estas habilidades?

Con las habilidades intrapersonales que se han presentado en este capítulo conseguimos:

- Aumentar la efectividad, el éxito de mi intervención, sea ésta la que sea (dinamizar una reunión, presentar algún cambio, dar pautas, sugerir mejoras, poner límites...)
- Aumentar mi propio bienestar. Mi felicidad. Es decir, mi salud física, mi salud emocional y mi salud social.
- Aumentar mi poder sobre mis propias emociones, sobre mis pensamientos, sobre lo que hago, y lo que siento.
- Contagiar a mi entorno unas emociones (entusiasmo, ilusión, motivación, compromiso) y no otras (desánimo, hastío, miedo, rabia).

Conclusiones

1. Pensar bien (de forma más objetiva, justa y realista) me hace más eficaz, más feliz, y más poderoso.
2. Las emociones se contagian.
3. Desarrollar la musculatura emocional requiere entrenamiento.
4. Frente a la trampa de la disyuntiva, el poder de la copulativa.



Verano

*Lo más erótico no es el cuerpo,
sino el cuerpo comportándose*

MIGUEL COSTA

Verano

HABILIDADES PARA EL DIAGNÓSTICO DE CONDUCTAS

Algunas preguntas

- ¿Por qué hacen lo que hacen y no hacen lo que me gustaría?
- ¿Qué hago para conocer las razones de lo que hacen y de lo que no hacen?

Breves aportaciones

- Un nombre con intención
- La importancia del tiempo
- Dos criterios clave

Cierres

- Para acabar bien: Preguntar al que lo hace bien
- ¿Qué gano con estas habilidades?
- Conclusiones

Algunas preguntas

¿Por qué hacen lo que hacen y no hacen lo que me gustaría?

Hace un tiempo pensé: «¡Lo que daría por saber por qué a mi equipo le cuesta tanto ponerse las pilas a la hora de iniciar un nuevo proyecto o una nueva política empresarial! ¡Cómo me gustaría saber las razones por las que Juan, uno de mis subordinados más inteligentes, no consigue, casi nunca, entregar las tareas a tiempo!».

Ahora, meses después, sé qué hacer ante este tipo de incertidumbres y cómo dar respuesta a todas aquellas preguntas que tengan que ver con las razones por las que los equipos, los profesionales, las personas tienen (tenemos) determinados comportamientos y no otros.

En estos inicios del siglo XXI ya contamos con algunos instrumentos verdaderamente útiles para dar respuesta a las inquietudes y deseos formulados en el epígrafe anterior. Esto es, ya tenemos muy buenas «cámaras fotográficas» para identificar los factores que influyen en tal o cual comportamiento, en este o en aquel hábito.

De momento voy a mantener el suspense: aún no le pondré nombre. Vamos primero a conocer a fondo el instrumento y luego ya lo bautizaremos. La fotografía resultante (el diagnóstico, en definitiva) que pondrá de manifiesto los factores que influyen en la conducta que se esté analizando, nos dará pistas muy concretas y fiables para mantener y reforzar los factores que ayuden a que ciertos hábitos y

comportamientos persistan en el tiempo; y también para modificar, prevenir o paliar el efecto de otros factores que inciden en la realización de conductas que queremos erradicar. La tarea va a ser apasionante, estimulante, casi casi detectivesca.

¿Qué hago para conocer las razones de lo que hacen y de lo que no hacen?

En primer lugar, vamos a concretar qué conducta, qué comportamiento, qué hábito queremos analizar. En este punto, los expertos nos recomiendan formularlo en positivo (y no en negativo); es decir, «qué quiero que hagan», mejor que «qué quiero que no hagan». En este sentido, mejor poner «llegar puntualmente a las reuniones» que poner «no llegar tarde a las reuniones». Y, ya puestos, mejor lo formulamos con un verbo en infinitivo (poner en marcha..., realizar..., presentar..., escribir..., acudir a..., llegar a acuerdos para..., etc.).

POR EJEMPLO

(Aquí, animo al/a la lector/a a que escriba algunos ejemplos que le interese resolver):

Conducta a analizar:

.....

Conducta a analizar:

.....

Una vez identificada la conducta, será bueno saber a quién vamos a fotografiar. Puede tratarse tanto de una persona concreta (JFH, 37 años, ingeniero con 5 años de experiencia en la empresa, etc.) como de un grupo, siempre que se trate de un grupo

relativamente homogéneo (varones del departamento de ventas con menos de tres años de experiencia en la empresa). Es importante «visualizar» al grupo, identificando las características que hacen similares a los miembros del grupo.

POR EJEMPLO

(Aquí, animo al/a la lector/a a que escriba algunos ejemplos que le interese resolver):

Persona a fotografiar:

.....

Grupo a fotografiar:

.....

Ahora ya sabemos a quién vamos a fotografiar y qué conducta concreta de esa persona o de ese grupo vamos a analizar. Sigamos, pues. A continuación se trata de preparar el formato que va a tener la FOTOGRAFÍA-DIAGNÓSTICO. Recuerdo que algunos profesores de Matemáticas me dijeron hace ya algunos años que «un problema bien planteado ya está medio resuelto». Por esa razón, voy a proponer un formato que organiza los datos de tal forma que pone mucho más fácil la intervención posterior al análisis-diagnóstico.

La Fotografía-diagnóstico tiene 3 partes:

- A. Los Factores Predisponentes
- B. Los Factores Facilitadores
- C. Los Factores Reforzantes

Veamos, con la ayuda de un ejemplo, de qué tipo de factores se habla en cada caso.

Imaginemos que la conducta a analizar fuera:

«Trabajar por procesos en los servicios de atención al cliente.»

Y que el grupo a fotografiar fuera:

«Jefes y jefas de los servicios de atención al cliente.»

A. LOS FACTORES PREDISPONENTES

En este Apartado A, pondríamos todo aquellos que el grupo sabe, piensa, opina, cree, espera, teme, etc., respecto a la conducta que estamos analizando. Y para que la fotografía sea aún más útil vamos a clasificar los factores predisponentes en dos categorías: a favor y en contra de la conducta.

A.1. A favor de la conducta

«Tendremos más prestigio y reconocimiento.»

«Mejorará la imagen del servicio.»

«Gestionaremos de forma más eficaz.»

A.2. En contra de la conducta

«No se ha contado con nosotros.»

«Es lo de siempre con distinto nombre.»

«No sé si a mi edad seré capaz de adaptarme a lo que me piden.»

Obsérvese que todos los factores predisponentes que figuran en las dos listas anteriores están entrecomillados. Y éste es un punto fundamental: los factores pre-

disponentes son, por definición, **SUBJETIVOS** (conocimientos, actitudes, creencias, actitudes y valores) y, por tanto, recogen textualmente las expresiones que ponen de manifiesto tanto lo que saben como lo que ignoran, lo que esperan y lo que temen. Sus dudas e incertidumbres. Sus objetivos. En el momento de hacer la foto-diagnóstico es muy importante evitar las traducciones (muchas veces, «traiciones») de lo que dicen, las censuras, las interpretaciones, los maquillajes. Se trata de recoger «tal cual» lo que dicen. Aunque nos duela, aunque no estemos de acuerdo. Afortunadamente ya hemos aprendido, en el capítulo anterior, a gestionar nuestras emociones y, no estaré de más, que antes de hacer la foto practiquemos un poco de «gimnasia emocional» para que (al usar la cámara con emociones como tranquilidad e interés) nos salga una buena foto y no una foto borrosa o tergiversada, «movida» (como resultaría si usáramos la cámara con emociones como impotencia o rabia).

En resumen, y por utilizar una terminología que nos es más cercana y conocida, podríamos decir que los factores predisponentes son los que influyen en la **MOTIVACIÓN** de las personas respecto a la realización de la conducta que se esté analizando en cada momento.

POR EJEMPLO

(Aquí, animo al/a la lector/a a que, siguiendo el ejemplo que ha escrito en el recuadro anterior, identifique los factores **PREDISPONENTES** asociados):

A.1. A favor de la conducta:

« »
« »
« »

A.2. En contra de la conducta:

« »
« »
« »

B. LOS FACTORES FACILITADORES

En este Apartado B, identificaremos tanto las habilidades y destrezas que tiene la persona (o grupo) al que estamos fotografiando, como los recursos (humanos y materiales) existentes, que tengan relación con la conducta analizada. También en este caso, a fin de que la foto sea más útil para la posterior intervención vamos a clasificar los factores facilitadores en las dos categorías ya citadas: a favor y en contra de la conducta.

B.I. A favor de la conducta

- Existen guías de procesos
- Hay recursos materiales suficientes
- En la empresa existen profesionales motivados por el tema

B.2. En contra de la conducta

- Falta coordinación entre los distintos departamentos
- Falta tiempo para reuniones y para trabajo en grupos de mejora
- Los jefes afectados carecen de habilidades específicas para la gestión por procesos

Obsérvese que, en este caso, los factores facilitadores que aparecen en las dos listas no están entrecerrillados, dado que ahora se trata de factores que (contrariamente a lo que pasaba con los predisponentes que eran de tipo subjetivo) son de tipo **OBJETIVO** (habilidades y destrezas que tienen o no tienen las personas fotografiadas, recursos que existen o no, en relación con la conducta analizada). Es el momento en el que la persona que coordina observa detenidamente por el visor de la cámara y anota, ni más ni menos, lo que ve. Evitando las «cartas a los Reyes Magos» (del tipo: «que tengan habilidades de comunicación», «que haya aplicaciones

informática para el control de gastos») o lo que serían ya intervenciones posteriores a la foto-diagnóstico (por ejemplo: «incorporar nuevos turnos del departamento de ventas», «hacer talleres prácticos para el entrenamiento de habilidades de negociación»). Un truco que a mí me ha ido muy bien es el siguiente: los factores facilitadores, los escribo con el verbo en modo indicativo: «tienen habilidades para la gestión del tiempo», «hay manuales para el manejo de situaciones difíciles»), y así evito caer en el modo subjuntivo (la carta a los Reyes Magos: «que sepa...») y en el infinitivo (la intervención antes de tiempo: «hacer un taller para...»).

POR EJEMPLO

(Aquí, animo al/a la lector/a a que, siguiendo el ejemplo que ha escrito en el recuadro anterior, identifique ahora los factores FACILITADORES asociados):

B.1. A favor de la conducta:

«.....»
«.....»
«.....»

B.2. En contra de la conducta:

«.....»
«.....»
«.....»

C. LOS FACTORES REFORZANTES

Este Apartado C, es algo más complejo que los anteriores. Lo que recogemos aquí son las consecuencias que la nueva conducta (la que estoy analizando) va a tener para las personas a las que estoy fotografiando. Dicho con palabras más sencillas: qué van a ganar (beneficios, premios) y qué van a perder (costes, castigos) cuando

lleven a cabo dicha conducta. Y para hacerlo más eficaz y práctico distinguimos cuatro tipos de consecuencias:

- La respuesta del entorno de las personas (el resto de compañeros/as, los/las amigos/as, los/las directivos/as)
- Las consecuencias físicas y emocionales (bienestar/malestar, placer/dolor, tranquilidad/angustia)
- Las consecuencias tangibles (ganancias/pérdidas económicas o en especies)
- El autorrefuerzo

Es importante señalar, en relación con las características de los factores reforzantes, que los tres primeros (respuesta del entorno, consecuencias físicas y emocionales, y consecuencias tangibles) son de tipo **OBJETIVO**: ganancias que van a tener cuando lleven a cabo la conducta concreta. Mientras que el cuarto (autorrefuerzo) es **SUBJETIVO**, pues se trata de lo que las propias personas fotografiadas se dicen cuando ya han realizado la conducta: por tanto, este cuarto factor sólo puede aparecer en aquellos casos en que alguna de las personas fotografiadas ya haya llevado a cabo la conducta en cuestión (aunque haya sido de forma esporádica). En el ejemplo podremos verlo con mayor claridad.

Como hemos hecho con el resto de factores, en este caso también los clasificaremos en dos apartados: a favor (lo que van a ganar) y en contra (lo que van a perder) cuando realicen la conducta.

C.I. A favor de la conducta

- Felicitaciones de los equipos directivos a los jefes por el esfuerzo y la mejora
- Aumento de las gratificaciones económicas
- Potenciación de la formación
- «Ahora veo más la utilidad de lo que hago.»

C.2. En contra de la conducta

- Algunas tensiones en los profesionales de base
- Lentitud inicial
- Aparición de errores
- «Me cuesta, me pierdo un poco con tanto papeleo.»

POR EJEMPLO

(Aquí, animo al/a la lector/a a que, siguiendo el ejemplo que ha escrito en el recuadro anterior, identifique los factores REFORZANTES asociados):

C.1. A favor de la conducta:

- « »
- « »
- « »
- « »

C.2. En contra de la conducta:

- « »
- « »
- « »
- « »

Breves aportaciones

Un nombre con intención

Ahora sí, ahora que ya sabemos en qué consiste esta fotografía-diagnóstico, ya le podemos poner nombre: Modelo PRECEDE. Un modelo que constituye un instrumento muy útil para identificar los factores que influyen en los comportamientos de las personas, y que fue diseñado por Lawrence W. Green allá por los años 80 del siglo pasado. Curiosamente el acrónimo PRECEDE que está formado por las iniciales de *Predisposing, Reinforcing, Enabling, Causes, Educational, Diagnosis, Evaluation* tiene, en castellano, un significado también como palabra en sí misma; un significado que, por cierto, viene muy a cuento en este momento. Precede, del verbo preceder, indica «ir delante en tiempo, orden o lugar». En nuestro caso, esta casualidad nos puede servir para recordar que el diagnóstico (lo que hemos llamado «la foto») es la tarea previa necesaria, que precede a la intervención y que nos garantiza la efectividad de la misma.

Sin ese diagnóstico previo, la intervención puede ser apasionada y muy bien intencionada, pero acabar resultando irrelevante, cuando no contraproducente («de buenas intenciones está el infierno lleno», nos recuerda el refranero popular).

La importancia del tiempo

En el caso de los factores reforzantes es muy importante tener presente la variable «tiempo» y el concepto de inmediatez de las consecuencias. En este sentido, es clave que la persona directiva sea capaz de identificar y utilizar aquellas consecuencias

positivas y agradables que sean lo más inmediatas posibles a la realización de la conducta «deseable». Del mismo modo, será importante que detecte posibles consecuencias negativas y desagradables a evitar, que sean también lo más cercanas en el tiempo a la conducta que está intentando promover. Como dice Bayés: «Si las consecuencias (de una conducta) son placenteras de forma inmediata (aunque a largo plazo puedan ser negativas o incluso gravísimas) es más probable que la conducta se mantenga. Por el contrario, si las consecuencias son negativas de forma inmediata (aunque a largo plazo puedan ser positivas) es más probable que la conducta no se mantenga». En este sentido es fundamental tener muy presentes, al respecto, las consecuencias emocionales y sociales, que con frecuencia suelen presentarse de forma bastante inmediata: satisfacción en profesionales por haber logrado..., malestar que provocan en profesionales los reproches de..., felicitaciones por parte de..., etc.

Dos criterios clave

Para la aplicación práctica y cotidiana del modelo, resulta muy útil, clasificar los factores que influyen en los comportamientos en 4 categorías, atendiendo dos criterios clave: a) nivel de subjetividad, y b) momento en que influye. Y, se este modo, puede colocarse cualquier factor que tenga algo que ver con el comportamiento que se está fotografiando, en alguna de las siguientes cuatro categorías:

- 1. SUBJETIVO + ANTES de la conducta = PREDISPONENTE
- 2. OBJETIVO + ANTES de la conducta = FACILITADOR
- 3. OBJETIVO + DESPUÉS de la conducta = REFORZANTE
- 4. SUBJETIVO + DESPUÉS de la conducta = AUTORREFUERZO

Cierres

Para acabar bien: Preguntar al que lo hace bien

Hace un tiempo me di cuenta de que cuando aplicaba el modelo PRECEDE me costaba mucho encontrar factores predisponentes «a favor de la conducta». Y, en cambio, sí solía encontrar muchos «en contra»: quejas, miedos, temores, preocupaciones, dudas.

Era un poco desolador, me encontraba con dos listas: una a rebosar (muchos comentarios, muchas opiniones que les desmotivaban) y otra casi vacía (muy pocas frases que les motivaban para realizar la conducta que yo pretendía promover y estimular). Consulté sobre el tema y algunos expertos que me ayudaron a encontrar la respuesta. Descubrí que cuando alguna persona ya realizaba correctamente la conducta que yo estaba analizando, nunca le preguntaba las razones (los porqués) de su comportamiento. De esta manera perdía una ocasión de oro para reforzar y consolidar su conducta; y, sobre todo, para obtener una información clave (sus motivos) que podría utilizar para contraargumentar los motivos y razones «en contra». Aprendí la lección: además de preguntar a los que no lo hacen (o no lo hacen tan bien como sería necesario) me resulta fundamental preguntarles también a los que ya lo hacen (y lo hacen correctamente).

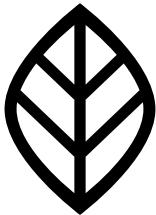
¿Qué gano con estas habilidades?

Con las habilidades para el diagnóstico de conductas que se han presentado en este capítulo conseguimos:

- Garantizar el éxito de mi intervención al poder incidir en aquellos factores que sí influyen en los comportamientos.
- Asegurar la rentabilidad de mis esfuerzos al aplicarlos sobre las causas reales de hábitos y conductas.
- Mantener, consolidar, y reforzar lo que ya juega a favor del comportamiento que intento promover.
- Modificar, paliar o incluso evitar, lo que juega en contra del comportamiento que intento promover.

Conclusiones

1. El modelo PRECEDE me indica sobre qué factores me interesa investigar (preguntando, escuchando, observando, analizando).
2. Los factores que motivan (predisponentes: conocimientos, actitudes, valores, y creencias) son subjetivos y actúan antes de que se realice la conducta.
3. Los factores que facilitan (habilidades y recursos) son objetivos y actúan antes de que se realice la conducta.
4. Los factores que refuerzan (consecuencias) son tanto objetivos (consecuencias sociales, físicas y emocionales, y tangibles) como subjetivos (autorrefuerzo); y actúan después de que se realice la conducta.



Otoño

*En España, en general, se da preferencia al otoño
como mejor estación para la siembra,
por temor a los calores*

INFORMACIÓN RECOGIDA EN GOOGLE, TRAS TECLEAR EN BÚSQUEDA:

«MEJOR ESTACIÓN PARA LA SIEMBRA»

Otoño

HABILIDADES PARA LA SIEMBRA
DE LOS 6 VERBOS CLAVES EN
LA COMUNICACIÓN

Algunas preguntas

¿Qué hago para comunicarme bien?
¿Cómo logro comunicarme eficazmente?

Breves aportaciones

El abogado del ángel
Con P de...
Autorrefuerzo

Cierres

Para acabar bien: Reciprocidad
¿Qué gano con estas habilidades?
Conclusiones

Algunas preguntas

¿Qué hago para comunicarme bien?

Desde muy joven quedé impactado por esos carteles que anunciaban las corridas de toros con el repetitivo (y para mí subyugante, ahora lo veo) eslogan que decía: «6 TOROS 6» de la ganadería tal o de la ganadería cual. Probablemente por eso, me llamó la atención que cuando se hablaba de la comunicación interpersonal aparecieran, una y otra vez, 6 VERBOS 6 que parecían constituir el esqueleto básico de ese verdadero arte que es comunicarse con los demás. Estos 6 verbos van a ser el eje central de este Capítulo Otoño y son los siguientes:

1. Preguntar
2. Escuchar
3. Empatizar
4. Resumir
5. Reforzar
6. Retroalimentar

¿Cómo logro comunicarme eficazmente?

ACTUANDO HONESTAMENTE

Para sorpresa de algunos, la comunicación que acaba siendo más eficaz y exitosa es la honesta, la que sale del «corazón», la que «me creo». Por ello, no se contemplarán aquí, en ningún momento, verbos como mentir, engañar, ni siquiera hacer

teatro. No entran en mi forma de entender la comunicación verdaderamente honesta y eficaz. Y hay que reconocer que, a veces, sonamos teatrales no por mala fe ni porque queramos engañar a las otras personas; sino simplemente porque, como vamos con tantas prisas, con tanto estrés, ponemos el «piloto automático» y parecemos robots que repitan un guión-receta estándar y poco creíble. Para evitar el riesgo de sonar teatrales, podemos incorporar a nuestras habilidades de comunicación una pregunta previa, que nos formulamos a nosotros mismos antes de establecer la comunicación y que es una verdadera vacuna frente al peligro de caer involuntariamente en lo teatral: «¿Cuál es, de verdad, mi objetivo, al comunicarme?». Es decir, «¿Qué busco, honestamente, cuando me comunique con mi equipo en la reunión de las 12 o cuando el lunes me reúna con mi jefe?». Cada caso tendrá su respuesta. Y esa respuesta nos ayudará enormemente a situarnos en el plano de coherencia y honestidad que necesitamos para comunicarnos con éxito.

ARMONIZANDO EL QUÉ, EL CÓMO

Es fundamental que el lenguaje verbal (lo que digo: LA LETRA de la comunicación) sea coherente con el lenguaje no verbal (cómo lo digo: LA MÚSICA de la comunicación). Los expertos nos recuerdan que prácticamente un 90% de la comunicación es música: tono y volumen de voz, velocidad, duración y fluidez del mensaje, mirada, expresión facial, postura corporal, movimientos de la cabeza y de las manos, indumentaria. Y también lo que yo llamo la escenografía; es decir todos aquellos elementos físicos que aparecen en la escena. Por ejemplo, estoy comunicando cosas bien distintas si, para hablar con uno de mis empleados, me acerco yo a su despacho o, por el contrario, lo llamo para que sea él quien venga al mío. O, aprovechando que nos encontramos en la cafetería, lo abordo para tratar tal o cual tema. También el papel que jueguen mesas, sillas, sofás, etc., es importante en el escenario. Cabe recordar además, que cuando el qué y el cómo no son coherentes (no dicen lo mismo) lo que más impacta en el interlocutor es el cómo (la música). Si me acerco al despacho de

Juan y desde el quicio de la puerta, sin entrar dentro, le pregunto: «¿Cómo te sientes?». Es probable que no obtenga grandes resultados pese a lo excelente de la letra (pregunta abierta, sin dar por supuesta la respuesta) debido a que la escenografía chirría: al hacer la pregunta desde ese lugar físico concreto estoy comunicándole a Juan cosas tan poco facilitadoras de la comunicación como: no tengo tiempo, no me interesa mucho tu respuesta, etc. Con frecuencia, buenos contenidos verbales no logran los objetivos que se proponen por ir acompañados de contenidos no verbales que los matizan, modifican o, incluso, contradicen. Es curioso lo mucho que me ayuda, para mantener la coherencia entre las letras y las músicas, hacerme la pregunta que he comentado en el epígrafe anterior: «¿Cuál es, de verdad, mi objetivo cuando me comunico?». Si me formulo esta pregunta antes de dirigirme a Juan, podré modular tanto los aspectos verbales como los no verbales para que, por un parte, me comunique desde la honestidad y la sinceridad y, por otra parte, las letras y las músicas resulten coherentes. No está nada mal el negocio: dos por uno.

CONSTRUYENDO EL EDIFICIO DE LA COMUNICACIÓN

A través de los 6 verbos citados, puedo establecer una relación de confianza que me permita más adelante (Capítulo Inviero) motivar, en los equipos y los profesionales a mi cargo, determinados cambios en sus emociones, sentimientos, actitudes y conductas. Con estos 6 verbos estoy, por tanto, preparándome el terreno: por una parte, sembrando para luego poder recoger (escucha, empatía, refuerzo, etc.); y por otra parte, obteniendo la información y la confianza necesarias para promover cambios duraderos.

Preguntando

El edificio de la comunicación comienza con el verbo preguntar. Es el primer verbo porque a partir de sus logros, pongo las bases para ejercer el resto de verbos y

obtengo la información clave para estructurar adecuadamente mis futuras estrategias dirigidas a formular críticas, proponer y buscar sugerencias, y promover y consolidar cambios.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FRUTOS DEL VERBO PREGUNTAR?

- Información. Sobre aspectos que me serán claves para poner en marcha las intervenciones posteriores: expectativas, deseos, intereses y objetivos de los profesionales a mi cargo; y también, miedos, dudas, preocupaciones y temores. Información, por engarzarlo armónicamente con instrumentos ya presentados en el libro, que influye en su grado de motivación y que corresponden a los factores que en el modelo PRECEDE (visto en el Capítulo Verano) hemos llamado Predisponentes.
- Confianza. Dado que al preguntar (con las letras y músicas adecuadas) transmito interés por la otra persona (por lo que le preocupa o le gusta, por lo que teme o espera, etc.), estoy generando una relación de mutua confianza; lo cual es clave para luego entrar en terrenos tan complicados como la negociación o la crítica.
- Compromiso. Con la pregunta estoy dando participación y protagonismo a la persona o grupo al que pregunto, con lo que su grado de implicación y compromiso aumentan de forma considerable.

Escuchando

A este verbo solemos incorporarle un adverbio ya clásico: activamente. Y, desde luego, no se trata de un añadido baladí. Bien al contrario, este adverbio nos recuerda que en comunicación «además de ser honrado hay que parecerlo»;

es decir, que además de escuchar, hay que demostrarlo: y es por este motivo que sabemos que es importante acompañar la escucha tanto de letras («sigue, sigue, te escucho») como de músicas (mirar a los ojos, asentir con la cabeza, hacer gestos de proximidad) que le comuniquen al interlocutor el mensaje clave: «te escucho».

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FRUTOS DEL VERBO ESCUCHAR?

- Aumento en la cantidad de la información recibida. Al sentirse escuchadas, las otras personas dicen más, explican más cosas, facilitan más pistas y sugerencias.
- Confianza. Pues alguien que se va sintiendo escuchado a medida que va expresándose, percibe un acercamiento gradual y constante hacia la persona que le escucha (en este caso, la directiva o el directivo).
- Recoger escucha. Por decirlo claro: es poco probable que yo consiga que un profesional de mi equipo me escuche, cuando le propongo una tarea o un cambio, si yo no le he escuchando cuando él me ha comunicado un malestar o un deseo.

Empatizando

¡Qué bonita suena la definición que en los libros aparece de este verbo: «ponerse en el lugar del otro»! Y ¡qué complicado resulta hacerlo! Sin embargo, los frutos de este verbo son tantos y tan jugosos que valdrá la pena esforzarse por hacerlo y hacerlo bien. En primer lugar una aclaración: se trata de ponerse en el lugar del otro, sin quitar al otro. Por eso, será importante evitar expresiones del tipo: «a mí también...». Con letras como ésta podríamos decir que nos pasamos de empatía

(nos sobreimplicamos) y aparecen riegos de gran relevancia: quitamos protagonismo a la otra persona, reforzamos conductas que queremos modificar, y perdemos el rol profesional cayendo en un «coleguismo» que está fuera de lugar. Todas estas consecuencias negativas las he sufrido durante bastante tiempo en mi propia piel cuando, con mi mejor intención, usaba y abusaba una y otra vez de la famosa coletilla «a mí también...».

Huí de la sobre implicación yéndome, durante una temporada, al otro extremo, al extremo de la mínima empatía (la no implicación), aquella que se distingue por la conocida frase «Te entiendo». Así, a secas, ni más ni menos. Enseguida noté que con esta frase no conseguía que la otra persona sintiese que yo me ponía en su lugar. Lo cierto es que yo mismo percibía claramente, si la pronunciaba en voz alta, que sonaba a frase hecha, a coletilla, a respuesta robotizada y estándar. En definitiva, enseguida noté que este tipo de empatía (inespecífica) sonaba poco creíble y, por tanto, no me ayudaba a conseguir mis objetivos, pues no generaba confianza ni me ayudaba a conectar con la otra persona.

Y entonces opté por situarme (en el tema de la empatía) en una tercera vía que intenta conseguir los máximos frutos de la empatía (que veremos en el siguiente epígrafe) sin caer en los riesgos derivados del exceso o del defecto. Esta tercera vía tiene como materia prima la información obtenida a través del verbo preguntar y se construye sobre aspectos y razones concretas que explican los comportamientos de las personas. Por ejemplo: «Entiendo que este cambio que estoy proponiendo te parezca ahora un poco difícil y complicado». Si además, a continuación, añadimos a estas palabras las razones por las que lo entendemos (empatía argumentada) la frase queda aún más redonda y la empatía aún más eficaz: «Entiendo que este cambio que estoy proponiendo te parezca ahora un poco difícil y complicado, porque es verdad que este proceso en concreto lo tenías ya muy aprendido y automatizado».

Una ventaja añadida que ofrece la empatía argumentada es que, como la frase queda más acabada y más cerrada, es menos probable que aparezca el famoso: «pero». Una de las palabras que entorpecen la empatía, y que más suelen aparecer de forma automática después de la frase empática. Me costó recordar (hacía ya mucho tiempo que lo había estudiado) que la palabra pero es una conjunción adversativa que compara dos expresiones y que, por tanto, si la uso después de algo positivo como la empatía, logra minusvalorarla y, desde luego, disminuir sus efectos facilitadores de la comunicación.

En resumen, me quedo con la empatía concreta argumentada y sin peros.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FRUTOS DEL VERBO EMPATIZAR?

- Mejora la calidad de la información recibida. La otra persona al sentirse entendida (en sus razones, sus dudas, sus miedos, etc.) se abre más y mejor, y la información que facilita es más fiable, más creíble, más verdadera.
- Confianza. Con la empatía la confianza se dispara, pues el hecho de sentirse entendido es una de las grandes necesidades manifestada por todo ser humano.
- Recoger empatía. Cuando yo he entendido las dificultades, errores o deseos de la otra persona (y se lo he dicho), es mucho más probable que también la otra persona pueda entender mis propias dudas, preocupaciones o incluso errores. Por el contrario, si yo no le he dejado pasar «ni esto» («No te entiendo ¡cómo has podido llegar a pensar que el motivo de la reunión era...»), va a ser complicado que luego le pida, con éxito, que entienda un fallo que he cometido o una decisión que he tomado.

Resumiendo

Este es un verbo aparentemente sencillo y humilde que, sin embargo, me gusta mucho reivindicar últimamente pues soy testigo, cada día, de su gran relevancia en el proceso de comunicación; tanto a lo largo del desarrollo de todo el proceso (lo que podríamos llamar las síntesis intermedias o parciales) como al final del proceso (la síntesis final integrativa).

Por otro lado, la experiencia me ha acabado por convencer de las ventajas que tiene, para el éxito del proceso comunicativo, que el resumen se haga de forma interactiva; esto es, con la participación de todas las partes implicadas. Con un poco de entrenamiento, en los últimos años estoy consiguiendo que, a través de preguntas (abiertas mejor que cerradas: «¿Qué destacarías de lo que hemos hablado esta mañana?») sea la otra persona, o el grupo si la reunión ha sido con todo el equipo, la que elabore el resumen; con lo que las ventajas de usar este verbo se multiplican.

Una vez más, como en todos los verbos de la comunicación, hay que recordar que va a ser muy importante armonizar letras y músicas, y cuidar al máximo ambas. En el caso concreto de la síntesis interactiva, será muy importante mimar los aspectos no verbales para que la pregunta formulada no suene ni a examen ni a interrogatorio policial. Para ello será útil que el/la dirigente reflexione, antes de hacer la pregunta, sobre los objetivos reales de la misma: hacer participar, obtener feedback para mejorar la comunicación, dar protagonismo y comprometer.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FRUTOS DEL VERBO RESUMIR?

- Identificar las ideas clave y los conceptos fundamentales. Por decirlo con frases del rico acervo popular: «ir la grano», «separar el grano de la paja», «no irse por las ramas».

- Ganar tiempo, optimizar cada minuto de intervención.
- Construir una base sólida y compartida sobre la que ir construyendo el proceso de comunicación interpersonal.
- Cuando el resumen es interactivo (a través de preguntas abiertas, que dan mayores posibilidades de participación que las cerradas y además «obligan» más a pensar en el tema) además de lo anterior, obtengo:
 - Mayor compromiso de la otra persona.
 - Información (verbal y no verbal) sobre sus conocimientos y actitudes respecto al tema en cuestión.
 - Aumento de la confianza mutua.

Reforzando

Este es quizás el verbo sobre el que más he aprendido en los últimos años. Reconozco que, probablemente por la educación recibida y por los hábitos adquiridos, me costó bastante entender su sentido, su utilidad y aprender a usarlo con agilidad y franqueza.

Durante mucho tiempo pensé que cuando la gente hacía lo que tenía que hacer o aquello que le interesaba, no venía a cuento reconocérselo. Sinceramente, me parecía fuera de lugar. Y más aún, en los casos de aquellas personas que no cumplían a plena satisfacción con sus obligaciones o que tenían muchas cosas que mejorar. Era frecuente, en esos tiempos, oírme decir frases como: «¿Me estás diciendo que encima lo tengo que reforzar?». Ahora soy consciente de lo mucho que se encerraba tras la palabra «encima». Sobre todo, la ignorancia sobre las ventajas que yo mismo podría obtener al usar ese verbo. Mi actitud empezó a cambiar cuando una tarde, por probar, reforcé algo que mi hija Adriana había hecho en la Universidad.

Fue muy revelador observar los efectos casi inmediatos que, pasada la sorpresa inicial, tuvo el refuerzo en el estado anímico de mi hija y en su comportamiento hacia mí y hacia su madre. No sólo eso, el cambio de registro (de «chip») que se produjo con la incorporación del refuerzo en la comunicación entre nosotros tres supuso un antes y un después en la dinámica familiar.

La verdad es que casi nada fue igual a partir de entonces. Los tres cambiamos. Y cambiamos para mejor.

Después del éxito en el ámbito familiar, comencé a usarlo también en el entorno profesional. Al principio con cautela. Yo mismo me sentía raro al felicitar al equipo por esto y por lo otro. Notaba que también a ellos, en un primer momento, les extrañaba mi nueva conducta. Sin embargo, uno acaba acostumbrándose a lo bueno y no tardamos mucho en disfrutar de una especie de «cultura del refuerzo» que se instaló en la empresa y que con el paso del tiempo se ha ido consolidando; eso sí, con sus más y sus menos, con sus momentos de euforia y con algunos de cierto desánimo (cuesta mucho modificar hábitos y estilos de comunicación, y es normal que haya alguna «recaída»).

La experiencia del día a día nos ha ido enseñando algunas cuestiones prácticas que ayudan a lograr mayor efectividad al usar este verbo. Por ejemplo, que sea proporcional al esfuerzo (sino resulta poco creíble); que sea lo más inmediato posible (para que no pierda fuerza); que no se use sólo cuando después se va a pedir algo (la primera vez quizás cuele, la segunda ya no); que sea lo más concreto posible (lo global o inespecífico impacta menos); y, como pasaba también con la empatía, evitando que después aparezca el famoso «pero» (que literalmente se cargaría los efectos beneficiosos del refuerzo previo: «Me gustó tu intervención de ayer, pero me resultó larga y tediosa»).

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FRUTOS DEL VERBO REFORZAR?

- Aumentamos la autoestima de las personas a las que reforzamos. Y esto es especialmente importante para el directivo o la directiva, teniendo en cuenta que una persona con la autoestima baja resulta muy difícil de motivar, de poner en marcha, de implicar.
- Es más probable que lo que estemos reforzando (una conducta, una actitud, un logro, un resultado) se repita haciéndose hábito si es reconocido y reforzado honestamente.
- Las personas a las que se les ha reconocido algún aspecto de su labor (lo que han hecho, cómo lo han hecho, lo que han logrado, lo que han intentado, etc.) están más motivadas para entrar en una dinámica que comporte pensar alternativas y negociar posibles cambios que mejoren aún más lo logrado.
- Me beneficio de la cultura del refuerzo. Ahora, también mis equipos y profesionales me felicitan y reconocen mis logros.

Retroalimentando

Confieso que uso bastante más el término en inglés *feedback* y, desde luego, no para epatar ni impresionar a nadie. Simplemente su onomatopeya me resulta más gráfica, más clarificadora, más explícita. En este sentido, me resultó interesante y divertida la propuesta que un grupo de directivos y directivas me hicieron hace algún tiempo en Valladolid, sugiriéndome una traducción «cien por cien castellana» y muy explícita del término: «toma y daca». Creo que no está nada mal la idea, y me lo estoy pensando para incorporarlo a mi powerpoint. En todo caso, la relevancia de este verbo (que está presente a lo largo de la aplicación de todos los anteriormente comentados) está asociada a su función evaluadora. Es, ni más

ni menos, el instrumento que nos permitirá comprobar cómo va el proceso de la comunicación, identificando posibles áreas generales de mejora e incluso retoques concretos a realizar. Realmente apasionante. Yo lanzo mis «tomas», mis «feeds», mis «fuentes» (verbales y no verbales, letras y músicas, una verdadera sinfonía) y busco activamente sus «dacas», sus «backs», sus «retornos», lo que las otras personas me envían (también en este caso verdaderas sinfonías musicales, a veces *allegro ma non troppo* y otras *piano piano*). El hecho de estar atento a sus palabras y a sus gestos, a sus qués y a sus cómos, para ir matizando, retocando, mimando el proceso comunicativo, me resulta especialmente estimulante y motivador. Me siento un artista, un creador, un... «torero».

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FRUTOS DEL VERBO RETROALIMENTAR?

- Poder evaluar la comunicación y, por tanto, poder incorporar las mejoras necesarias para que los mensajes lleguen claros y nítidos al interlocutor; y, además, se establezca una relación de confianza y respeto mutuos.
- Establecer una estrategia de calidad, también en los procesos de comunicación, tan fundamentales para motivar dinámicas ligadas al compromiso y la implicación de equipos y profesionales.
- Posibilitar mi propia mejora continua como persona de la dirección. Siendo como es la comunicación una verdadera «tecnología punta» en la empresa, estar abierto a la retroalimentación y a los cambios que implica, me coloca en una posición privilegiada para estimular y gestionar estrategias creativas y de innovación, claves en épocas de crisis.

Breves aportaciones

El abogado del ángel

Se habla mucho del abogado del diablo; nuestro ámbito sociocultural es experto en buscar debilidades y errores. Y esa es una tarea realmente importante para mejorar, crecer, avanzar. Tarea, por cierto, muy compatible con la otra cara de la abogacía, la del ángel. Es tan relevante el refuerzo para conseguir que los cambios y mejoras se consoliden y para mantener altas la motivación y la moral de un equipo o de una empresa, que sugiero (apasionadamente, lo confieso) que los y las responsables incorporemos en nuestro abanico de destrezas y habilidades una que podríamos denominar: *búsqueda activa de elementos positivos a reforzar*. Especialmente en aquellos casos donde las mejoras y los aspectos que funcionan no son obvios. Como muy bien nos recuerdan los (buenos) estrategas: «Los problemas se echan al cuello, las oportunidades, en cambio, hay que buscarlas». Y una vez encontradas, vamos a reconocerlas, vamos a reforzarlas, vamos a ejercer de abogados del ángel para que los cambios se mantengan y para que también aumente la motivación para mejorar los puntos débiles y los errores detectados.

Con P de...

«Perdón, lo siento», y de
«Por favor... gracias»

Sugiero entrenamiento diario de ambas frases, ante el espejo (por aquello de armonizar letras y músicas). Repítalas una y otra vez. Unas cuantas veces a día.

Su entorno (profesional y personal) lo agradecerá. Su salud (física, emocional, y social) también.

Su cara más ética también. Además, se me olvidaba decirlo, ambas frases facilitan enormemente el proceso de la comunicación: suavizando las relaciones, deshaciendo los entuertos y malos entendidos, sembrando empatía y refuerzo. Una verdadera maravilla. Como dirían en algunos pueblos: «mano de santo».

Autorrefuerzo

Ser capaz de reconocerme a mí mismo lo que hago bien, ha sido una de las habilidades que más me ha costado desarrollar. Más aún, debo admitir que cuando alguien me felicitaba por alguno de los logros obtenidos, tenía una tendencia bastante acusada a minusvalorar mis propios méritos con frases como «No hay para tanto, es mi trabajo. Para eso me pagan» o incluso empezaba a sacar pegas a mis propios éxitos: «Sí, sí, no estuve mal, pero en el fondo no acabé de conseguir que...». No era capaz de aceptar tranquilamente las felicitaciones, agradecerlas, y utilizarlas para estimularme hacia la mejorara. Tuve que ponerme serio conmigo mismo, hacer varias tablas de gimnasia emocional, y aplicarme los valores que ya impregnaban mi relación con los demás para acabar convenciéndome de que yo también era merecedor del refuerzo y que además también me resultaba enormemente útil para seguir motivado y mejorar cada día.

Eso sí, me fue muy bien (a mí y a mi economía) recordar aquello que una vez me dijo un profesor: «Para reforzarse a uno mismo, no siempre hay que comprarse el último modelo de algo». Efectivamente, descubrí la gran potencia de eso que llaman el «autorrefuerzo social»; esto es, decirse a sí mismo frases de reconocimiento y apoyo: «¡Magnífico! Por fin he conseguido que Pedro...».

Cierres

Para acabar bien: Reciprocidad

Dice el refranero popular que «quien siembra vientos recoge tempestades». Lo que no dice (porque lamentablemente está aplicando el filtro mental que vimos en el Capítulo Primavera) es lo que hay en la otra cara de la moneda, en la cara más positiva: «quien siembra calmas recoge tranquilidades». O en nuestro caso: «quien siembra empatía, es más probable que recoja empatía», «quien siembra refuerzo...». A estas alturas, tengo claro que también los comportamientos se contagian, y que si yo quiero que los profesionales a mi cargo me escuchen cuando les propongo un plan, es importante que yo también los escuche activamente cuando me presenten sus preocupaciones o me plantean sus alternativas. Y la experiencia me ha demostrado que realmente esta reciprocidad (este recoger lo que uno siembra) se produce con cada uno de los 6 verbos citados en este capítulo, tanto en el terreno profesional como en el terreno personal. Parece que no iban tan desencaminados aquellos profesores que nos insistían en la importancia de predicar con el ejemplo.

¿Qué gano con estas habilidades?

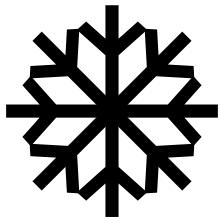
Con las habilidades para la siembra de los 6 verbos claves en la comunicación que se han presentado en este capítulo conseguimos:

- Obtener mucha información (cantidad) para elaborar estrategias exitosas y para provocar cambios duraderos.

- Obtener información fiable (calidad) para diseñar intervenciones eficaces que estimulen cambios sólidos.
- Generar confianza, apertura y entrega emocional; esto es, calidad, honestidad y profundidad, en la relación.
- Cuidarme, pues al sembrar preguntas, escucha, empatía, síntesis, refuerzo y retroalimentación, es más probable que luego pueda yo también recoger preguntas, escucha, empatía, síntesis, refuerzo y retroalimentación.

Conclusiones

1. Antes de comunicarme: gestionar mis emociones y preguntarme: ¿cuál es, honestamente, mi objetivo?
2. Reto clave en comunicación: armonizar la letra y la música, en cada uno de los 6 verbos clave: preguntar, escuchar, empatizar, sintetizar, reforzar y retroalimentar.
3. El directivo o la directiva recoge lo que siembra.
4. La comunicación es una verdadera «tecnología punta» y, por tanto, requiere, además de leerse la teoría, entrenar, evaluar y mimar la práctica.



Invierno

*Año nuevo, vida nueva.
Este año sí que dejo el tabaco de una vez*

OÍDO EN UN AUTOBÚS URBANO QUE TRANSITABA POR EL PASEO DE RECOLETOS EN MADRID

Inviero

HABILIDADES PARA PROMOVER CAMBIOS:
EN SUS EMOCIONES Y EN SUS CONDUCTAS

Algunas preguntas

¿Qué cambios estimular?
¿Cómo estimular esos cambios?

Breves aportaciones

La intervención en grupo
Cipolla dixit

Cierres

Para acabar bien: La crisis y el cambio
¿Qué gano con estas habilidades?
Conclusiones

Algunas preguntas

¿Qué cambios estimular?

Con la información que he obtenido a través del modelo PRECEDE (Capítulo Verano) y de la aplicación de los 6 verbos comentados en el capítulo anterior (Otoño), ya me siento capaz de dar el siguiente y apasionante paso: conseguir cambios en las personas de mi entorno, tanto en sus emociones y sentimientos (para lograr un clima laboral lo más resonante y lo menos tóxico posible) como en sus actitudes y comportamientos (para lograr la mayor efectividad al menor coste personal). Vayamos por partes.

¿Cómo estimular esos cambios?

A. CAMBIOS EN LOS SENTIMIENTOS Y EN LAS EMOCIONES

Para poder influir en su malestar emocional (sintetizado en lo que llamamos su «estoy fatal»), vamos a seguir un proceso que contempla los siguientes 5 pasos:

Paso 1. Traducir su «estoy fatal» a emociones concretas

Preguntas que pueden ser adecuadas para ello: «¿Cómo te sientes?», «¿Podrías concretar qué sientes?», o de forma más cauta «Entonces lo que sientes es algo como...». Puede resultar útil pedirle a la otra persona que escriba sus emociones en un folio. Precisamente el momento en que el otro expresa sus sentimientos es una excelente ocasión para empatizar, evitando subestimar o ridiculizar dichos

pensamientos: «Pero, hombre, es ridículo que eso te preocupe». Por el contrario, es la ocasión ideal para expresar comprensión y empatía: «Entiendo que, en estos momentos, esta noticia te duela porque...».

Paso 2. Identificar los pensamientos que provocan las emociones anteriores

De igual forma que nosotros mismos hemos gestionado nuestras propias emociones (según hemos visto en la tabla de gimnasia emocional del Capítulo Primavera), vamos a facilitar ahora que la otra persona sea capaz de gestionar las suyas. En este sentido, va a ser de enorme utilidad el uso de preguntas como: «Cuando sientes esto, ¿qué es lo que piensas?» o «¿Qué pasa por tu cabeza?».

Paso 3. Identificar las posibles distorsiones que se produzcan en sus pensamientos

En este paso se trata de identificar las distorsiones que aparezcan en sus primeros pensamientos. Recordemos pues cuáles eran esas posibles 9 distorsiones: filtro mental, etiquetaje, generalización, catastrofismo, lectura de pensamiento, dramatización, falacia de control por exceso, falacia de control por defecto, uso del debería.

Paso 4. Conseguir que la otra persona «vuelva a pensar» (elabore nuevos pensamientos) y «vuelva a sentir» (sienta nuevas emociones)

Una vez más, los 6 verbos clave de la comunicación presentados en el capítulo anterior (preguntar, escuchar, empatizar, resumir, reforzar y retroalimentar) nos van a ser de gran utilidad. A través de ellos vamos a facilitar que la otra persona elabore nuevos pensamientos, más objetivos, justos y realistas; que le provoquen nuevas emociones, más resonantes (entusiasmo, ilusión, sensación de control) y menos tóxicas (hastío, angustia, miedo).

Se ofrecen a continuación algunos ejemplos de preguntas que pueden ayudar al directivo en esa tarea de facilitar que la otra elabore pensamientos más objetivos más objetivos, justos y realistas.

PREGUNTAS QUE EVALÚAN LA VALIDEZ Y OBJETIVIDAD DE LOS PENSAMIENTOS

«¿Cuántas veces en el último mes le ha ocurrido eso?»

«¿Qué evidencia existe a favor de este pensamiento?», «¿Qué pruebas tiene?»

«¿Qué evidencia existe en contra de ese pensamiento?», «¿Qué pruebas tiene?»

«¿Cuál es la probabilidad de que ocurra lo que teme?»

«¿Existen otras interpretaciones alternativas?»

«¿Hay otra forma de enfocar la situación?»

«Si otra persona estuviese en su lugar ¿qué le diría para que interpretase de forma más objetiva y realista la situación?»

PREGUNTAS QUE EVALÚAN LA UTILIDAD DE LOS PENSAMIENTOS

«¿De qué le sirve pensar eso?»

«¿Le ayuda este pensamiento a conseguir sus objetivos?»

«¿Le ayuda este pensamiento a solucionar el problema?»

«¿Le ayuda este pensamiento a sentirse bien?»

«¿Cómo influye este pensamiento en lo que siente y en lo que hace?», «Si este pensamiento lo tuviese otra persona ¿qué le diría para ayudarla a afrontar la situación?»

«Si las cosas son realmente así ¿qué puede hacer para cambiarlas?, ¿cómo puede de resolver la situación?»

Paso 5. Evaluar la intervención

Para poder evaluar el éxito de la intervención y para que además la otra persona sea lo más consciente posible del cambio emocional experimentado, recomiendo una pregunta honesta, abierta y sin dar por supuesta la respuesta. Algo así como: «Y,

ahora, Antonio ¿cómo te sientes?» Un final feliz será aquel en el que la otra persona nos responda con algún comentario del tipo: «Mejor, mucho mejor, más tranquilo». Cuando hay dificultad para llegar a un final «tan feliz», es importante mimar la manera de acabar la intervención, para que nos quede a ambos un buen sabor de boca y un buen nivel de motivación para seguir mejorando: recuperar algo positivo que se haya conseguido cambiar (además de reforzar ese cambio), y recomendar el entrenamiento de las habilidades emocionales practicadas, para que así la otra persona (compañero, jefe, subordinado) las pueda ir automatizando. Podemos sugerir que practique «en casa» los distintos ejercicios de la tabla de gimnasia emocional, en situaciones que tengan un impacto emocional pequeño (por ejemplo, encontrar una mancha inesperada en la camisa o no encontrar un determinado CD).

Síntesis sobre el cambio emocional

Para lograr el cambio en las emociones y sentimientos de la otra persona hemos jugado con la combinación de las habilidades emocionales (Capítulo Primavera), las habilidades para el diagnóstico de conductas (Capítulo Verano) en cuanto al contenido (qué decir) y las habilidades de comunicación (Capítulo Otoño) en cuanto a la forma de decirlo (cómo hacerlo). La verdad es que ha resultado un cóctel fantástico.

B. CAMBIOS EN LAS ACTITUDES Y LAS CONDUCTAS

Aquí el reto resulta especialmente apasionante, pues no es fácil lograr cambios en lo que la gente hace. Por ello, me gustaría señalar que el potente instrumento de intervención que voy a proponer a los cuadros directivos es la culminación de todo un proceso que se inició con la gestión de mis propias emociones (pues es difícil motivar y negociar con rabia o miedo), que prosiguió con una foto diagnóstico

(para conocer las razones de la conducta), y que continuó con la siembra de los 6 verbos 6 (pues es muy complicado estimular cambios si no se ha generado una relación basada en la confianza). Y ahora, si se me permite el símil deportivo «rematar la jugada»; esto es, de hacer críticas y de pedir cambios en conductas concretas.

El instrumento que vamos a utilizar para facilitar y promover esos cambios es el Decálogo, que se presenta a continuación:

- Paso 1. Buscar el mejor **MOMENTO** posible (cuándo, dónde, cuánto)
- Paso 2. Ir «de 1 en 1» (pedir sólo 1 cambio cada vez)
- Paso 3. Preparar... ¡y **ESCRIBIR!** Lo que voy a decir
- Paso 4. Empezar con algo **POSITIVO**
- Paso 5. Describir **CONCRETAMENTE** la **CONDUCTA CLAVE**
- Paso 6. Explicar cómo **LE AFECTA** la conducta
¿Cuál es la **CONSECUENCIA-PROBLEMA** (para el otro)?
- Paso 7. Ponerse en el **LUGAR DEL OTRO**, desactivando argumentos
- Paso 8. Asumir (si la hay) **PROPIA RESPONSABILIDAD** (la del/de la directivo/a) en la **CONSECUENCIA-PROBLEMA**
- Paso 9. Pedir el **CAMBIO**
- Paso 10. Ofrecer **ALTERNATIVAS** de cambio

Vamos con detalle el objetivo y contenido de cada paso.

Paso 1. Buscar el mejor **MOMENTO posible**

Identificando el momento en el que las circunstancias pueden ser más facilitadoras para establecer una buena comunicación, teniendo en cuenta variables como:

- «Cuándo»: ¿a primera hora de la mañana o a última de la tarde?, ¿el viernes justo antes del fin de semana o el lunes?
- «Dónde»: ¿en su despacho? ¿en mi despacho? ¿en la cafetería? ¿en la sala de reuniones?
- «Cuánto»: si hoy no tenemos un mínimo de 10 minutos, mejor lo posponemos.

Paso 2. Ir «DE 1 EN 1» (Pedir sólo 1 cambio cada vez)

A fin de no agobiar a la otra persona con la petición de más cambios de los que pueda sentirse capaz de asumir, pediremos sólo un cambio en cada una de las aplicaciones. Por tanto, realizaremos tantas aplicaciones del Decálogo como cambios queramos conseguir.

Paso 3. Preparar... y ¡ESCRIBIR! Lo que voy a decir

El objetivo de este paso es evitar el riesgo de improvisar y de que aparezcan errores en letras («pero») o en músicas (llevarse las manos a la cabeza). Es muy útil preparar y escribir textualmente lo que le vamos a decir a la otra persona, no para luego repetirlo mecánicamente como un robot (eso sonaría falso, teatral, y resultaría poco creíble) sino precisamente para poder mantener una conversación fluida y espontánea sin riegos de irnos por los «cerros de Úbeda y quedarnos en Úbeda». Como dicen los expertos: «La mejor improvisación es la que está cuidadosamente preparada... y escrita». Si tengo bien preparado el guión puedo irme tranquilamente a los cerros de Úbeda y luego retomar la conversación con normalidad: «Como íbamos diciendo...».

Paso 4. Empezar con algo positivo (reforzándolo)

Vamos a intentar iniciar la conversación con buen pie («de buen rollo») para evitar que la otra persona se ponga ya de entrada a la defensiva o al ataque al sentirse agredido. Este paso puede realizarse tanto con letras («Me gustó mucho tu intervención de ayer en la reunión») como con músicas (una sonrisa).

Con frecuencia cuesta unir el paso 4 del Decálogo (que es «algo positivo»: un refuerzo) con el paso 5 (que es precisamente el inicio de la crítica). A fin de evitar que de forma automática aparezca una palabra tan contraproducente como «pero» (que inactivaría los beneficios del refuerzo anterior) le sugiero a la persona que dirige el uso de frases alternativas de unión que no comparen: «Y precisamente por ello, me gustaría comentarte que...».

Paso 5. Describir CONCRETAMENTE la CONDUCTA CLAVE («Cuando...»)

En este paso la directiva o el directivo le concreta a la otra persona cuál es la conducta que está haciendo mal (o que no hace y debería hacer). Es importante que dicha conducta se describa objetivamente («cuando llegas tarde a las reuniones») evitando las interpretaciones subjetivas que llevarían a estériles debates («cuando llegas *tan* tarde a las reuniones»). Por otra parte, recomiendo que se inicie el paso 5 con la palabra «cuando» a fin de evitar caer en expresiones erróneas y dificultadoras de la comunicación como «Siempre llegas tarde». El «cuando» además, me ayuda a empezar la crítica de forma no agresiva. Lo que no ocurriría si utilizase una expresión más culpabilizadora y amenazante como: «Si llegas tarde...».

Paso 6. Explicar cómo LE AFECTA ¿cuál es la CONSECUENCIA–PROBLEMA?

Este paso, que es el que va detrás de la coma con la que acaba el paso 5, contiene las consecuencias negativas que, para la persona a la que voy a pedir un cambio, tiene la conducta que ella hace, conducta que he descrito en el paso anterior. Ahora, en el paso 6 se le dicen los PROBLEMAS (para él/ella) que aparecen como CONSECUENCIA de la conducta descrita en el paso 5. Nos cuesta diferenciar entre CONDUCTA (lo que hace y que va en el paso 5) y PROBLEMA (las consecuencias de lo que hace, y que van en el paso 6). Es frecuente oír frases inexactas como: «El problema es que hace tal cosa». ¡Error! Si hace «algo» estamos hablando de una conducta; no de un problema, que es la consecuencia de lo que hace. Por poner un ejemplo: cenar un primer plato, un segundo plato y postres dulces, regado todo con unos

buenos vinos de la tierra no es un problema, es una conducta. El problema son las consecuencias que se derivan: insomnio, aumento de peso, subida del colesterol, jaqueca matutina, etc.

La información que me permite cumplimentar adecuadamente el paso 6 del Decálogo la obtengo a través de la aplicación de los verbos comentados en el Capítulo Otoño, de forma que cuando cito esas consecuencias en el Decálogo, tengo ya la seguridad de que la otra persona las siente como problemas. Ni las improviso, ni las supongo.

Paso 7. Ponerse en el LUGAR DEL OTRO, DESACTIVANDO ARGUMENTOS

En este paso empatizamos con la otra persona y, además (con la misma frase), nos adelantamos a sus argumentos. Esto es, como ya sabemos (gracias al verbo preguntar) las razones por las que hace lo que hace, nos adelantamos a sus justificaciones y las utilizamos para ponernos en su lugar. Este paso da mejores resultados cuando se utiliza la empatía argumentada, señalando las razones por las que se entiende lo que la otra persona hace: «Entiendo que, a veces, tomar ciertas decisiones cuesta, porque nos afectan también personalmente y afectan a personas a las que estimamos».

Paso 8. Asumir (si la hay) PROPIA RESPONSABILIDAD (la del directivo/a que pide el cambio) en la CONSECUENCIA-PROBLEMA

En este paso, el directivo o la directiva intenta compartir con la otra persona cierta responsabilidad (no culpa) en el problema que se ha explicitado en el paso 6 (esto es, en las consecuencias negativas de la conducta). En el caso de que el gestor o la gestora no tenga ninguna responsabilidad, pasamos al paso 9 del Decálogo. Si, por el contrario, el directo sí la tiene, podrá verbalizar suavemente (sin culpabilizarse) una entradilla tipo: «Tal vez yo...». Evitando los riesgos de autoculparse: «Es que yo debería haber...».

Paso 9. Pedir CAMBIO

Este es el paso clave en el Decálogo. Es el momento de «la verdad». Y vamos a mimarlo en extremo. El paso 9 tiene 3 características fundamentales que garantizan su éxito:

- a. Se formula como una PREGUNTA, para implicar y comprometer a la otra persona en la resolución de la consecuencia-problema (descrita en el paso 6).
- b. Se utiliza la primera persona del plural (el «nosotros»), para que la persona directiva pueda convertirse en facilitadora y corresponsable del cambio (copiloto).
- c. La pregunta se cierra recordando el PROBLEMA que se quiere resolver (explicitado en el paso 6). Es frecuente cometer el error de acabar la pregunta poniendo el paso 5 (la conducta) en lugar del paso 6 (el problema). Para que esto no ocurra es importante que el o la responsable recuerde que el Decálogo es un instrumento para negociar, proponer cambios y llegar a acuerdos, no para imponer ni para manipular.

Si una vez hecha la pregunta del paso 9, la respuesta obtenida satisface al directivo/a, ahí se acaba la aplicación del Decálogo. Se concreta el acuerdo y se fijan los plazos y la forma de evaluar el cumplimiento. Si, por el contrario, las respuestas que se producen no son satisfactorias, se aplica el siguiente paso (que no se improvisa, sino que se lleva preparado de antemano: es el as en la manga).

Paso 10. Ofrecer ALTERNATIVAS de cambio

En esta paso el gestor o la gestora propone a la otra persona diversas alternativas de cambio. Le sugiero que cuente con tres alternativas como mínimo para garantizar el éxito de la intervención. El riesgo de ofrecer sólo una es que la otra persona puede «cargársela» rápidamente si encuentra alguna «pega» (algo muy fácil dado que no existe la alternativa perfecta). El riesgo de ofrecerle sólo dos se deriva de lo incómodo o incluso violento que puede resultar poner a alguien «entre la espada y la pared». Mejor tres y, además, mejor ponerlas todas a la vez sobre la mesa, para que se sienta más obligado a escoger alguna.

Creo que sería interesante ver ahora un Decálogo completo utilizando algún ejemplo del día a día profesional:

1. Buscar el mejor **MOMENTO** posible (cuándo, dónde, cuánto)

A media tarde del jueves (uno de los días que trabajamos por la tarde y que suele ser bastante tranquilo) me acercaré a su despacho y le preguntaré si tiene unos minutos para dedicarme.

2. Ir «de 1 en 1» (pedir sólo 1 cambio cada vez)

Con frecuencia, llega tarde a las reuniones de equipo que tenemos los lunes a primera hora.

3. Preparar... ¡y **ESCRIBIR!** (lo que le voy a decir este próximo jueves)

4. Empezar con algo **POSITIVO** (reforzándolo)

«Alberto, me gustó mucho la propuesta que nos presentaste ayer. Creo que tenemos grandes posibilidades de conseguir ese contrato. También me gustaría que supieras que me siento realmente orgulloso de que estés en este equipo. Y precisamente por todo ello me gustaría comentarte que...

5. Describir **CONCRETAMENTE** la **CONDUCTA CLAVE**

»... cuando llegas tarde a las reuniones de los lunes,

6. Explicar cómo **LE AFECTA** ¿cuál es la **CONSECUENCIA-PROBLEMA** para él?

»te pierdes información clave que luego necesitas para tu trabajo, y además, se produce en el equipo una sensación de incomodidad y malestar difícil de manejar.

7. Ponerse en el LUGAR DEL OTRO, desactivando argumentos

»Entiendo que ahora, con los niños pequeños, surgen más imprevistos y te es más difícil planificarte como antes el día a día.

8. Asumir (si la hay) PROPIA RESPONSABILIDAD (la del directivo/a que pide el cambio) en la consecuencia-problema

»Y es verdad que, tal vez, yo podría haberte comentado este tema hace ya algún tiempo. En todo caso...

9. Pedir CAMBIO

»Alberto, ¿qué podemos hacer para que no te pierdas esa información clave para tu trabajo y no se produzca ese malestar en el equipo?»

(Aquí esperamos sus respuestas. Si se producen, las escuchamos activamente. Y si alguna nos parece adecuada para lograr el cambio, no sacamos ya el 10, sino que empezamos a concretar la que él ha aportado. El paso 10 sólo aparecerá en aquellos casos en los que no haya respuesta por parte de la otra persona o la respuesta sea inadecuada para conseguir el cambio buscado.)

10. Ofrecer ALTERNATIVAS de cambio (sólo si el 9 «no funciona»)

«¿Qué te parece si durante las próximas semanas cuando llegues el lunes a la oficina, nos pasas a recoger por nuestros despachos y así empezamos todos juntos y nosotros no nos incomodamos esperándote en la sala de reuniones.»

o

«Si, teniendo en cuenta que las reuniones son siempre los lunes, revisas a fondo y con antelación tu agenda doméstica para poder garantizar la puntualidad al menos ese día.»

o

«Si preparas un informe argumentando las ventajas que para todo el equipo podría tener cambiar la reunión de hora y/o de día?»

Dado que el objetivo que se busca, a través del Decálogo, es que el cambio se mantenga y se consolide, es importante que la persona que coordina lleve a cabo algunas acciones posteriores a la aplicación del instrumento, tanto si sale bien y el cambio se produce, como si no es así.

Si el cambio sí se produce, el/la responsable puede:

1. Reforzar a la otra persona, con un mensaje en primera persona: «Me satisface mucho que hayas logrado...».
2. Reforzarse a sí mismo: «¡Qué bien, por fin he conseguido que Alberto...!».
3. Describirle a la otra persona las consecuencias positivas (ganancias) que puede conllevar el mantenimiento del cambio.
4. De cuando en cuando (esporádicamente) reforzar la nueva conducta.

Si el cambio NO se produce, la persona que dirige puede:

1. Realizar una tabla de gimnasia emocional, a fin de que la investigación para saber qué ha ocurrido se haga con tranquilidad e ilusión y no con rabia o impotencia. Una forma rápida de hacerlo es preguntándose (la directiva o el directivo): «¿Honestamente, qué quiero lograr cuando le pregunto?», «¿Desahogarme o saber qué ha pasado?».
2. Preguntar a la otra persona sobre las causas por las que no ha cumplido lo acordado.
3. Aplicar un nuevo Decálogo con la información obtenida en el punto anterior.
4. Explicitar a la otra persona las posibles consecuencias negativas (pérdidas, castigos) que puede conllevar el mantenimiento de la conducta inadecuada.

Breves aportaciones

La intervención en grupo

Originalmente, tanto el instrumento para provocar cambios en las emociones y sentimientos (el que hemos llamado «estoy fatal») como el diseñado para motivar cambios en las conductas (el Decálogo) estaban pensados para una intervención individualizada de la persona que dirige con el/la profesional. Sin embargo, en los últimos años algunos intrépidos equipos directivos, entusiasmados por los éxitos obtenidos con su aplicación individualizada («one to one»), han empezado a utilizarlos también en intervenciones grupales. Con notables resultados, por cierto. Por ello, animo al personal directivo que está leyendo estas líneas a sumarse al club de los valientes y a intentarlo (pues «El intento es hermoso» según nos dice Iván Prado); recomendándole, eso sí, que primero lleve a cabo las correspondientes aplicaciones individuales que le van a permitir familiarizarse con el instrumento, automatizar y naturalizar su uso para poder, más adelante, utilizarlo con soltura y comodidad también en las intervenciones grupales.

En todo caso, para facilitarle la tarea a ese atrevido cuadro directivo, le recordamos a continuación algunas ideas específicas para la intervención grupal, que pueden ser de ayuda para asegurar el éxito de este tipo de aplicaciones:

- Mejor utilizar preguntas abiertas, de las que obligan a pensar («¿Qué has pensado cuando...?», «¿Cómo te parece que...?», «¿Por qué crees que...?») que preguntas cerradas o dicotómicas que dan poco juego y suelen resultar algo agresivas («¿Esto o lo otro?», «¿Me has entendido?», «¿Me he explicado bien?»).
- Una forma suave y ágil de conseguir la tan ansiada «participación de todos» puede consistir en llevar a cabo una sencilla ronda de opiniones (en

20 años de experiencia trabajando en grupos, nunca se ha negado nadie a participar, en una actividad de este tipo, cuando lo he propuesto con amabilidad y entusiasmo).

- La síntesis final (el cierre de la sesión) es bastante más productiva y compromete e implica más a todos si es participativas (interactiva).

Por si el directivo o la directiva que está leyendo en estos momentos estas líneas, ejerce con cierta frecuencia de gestor de formación o, directamente, de formador (ocasional o habitual) de equipos y profesionales, recordemos que los métodos más exitosos a la hora de provocar aprendizajes son aquellos que se basan en la participación activa de los «alumnos» y que entre los más utilizados y de efectividad más contrastada, pueden citarse:

- Métodos demostrativos, especialmente indicados para el aprendizaje de habilidades y destrezas. Constan de dos partes: en la primera, el formador «explica y aplica» (dice + hace), y en la segunda, es el alumno el que imita el modelo (la forma de hacer) presentado. Por ejemplo: aprender a utilizar la hoja de cálculo Excel.
- Métodos interrogativos, dirigidos al aprendizaje de aspectos teóricoconceptuales; y en los que el formador «lanza preguntas» (cuestiones) que obliguen al alumno a pensar, argumentar, debatir y finalmente, crear respuestas nuevas (no dichas anteriormente en clase). Por ejemplo: aprender a identificar las ventajas de la gestión por procesos.
- Métodos por descubrimiento, dirigidos a todo tipo de aprendizajes (procedimientos, actitudes, valores, etc.). En este caso el formador tiene una doble función: a) facilitar materiales (guías, documentos varios, páginas web, casos, etc.; y b) guiar, acompañar el descubrimiento que llevan a cabo los alumnos. Por ejemplo: aprender a diseñar una estrategia de negociación en un departamento de ventas.

Observen los/las lectores que los tres ejemplos citados se han formulado con un inicio común: «aprender a». No ha sido un error ni una casualidad. Bien al contrario, nos sirve para poder enfatizar el hecho fundamental, clave, innegociable, de que el objetivo final de cualquier acción formativa es que los asistentes aprendan. Por tanto, animamos al personal directivo que forma (o que gestiona formación) al uso frecuente de este magnífico verbo, de igual forma que le animamos también a que, paralelamente, vaya dejando en desuso otro verbo muy utilizado en formación (y al que agradeciendole, de corazón, los servicios prestados) vamos a ir ya prejubilando: el verbo «enseñar».

De igual forma que los directores de cine están detrás de la cámara (salvo apariciones esporádicas como las de aquel célebre director inglés ya fallecido), el buen formador cede el papel protagonista al alumno. El alumno es el actor estrella en la película de la formación. Un motivo más para utilizar el verbo aprender (con el que el sujeto es el alumno) en lugar del verbo enseñar (cuyo sujeto es el formador).

Cipolla dixit

Una de las claves a la hora de conseguir que los cambios, que se hayan podido conseguir a través del «estoy fatal» o del Decálogo, se mantengan, tiene que ver con lo que nos propone el brillante estratega italiano Carlo Cipolla: «Lograr que los objetivos de todas las personas implicadas en un cambio, en una negociación, en una toma de decisiones, sean, al menos en parte, compatibles». Lo que, por otra parte, iría muy en consonancia con uno de los lemas del Capítulo Primavera: «Frente a la trampa de la disyuntiva (mis objetivos o los tuyos), el poder de la copulativa (mis objetivos y los tuyos)».

Cipolla presenta cuatro estrategias que surgen en el momento de poner sobre la mesa los objetivos de cada una de las personas y grupos implicados en un tema en cuestión.

Una de las estrategias permite que ambas partes consigan sus objetivos (al menos en un porcentaje de un 50%). El gran beneficio de moverse en esta estrategia, donde las dos partes «ganán», es que es más probable que los acuerdos tomados y los cambios asociados se mantengan en el tiempo. De ahí que esta estrategia se denomine «inteligente». Debido a que se trata precisamente de una zona, de una área, el punto donde coinciden el logro de mis objetivos y el logro de los objetivos de la otra persona no siempre es el mismo; es decir, habrá veces donde el otro ganará más que yo, y otras veces donde seré yo el que obtenga más porcentaje de mis objetivos. Por otra parte, es muy importante recordar que no se trata de que uno asuma los objetivos del otro; simplemente se trata de que se consiga hacer compatibles ambos objetivos, de acuerdo con una idea fundamental: cada persona tiene derecho a sus objetivos. La estrategia «inteligente», además, genera una relación de confianza, de compromiso y de colaboración.

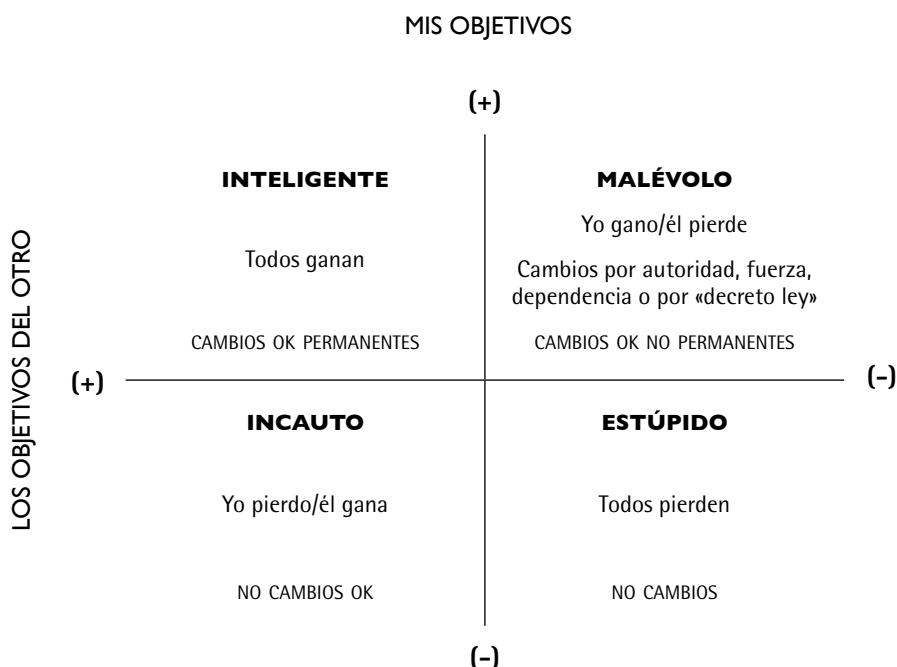
Otra de las estrategias recibe el nombre de «malévola»; pues en ella yo (el directivo/la directiva) gano y la otra parte (un/a profesional, el equipo, otro jefe, otra jefa) pierde. La pega que tiene moverse en esta zona es que los cambios que se consigan (cambios por «decreto ley», por imposición, por la fuerza) son sólo a corto plazo y no se mantienen en el tiempo («hecha la ley, hecha la trampa»). Si la otra persona no percibe que consigue una parte suficiente de sus objetivos, más tarde o más temprano, antes o después, de forma más o menos consciente, dejará de hacer lo impuesto; no se comprometerá con el acuerdo y el cambio no se mantendrá. Es frecuente que se utilice esta estrategia en aquellos casos en los que existe entre dos personas una relación de jerarquía, de poder, de autoridad o de dependencia. Además de no conseguir el mantenimiento de los cambios (en cuanto deje de vigilarlos ya me la estarán jugando), la estrategia malévola genera enemistad, antagonismo y poca colaboración.

En tercer lugar podría hablarse de una estrategia «incauta o ingenua», donde yo (la directiva/el directivo) pierdo (no consigo mis objetivos en un porcentaje suficiente) y la otra persona gana (ella sí los consigue). Obviamente ésta es una estrategia en

la que no le interesa moverse al personal directivo, pues con ella no consigue sus propios objetivos, los cambios que quiere promover. Por otra parte, esta estrategia genera en la persona que pierde sentimientos de impotencia, frustración, y gran malestar; que acaban contagiándose al equipo y al resto de profesionales.

Finalmente, queda una cuarta estrategia, la llamada «estúpida» que es aquella en la que ninguno de los implicados consigue un nivel digno de objetivos («Yo no he conseguido lo que quería, pero él tampoco ¡que se fastidie... como yo!»). Nadie gana, nadie consigue sus objetivos, todos pierden, no hay cambios. Y, lógicamente, genera en la empresa una dinámica, difícilmente recuperable, de impotencia, hastío, frustración y desmotivación.

Veámoslo en forma de esquema clarificador:



En resumen, nos interesa muchísimo movernos en la estrategia inteligente, para que así los acuerdos, pactos y acciones a realizar, se mantengan en el tiempo, se consoliden y no sean «flor de un día». Para ello, lógicamente, la persona que dirige tiene que conocer por una parte sus propios objetivos (y ya se ha profundizado al respecto en el Capítulo Otoño al proponer la pregunta clave: «¿Cuál es honestamente mi objetivo?»), y por otra parte, los objetivos de la otra persona, información que puede obtener de forma fiable a través de los 6 verbos presentados en el mismo Capítulo Otoño.

En este sentido, cabe enlazar la estrategia inteligente (ganar/ganar) con el Decálogo que se ha presentado en el presente capítulo. La idea clave es: para que los cambios conseguidos a través del Decálogo se mantengan, hay que conseguir que la alternativa finalmente acordada (sea a través de las respuestas a la pregunta del paso 9, o sea, a través de la que se haya escogido en el paso 10) se mueva en la estrategia inteligente y permita, por tanto, el logro (en un nivel aceptable) de los objetivos de ambas partes.

Cierres

Para acabar bien: La crisis y el cambio

Son éstos momentos de crisis varias (financieras, sanitarias, generacionales), buenos tiempos para reivindicar el término «crisis». Es frecuente que, en los cursos que imparto para colegas directivos/as, algunos de los asistentes se acerquen a mí al finalizar las sesiones y con una cierta mezcla de preocupación y temor me confiesen (discretamente, eso sí) que ese curso le ha puesto en crisis, tanto respecto a contenidos, como respecto a formas, e incluso en relación con sus objetivos reales. Cuando me dicen eso, les comento –como en su momento mi amigo Josep Torres hizo conmigo– que con las palabras suele pasar algo parecido a lo que ocurre con las monedas que, de tanto ir de mano en mano, al final no se distingue bien de quién es esa cara que ahí figura. Recordemos pues que la palabra crisis significa, en latín, «cruce»; y que en Oriente, se escribe uniendo los términos «problema» y «oportunidad». Por tanto, en ambos casos el significado va asociado a la posibilidad de cambio. Es entonces cuando le digo al personal directivo desconcertado: «Por ello, me alegra sinceramente de que el curso le haya puesto en crisis contenidos (qué hacer), formas (cómo hacerlo) y objetivos (para qué hacerlo)». Y con igual sinceridad le digo al lector, a la lectora: ojalá que la lectura de este libro que tiene entre las manos le ponga en crisis... camino del cambio.

¿Qué gano con estas habilidades?

Con las habilidades para promover cambios (en sus emociones y en sus conductas) que se han presentado en este capítulo conseguimos:

- En el aspecto emocional, un clima resonante que impregna las relaciones interpersonales y el ambiente general de la empresa de emociones y sentimientos tan proactivos como: motivación, compromiso, ilusión, entusiasmo y energía.
- En el aspecto conductual, la consecución de cambios duraderos, tanto individuales como grupales.
- Autoconfianza al comprobar el poder que tenemos para promover y mantener cambios, en ámbitos tan complejos como emociones y conductas.
- El respeto y la confianza del equipo, al utilizar las habilidades y los instrumentos con ellos y no contra ellos.

Conclusiones

1. Hay 3 requisitos previos antes de actuar para provocar cambios: la tabla de gimnasia emocional, la fotografía PRECEDE, y los 6 verbos 6.
2. A través de preguntas conseguimos la participación y el compromiso necesarios para que las personas se impliquen en el cambio.
3. Pedir, proponer, sugerir y facilitar, resultan mejores verbos (por más eficaces y más gratificantes) a la hora de conseguir cambios, que otros verbos como imponer, decretar, ordenar, culpar.
4. La estrategia inteligente (ganar/ganar: mis objetivos y los suyos) garantiza el mantenimiento de los cambios y un clima de respeto y confianza.

Epílogo de dolor

Me gustaría evitar un epílogo demasiado complaciente. Toda la obra, hasta ahora, está repleta de cuidados, reconocimientos, y mimos hacia el personal directivo. ¿Por qué? Pues, en primer lugar, porque se lo merece (tiene una vida bastante dura, la verdad) y, en segundo lugar, porque estoy convencido de que es la mejor forma para motivarlo a que cambie, a que mejore (y espero, de corazón, que él también se aplique el cuento y actúe de igual forma con sus equipos y con sus profesionales cuando quiera que cambien para mejorar). Y ahora, después de tanto refuerzo (bien merecido, repito) llega el momento de dar un poco de... ¿caña? En todo caso, sí de ponerse más serios y de aclarar, de una vez por todas, algunas cosas, algunas responsabilidades y algunas «verdades», que nos ayuden a pasar a la acción... inmediatamente y sin manías.

Basta ya de tanto bla, bla, bla

Démosle protagonismo al verbo hacer. No caigamos en aquello de «análisis, análisis y análisis... hasta la parálisis». Cualquier habilidad, cualquier destreza requiere, necesita, exige, entrenamiento. Sólo podremos «recablear», que diría Goleman, las nuevas conexiones neuronales que hemos creado al poner en marcha nuevas formas de hacer, a base de practicar, evaluar la práctica, y volver a practicar. En la actualidad sabemos ya qué hacer y cómo hacerlo para recorrer el trecho que va del dicho al hecho. No hay excusa técnica. Pasemos a la acción.

Basta ya de hacer por hacer o de hacer para manipular

Aparecen últimamente artículos en la prensa de tirada nacional (especialmente en las páginas color salmón de los domingos) que empiezan a cuestionar la efectividad de las técnicas y herramientas que la inteligencia emocional nos aporta. El argumento central para ese cuestionamiento surge de las reacciones «de resistencia», a veces activa, la mayor parte de las veces pasiva, por parte de profesionales a los que se aplican dichas herramientas. Bien, pues digámoslo alto y claro: las habilidades emocionales, las habilidades de comunicación, y las habilidades para motivar cambios, presentadas en este libro son como mis manos, que diría Torres, y sirven tanto para acariciar como para estrangular. Por ese motivo hemos hablado de ética y de Carlo Cipolla; porque queremos usar las habilidades con los otros (no contra los otros) y conseguir así que todos ganemos. Aviso a navegantes: que la potencia del instrumento (Tabla de Gimnasia Emocional, PRECEDE, 6 Verbos 6, Estoy fatal, Decálogo) no nos haga perder de vista que el instrumento es eso, simplemente un medio para conseguir determinados objetivos. Preguntémonos pues: ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuáles son, honestamente, nuestros objetivos?

Basta ya de predicar A y hacer B o C

Se ha dicho repetidamente a lo largo del libro: las emociones y los comportamientos se contagian. Y, la verdad, parece que empieza a haber evidencia respecto a que hay pocas acciones tan eficaces (y con tan buen balance coste-beneficio) para generar confianza, credibilidad y para conseguir cambios en emociones, en actitudes y en conductas, como eso tan antiguo que es predicar con el ejemplo. Decir A y hacer A. ¿Algunos conceptos clave en este punto?: coherencia, responsabilidad, madurez, honestidad, dignidad.

Basta ya de poner trabas

A los profesionales, a las personas, a todos, nos gusta sentirnos útiles. Nos gusta hacer, nos gusta probar, nos gusta crear, nos gusta intentar. Eso ayuda a dar sentido a nuestras vidas. Algunas personas directivas no lo acaban de entender. Y no cesan de poner pegas y peros, impedimentos y dificultades, a las iniciativas de sus equipos y profesionales. Mal asunto. Recordémosle a ese personal directivo que el director de la película está detrás de la cámara (y que, en todo caso, puede aparecer un momentito para lucir un poco el ego, como hacia Hitchcock en sus películas). De igual forma que los médicos en su Juramento hipocrático tienen la estupenda premisa de «como mínimo no dañar», sería estupendo que los equipos directivos se adhiriesen a alguna formulación parecida del tipo: «Por lo menos... ¡no dificultar!».

Basta ya de ir con la ley en la mano, blandiéndola como una espada

Acudimos a la ley (con el vecino, con la pareja, con el jefe, con el empleado) cuando todo lo demás ha fracasado. En muchísimos casos, gestionar las emociones propias y ajenas, identificar las causas reales de los comportamientos, y comunicarse con respeto, empatía y confianza, es suficiente para prevenir conflictos, para gestionarlos adecuadamente si aparecen, e incluso para paliar las consecuencias que de ellos suelen derivarse. En otros casos, en muy pocos, no es suficiente y hay que acudir a la norma, al decreto, a la ley. Por decirlo claro: todas las habilidades que proponemos en la presente publicación están «antes» de la ley y son para usar con el otro. Para negociar, para armonizar, para compartir, para avanzar y crear... juntos.

Basta ya de esperar que llegue la sangre al río

Me reconozco cierta tendencia al melodrama. Será la sangre latina que corre por mis venas o será por... otras razones. La cuestión es que, afortunadamente, hace ya algunos años las habilidades emocionales entraron en mi vida y me ayudaron a gestionar algo más dignamente esa parte más «culebrón» (en acertada y gráfica acepción de la profesora María Aranda). Es más, una de las características que me ha enganchado de este tipo de habilidades es su posibilidad de uso, llámemosle, preventivo. Lógicamente su utilidad es máxima cuando existe un impacto emocional importante por una o ambas partes (comunicar un despido, sufrir la muerte de un familiar, recibir un diagnóstico médico grave, etc.). Sin embargo, si de forma habitual nos relacionamos con la otra persona mediante el conjunto de habilidades propuestas, no sólo va a ser más fácil gestionar el impacto emocional cuando se presente la situación difícil o estresante, sino que, en muchos casos, dicho impacto ya no se producirá. Una vez más: prevenir mejor que curar.

Basta ya de lamentos y de lamerse las heridas

Había una vez un grupo de directivos/as que estaban haciendo un curso sobre habilidades emocionales para una gestión más óptima. Era un grupo muy interesado y motivado en el tema que, sin embargo, se estaba contagiando del llamado «síndrome Calimero»: «Nadie me quiere, pobre de mí, qué dura es la vida, qué pena me doy». A uno de los profesores del curso (un servidor) le dolía especialmente este contagio, pero no sabía muy bien cómo pararlo. Llevaba varios días dándole vueltas al tema, cuando una mañana se le ocurrió una idea (un poco atrevida, la verdad) que no tardó en poner en práctica. Al llegar a clase pidió a los alumnos (todos directivos/as y gestores/as en activo, tanto en empresas públicas como privadas) que le acompañaran al gimnasio del centro formativo y,

una vez allí, les sugirió que mirándose cada uno en el gran espejo que dominaba la estancia, se dijeran a sí mismos en voz bien alta: «Puedo dimitir, puedo dimitir, puedo dimitir». Con tres veces fue suficiente. Se empezaron a oír fuertes suspiros de alivio. Se vieron sonrisas y caras relajadas. Resultó que la mayor parte de esos directivos y directivas no contemplaban, hasta ese momento, dicha alternativa (la dimisión) dentro del abanico de posibles «cosas a hacer» (alternativas). Fue sorprendente la satisfacción de muchos de ellos al sentir cómo automáticamente se aligeraba su pesada mochila de deberes y obligaciones. Ésta parece ser una buena vacuna para evitar quedar atrapado en la queja: recordarse a uno mismo que «puedo dimitir» y que, con toda probabilidad, el mundo seguirá funcionando... estupendamente.

Ya nos recordaron, no hace mucho, los amigos del poeta y cantante Javier Krahe en su disco homenaje que casi «todo es vanidad» (el «casi» es mío, por aquello que hemos visto en el Capítulo Primavera, en el apartado de las distorsiones cognitivas: cuidado con el uso de palabras como «siempre, todo, nunca, nada, jamás, imposible»).

Basta ya de tantas pastillas para las emociones

Parafraseando el famoso libro de Marinoff que nos proponía *Más Platón y menos Prozac*, voy a atreverme a proponerle al personal de dirección que está ahora leyéndome, más gimnasia emocional, más comunicación (lo que en alguna publicación he denominado «gimnasia social» porque también requiere entrenamiento y práctica), y menos ansiolíticos, tranquilizantes y demás pastillas para las emociones. Por decirlo de forma escueta y clara: no hay pastilla para la inteligencia emocional, sí hay tablas de gimnasia emocional; si hay tablas de gimnasia social.

Para acabar mejor: autorretratos

Intentando ser coherente con lo dicho a lo largo y ancho de todo el libro, habrá que aceptar que cuando los directivos o las directivas hacemos cosas como las que se cuestionan en este Epílogo de dolor: bla, bla, bla, hacer por hacer o hacer para manipular, predicar A y hacer B o C, poner trabas, ir con la ley en la mano, esperar que llegue la sangre al río, o lamernos las heridas, es por algo, desde luego. Por tanto, puede ser de gran interés revisar el capítulo correspondiente al diagnóstico de conductas (VERANO) y empezar a hacernos unos cuantos autorretratos que nos ayuden a identificar los factores predisponentes, facilitadores y reforzantes que influyen en nuestros propios comportamientos.

Una vez hecho el diagnóstico (probablemente con unas cuantas sesiones de gimnasia emocional en medio para que la foto no nos salga desenfocada) llegará el momento de aplicarnos con mimo y cariño el tratamiento correspondiente. Esperemos que los qués y los cómos de este libro que el personal directivo tiene entre sus manos, le aporten información, motivación y decisión al respecto. Ojalá que así sea.

Bibliografía

Adair J. Liderazgo y motivación. La regla del cincuenta-cincuenta. Barcelona: Gedisa; 2009.

Ariely D. Las trampas del deseo. Barcelona: Ariel; 2008.

Bayés R. El reloj emocional. La gestión del tiempo interior. Barcelona: Alienta; 2007.

Bimbela JL. Gimnasia Social. La práctica. Granada: Escuela Andaluza de Salud Pública; 2009.

Bimbela JL. Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción. Granada: Escuela Andaluza de Salud Pública; 2008.

Bimbela JL, Navarro B. Cuidando al formador. Habilidades emocionales y de comunicación. Escuela Andaluza de Salud Pública: Granada, 2007 (2^a ed).

Bimbela JL. Si, pero. Gaceta Sanitaria. 2004; 18(3):252.

Bimbela JL. ¡Y encima, tengo que reforzarlo! Gaceta Sanitaria. 2005; 19(1):89.

Bimbela JL. Esto no es teatro. Gaceta Sanitaria. 2005; 19(6):495.

Bimbela JL. Calidad, calidad y calidad. Gaceta Sanitaria. 2006; 20(5):418.

Borrell F. Comunciar bien para dirigir mejor. Barcelona: Gestión 2000; 2001.

Boyero C. Alerta Roja. Madrid: La esfera de los libros; 2006.

Cipolla C.M. Allegro ma non troppo. Barcelona: Grijalbo Mondadori; 1991.

Costa M, López E. Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos. Madrid: Pirámide; 2000.

Costa M, López E. Manual para la ayuda psicológica. Dar poder para vivir. Madrid: Pirámide; 2006.

Fernández D. La plusvalía está en su mente. El País. 21 de junio de 2009; Dinero & inversiones: 28.

Frankl V. El hombre en busca de sentido (12^a ed.). Barcelona: Herder; 1991.

Galeano E. El libro de los abrazos. Madrid: Siglo XXI; 2000.

Goleman D, Boyatzis R, McKee A. El líder resonante crea más. Barcelona: Plaza y Janés; 2003.

González E. Tontos. El País. 3 de agosto de 2009; Vida & Artes PÁGINA Y TÍTULO

Green LW, Kreuter MW, Deeds SG, Partridge KB. Health Education Planning: A Diagnostic Approach. Palo Alto, CA: Mayfield; 1980.

Jovell, AJ. Liderazgo afectivo. Alienta Editorial: Barcelona; 2007.

Jovell, AJ. La confianza. En su ausencia no somos nadie. Barcelona: Plataforma Editorial; 2007.

Marina JA. La inteligencia fracasada. Teoría y práctica de la estupidez. Barcelona: Anagrama; 2004.

Morgado I. Emociones e inteligencia social. Barcelona: Ariel; 2007.

Peláez N. Los riesgos de convertirse en jefe. La Vanguardia. 16 de agosto de 2009; Dinero: 17.

Sánchez-Silva C. Entrevista a Luis Rojas Marcos «Con control interno se vence la crisis». El País. 22 de abril de 2009; Carreras & capital humano: 34.

Sánchez-Silva C. La inteligencia emocional mejora el trabajo en equipo. El País. 20 septiembre de 2009; Carreras & capital humano: 36-37.

Sennet R. *El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad.* Barcelona: Anagrama; 2003.

Servan-Schreiber D. *Curación emocional. Acabar con el estrés, la ansiedad y la depresión sin fármacos ni psicoanálisis.* Barcelona: Kairós; 2004.

Torres M. Los abrazos no dados. *El País Semanal.* 9 de agosto de 2009: 6.

Vilaseca B. La improductividad del sufrimiento. *El País.* 12 de octubre de 2008; Carreras & capital humano: 46.

Vilaseca B. El auge de la inteligencia emocional. *El País.* 27 de septiembre de 2009; Extra Formación y Posgrado: 30-31.

Oferta formativa

Todos y cada uno de los contenidos de la presente publicación se traducen en cursos, seminarios, talleres, y jornadas a disposición de los/las lectores/as interesados/as, diseñados «a medida», según sus objetivos y necesidades.

Para información más detallada sobre los mismos pueden dirigirse a:

ESCUELA ANDALUZA DE SALUD PÚBLICA

Campus Universitario de Cartuja

Cuesta del Observatorio, 4

18011 Granada

Teléfono de información: 958 027 400

joseluis.bimbela.easp@juntadeandalucia.es

marketing.easp@juntadeandalucia.es

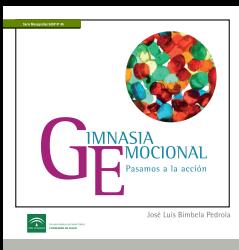
www.easp.es



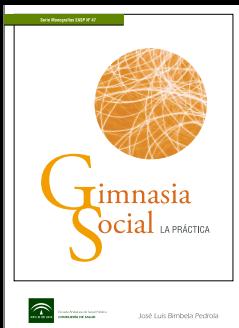
*Cuidando al profesional de la salud.
Habilidades emocionales y de comunicación
(8 ediciones)*



*Cuidando al formador.
Habilidades emocionales y de comunicación
(2 ediciones)*



*Gimnasia emocional.
Pasamos a la acción*



*Gimnasia social.
La práctica*