

# Las preguntas que cambiarán tu vida

¿Quién eres y qué quieres?



Mick Ukleja y Robert L. Lorber

---

*Este conocimiento se convertirá en un cimiento firme para todas las decisiones y elecciones de tu vida. Vas a disfrutar el viaje a través del cual Mick y Bob te llevarán.*

Ken Blanchard, coautor de *El ejecutivo al minuto*





# **LAS PREGUNTAS QUE CAMBIARÁN TU VIDA**

**¿QUIÉN ERES Y QUÉ QUIERES?**

**Dr. Mick Ukleja y  
Dr. Robert L. Lober**

# Las preguntas que cambiarán tu vida

¿Quién eres y qué quieres?

?

Doctor Mick Ukleja y Doctor Robert L. Lorber

DIANA



# CONTENIDO

Prólogo de Ken Blanchard

Introducción: Las elecciones son tuyas

- 1 Tu viaje empieza con un destino
- 2 Descubre tu verdad
- 3 ¿Quién eres y qué quieres?
- 4 ¿Dónde estás y por qué estás ahí?
- 5 ¿Qué harás y cómo lo harás?
- 6 ¿Quiénes son tus aliados y cómo pueden ayudarte?
- 7 Saber quién eres y tener lo que quieres
- 8 Tu retiro personal de 48 horas

Servicios y recursos  
Agradecimientos y elogio  
Acerca de los autores  
*Créditos*

## PRÓLOGO

Son dos las razones por las que me siento emocionado de prologar el presente libro. En primer lugar, soy un gran admirador de Mick Ukleja y Bob Lorber. A Mick lo conozco desde hace 10 años, sé que fue un pastor prominente en el condado de Orange durante un largo tiempo, y ahora utiliza su sabiduría y habilidades en otras áreas. Él es cofundador del Centro Ukleja para el Liderazgo Ético de la Universidad Estatal de California, en Long Beach, a donde invita a líderes como John Wooden, Patrick Lencioni, un servidor y otros más para compartir nuestros puntos de vista con los estudiantes. A Bob, lo conozco desde hace más de 30 años. Él fue coautor conmigo de *El ejecutivo al minuto en acción*, pertenece a la junta directiva de las Compañías Ken Blanchard y es uno de los principales asesores para la construcción de equipos de alto desempeño en el mundo.

La segunda razón por la que me siento emocionado es que creo que el liderazgo eficaz es realmente un viaje de transformación que incluye el autoliderazgo, el liderazgo en pareja, el liderazgo en equipo y el liderazgo organizacional. El autoliderazgo viene primero, porque para ser eficaz debes empezar en tu interior. Antes de que puedas guiar a alguien más, debes conocerte a ti mismo y lo que necesitas para ser exitoso. Solo cuando adquieres experiencia dirigiéndote a ti mismo, estás listo para dirigir a otros. La clave del liderazgo es ser capaz de desarrollar una relación de confianza con otro. Si no sabes quién eres, ni cuáles son tus fortalezas y debilidades, y si no estás dispuesto a ser vulnerable, jamás desarrollarás una relación de confianza. El mismo principio se aplica al liderazgo en equipo y organizacional.

Uno de los errores básicos que cometen las asociaciones en la actualidad consiste en que dedican la mayor parte de su tiempo y energía a resolver problemas en el nivel organizacional, con líderes que jamás se han formulado la pregunta fundamental: *¿Quién soy y qué es lo que quiero?*

Este libro gira en torno al autoliderazgo auténtico, y por tanto a sernos fieles a nosotros mismos. ¿Por qué es tan difícil responder la pregunta acerca de quiénes somos? Quizá porque la gente no se toma el tiempo suficiente para reflexionar sobre sus vidas, y se encuentra demasiado ocupada haciendo, haciendo, haciendo. Debemos recordar que no somos *haceres* humanos, sino *seres* humanos. La presente obra te ayudará a reflexionar sobre tu existencia, para que tengas una visión más clara acerca de quién eres y qué quieres. Este conocimiento se convertirá en un cimiento firme para todas las decisiones y elecciones de tu vida.

Es interesante que Mick y Bob hagan la pregunta *¿qué es lo que quieres?* y no *¿qué*

*es lo que necesitas?* Forjar lo que necesitas requiere trabajo y esfuerzo, y no es algo muy motivador. Toma esa misma necesidad, conviértela en un deseo y tendrás como resultado algo motivador que demanda mucho menos esfuerzo. Ciertamente, somos más los que preferimos llevar a cabo lo que *queremos*, que lo que *necesitamos* hacer .

Creo que vas a disfrutar el viaje a través del cual Mick y Bob te llevarán en las siguientes páginas. Empezarás descubriendo quién eres, después te darás cuenta de dónde estás y por qué estás ahí. A continuación, explorarás lo que deseas hacer y cómo hacerlo. Finalmente llegarás a saber quiénes son tus aliados y cómo pueden ayudarte. Las Cuatro Preguntas que los autores formulan te brindarán los medios para ganar perspectiva y claridad, con el fin de lidiar exitosamente con cualquier desafío personal y profesional al que debas enfrentarte.

El libro concluye poderosamente cuando Bob y Mick presentan un programa de retiro que, durante un fin de semana, puedes efectuar solo, con amigos o con socios de negocios. Una vez que contestes las preguntas en forma reflexiva, te convertirás en una mejor persona, porque sabrás quién eres, lo que estás haciendo y aquello que va a guiar tu viaje.

—Ken Blanchard, coautor de *El ejecutivo al minuto* y *Leading at a Higher Level*  
(Liderazgo al más alto nivel)

Las preguntas  
que cambiarán tu vida.  
¿Quién eres y qué quieres?

## INTRODUCCIÓN

### Las elecciones son tuyas

En el viaje hacia el éxito y la felicidad en la vida es fácil sentir frustración frente a sus inevitables encrucijadas y vueltas. Algunas personas se rinden antes de empezar; otras se sienten desalentadas cuando el viaje se complica; otras más experimentan emoción por el desafío. Y como aquel hombre a quien durante una reunión de alumnos se le escuchó decir *Si hubiera sabido que esos años serían los mejores de mi existencia, ¡me habría divertido más!*, algunas personas dejan pasar las oportunidades que salen a su encuentro por su incapacidad para ver las posibilidades inherentes. Muchas mujeres y hombres al parecer tienen carreras y relaciones envidiables, sin embargo desearían estar en otro lugar haciendo otra cosa con alguien más.

¿Acaso la vida es así de complicada?

Bueno, pues sí y no. En efecto, existen muchas cuestiones complejas a las que todos nos enfrentamos en la vida, pero el hecho es que tú puedes hacer que tus decisiones te conduzcan hacia donde deseas ir. No se puede predecir el futuro, pero nadie puede negar el papel de las elecciones que tomamos hoy en las vivencias del mañana.

Cuando las circunstancias de nuestra existencia se tornan difíciles, las opciones que tenemos a la mano parecen encogerse, e incluso desaparecer. Ya sea que trabajes como miembro de una organización o actúes de manera individual, una crisis repentina puede orillarte a reaccionar. Durante momentos difíciles tendemos a sentirnos paralizados, en vez de hacernos cargo de manera proactiva. La gente puede sentirse *estancada*, lo que nosotros definimos como *regresión de la imaginación*. Con ese estado mental no solo pierdes el sentido de la aventura, sino que también percibes la situación como algo inamovible —debido a ese *estancamiento de la imaginación*—, lo cual provoca una sensación de ausencia de control sobre las circunstancias. Los conceptos en este libro te mostrarán cuánto control tienes realmente, y eso a su vez te ayudará a salir de la parálisis y sacarle todo el provecho a la vida, aun cuando algo inesperado te *suced*a. Jamás desperdiciarás otra crisis, aunque sea lo menos productiva para ti o tu organización. Salir del atolladero es un proceso que te da poder y es profundamente liberador.

Durante los últimos 30 años, trabajando tanto individualmente como en conjunto, hemos tenido el privilegio de ser mentores, terapeutas y asesores de miles de empresarios, empleados, equipos, gerentes, ejecutivos y presidentes de corporaciones estadounidenses. Las invaluable reflexiones de familiares, amigos, estudiantes y colegas

han enriquecido nuestra búsqueda de rasgos que la gente feliz y exitosa combina en su vida tanto familiar y personal como laboral. También hemos llegado a entender que la vida no se divide tan fácilmente (si no te sientes satisfecho en el trabajo, tampoco lo estarás en casa, y viceversa). Como nos dijo un ejecutivo de 34 años alguna vez: *Soy capaz de sacar un 9 en el trabajo, y no paso de un 6 en casa. Me rehúso a pensar que me estoy volviendo mediocre. ¿Es el trabajo o soy yo?*

## **Más que mediocre**

Muy difícil sería encontrar a alguien cuya meta en la vida sea ser mediocre, sin embargo, eso es lo que pasa cuando las personas se anulan a sí mismas en un mundo dirigido por una actividad exasperante que las obliga a jerarquizar su trabajo, hogar, vida personal y espiritual, como si fueran actores del escenario giratorio de la obra musical *Stop the World, I Want to Get Off* (Detengan al mundo, me quiero bajar). Lo que todos necesitamos con desesperación es una forma de bajarnos del escenario, sentarnos en el palco y contemplar la escena en su totalidad, la escenografía, la trama. O bien, para cambiar de metáfora, lo que nos urge es desenchufar la caminadora.

A partir del trabajo que hemos hecho con innumerables individuos y grupos, y de las observaciones realizadas, desarrollamos una manera de descubrir lo que nos hace únicos, formulando cuatro sencillas preguntas que proporcionan un modelo para la autorreflexión y la planeación de la vida. Cada una de estas preguntas proporciona una faceta o dimensión distintivas a través de las cuales puedes examinar tu existencia.

Este proceso de cuatro dimensiones no complica tu vida con nuevas ideas, más bien revela lo que ya existe dentro de ti. Si bien aprender de otras personas sin duda es importante, aprender sobre ti mismo, a partir de ti mismo es aún más primordial. Estas Cuatro Preguntas son los primeros pasos para el autodescubrimiento.

## **Cuatro Preguntas que transformarán tu vida**

¿Quién eres y qué quieres?

¿Dónde estás y por qué te encuentras ahí ?

¿Qué harás y cómo lo harás?

¿Quiénes son tus aliados y cómo pueden ayudarte?

En el transcurso de los años hemos planteado las Cuatro Preguntas en este proceso de planeación de vida ante miles de personas, en cada etapa de la existencia. Cuando hablamos con alumnos de preparatoria nos dicen que nadie les había hecho antes preguntas de esta índole. Cuando se les cuestiona acerca de qué desean en la vida por lo general los astutos adolescentes afirman que el encuestador realmente está buscando la respuesta “correcta”, preparado para señalarles lo que “deben” hacer.

Cuando impartimos clases para alumnos de la maestría en administración de empresas, las preguntas que nos hacen no tienen que ver con habilidades empresariales ni estrategias de liderazgo, sino con planeación de vida. A punto de iniciar sus carreras profesionales, sin que nada los detenga para alzar el vuelo, se preguntan: *¿Cómo puedo saber lo que, en última instancia, disfrutaré? ¿Cómo puedo encontrar más que solo un trabajo? Creo que sé lo que quiero hacer, ¿pero cómo puedo lograrlo?*

Los profesionistas con frecuencia nos confiesan que no tienen muchas opciones, pues temen ya no contar con la oportunidad de hacer un cambio profesional. Sin embargo, se sienten insatisfechos y estancados respecto a la actividad que desempeñan. Un dentista exitoso alguna vez nos dijo: *Realmente odio ser dentista, pero gano 200 mil dólares al año y no sé qué más puedo hacer. Si renuncio a esta actividad, ¿qué haría?*

## **Una brújula para guiarte**

Las Cuatro Preguntas pueden convertirse en una brújula confiable y fácil de usar, aunque eso no signifique que el viaje será sencillo. Si bien muchas personas exitosas con las que hemos trabajado pueden hacer que las cosas no requieran esfuerzo alguno, el viaje hacia lo mejor de tu vida necesita concentración, determinación, disciplina (y pensar y comportarte en forma tetradimensional con estas preguntas como tus puntos cardinales).

Si bien la autoconciencia y el logro de objetivos son importantes, estamos convencidos de que las experiencias y las relaciones personales y profesionales son las que verdaderamente hacen que la existencia valga la pena. Las Cuatro Preguntas que aborda este libro sin duda te ayudarán a explorar todas estas facetas de la vida.

¡Disfruta tu propia travesía y lo mejor de tu vida!

—doctor Mick Ukleja y doctor Bob Lorber

## UNO

### Tu viaje empieza con un destino

—Me diría, por favor, ¿hacia dónde debo dirigirme?  
—En buena medida, eso depende del lugar al que  
quieras ir —dijo el Gato.  
—No me importa tanto el lugar... —dijo Alicia.  
—Entonces no importa el camino —respondió el Gato.  
—... siempre y cuando llegue a algún destino —agregó  
Alicia como explicación.  
—Ah, seguro vas a llegar a algún lado —dijo el Gato—,  
siempre y cuando camines lo suficiente.

— Alicia en el País de las Maravillas,  
de Lewis Carroll

**M**att, vicepresidente ejecutivo de una de las empresas más importantes del mundo, a sus 65 años expresó su preocupación como cualquier otra persona a punto de jubilarse:

*Asistí a buenas escuelas, me casé, conseguí un trabajo en una excelente compañía y fui promovido a través de la jerarquía laboral. Como resultado, el estilo de vida de mi familia ha sido maravilloso en todos sentidos, pero ahora que estoy por retirarme, siento como si todos mis actos hubiesen girado alrededor de mi trabajo. A punto de jubilarme, veo que la persona que me remplazará pondrá nuevo tapiz en mi oficina, como si yo jamás hubiera existido. Las mesas VIP en los eventos y los restaurantes desaparecerán, y seré solo otro tipo esperando su turno en el club de golf.*

*¿Quién soy?*

*Repentinamente, sin el trabajo, los incentivos o los viajes en primera clase a París, Londres, Singapur y Pekín, me siento desnudo, desprovisto de mi título e incluso de una tarjeta de presentación. Durante un tiempo, estuve diciéndoles a todos que quería jugar más al golf, pero no todos los días, cada día.*

*Ahora, cuando miro hacia atrás, es como si hubiese pasado mi existencia viviéndola para otros, reaccionando ante las obligaciones en casa y en el trabajo. Quizás esto suene autocomplaciente, pero la mayoría de la gente que me conoce probablemente diría que he vivido una existencia encantadora.*

*No obstante, me estoy sintiendo algo indiferente y vacío, y jamás lo hubiera admitido ante nadie. No me siento preparado para la siguiente fase, pues tenía planes estratégicos increíbles para mi compañía y, sin embargo, jamás dediqué tiempo a crear un plan de vida para mí mismo.*

*Si soy realista, me quedan 10 o 15 años. Entonces me hago la pregunta: ¿Quién soy y qué quiero? , honestamente no tengo idea. Nunca antes lo pensé, mi identidad ha estado adherida a lo que fui, no a la persona que soy ni seré.*

Anna, de 44 años, fue víctima de un despido masivo, había sido la importante editora de una revista para mujeres. Como madre soltera con dos hijas en edad escolar, ella se sienta en su cocina a contemplar su cheque de liquidación, tratando de encontrar una manera de pagar la renta, comprar provisiones y cubrir las colegiaturas de sus hijas, entre otras obligaciones. Observar que su niña de seis años camina de modo gracioso porque los zapatos heredados son demasiado pequeños se convierte en la gota que derrama el vaso, y rompe en llanto.

*Descifrar quién soy es como un lujo que en estos momentos no puedo permitirme. Francamente, me siento abrumada e incierta acerca del camino que debo seguir.*

Si no sabes a dónde vas, quizá  
termines en algún otro lugar.  
—Yogi Berra

Muchas personas creen que sus vidas deberían ser distintas de como son ahora, pues sienten un anhelo de algo más. La gente joven en el área de finanzas o tecnología trabaja 70 horas a la semana con salarios que llegan a las seis cifras. Pero cuando se les hace la pregunta, parecen no saber lo que quieren y no ven la forma de detener el tiempo lo suficiente como para descubrirlo. Mujeres y hombres de mediana edad piensan en todo aquello a lo que han tenido que renunciar para ganarse la vida y mantener a su familia; la lucha por permanecer a flote consume su tiempo y energía. Las madres que dejaron su trabajo para criar a sus hijos creen que sus habilidades se han extraviado en el camino y jamás podrán encontrar un trabajo decente. Y gente de todas las profesiones, como Anna, que pensaban que sus empleos eran seguros, enfrentan un rudo despertar de su autocomplacencia cuando los avisos de liquidación aterrizan en sus escritorios. ¿Cuál es el plan B?

Empresarios que alguna vez creyeron estar bastante seguros sobre lo que querían de sus vidas y trabajos confiesan que se sienten atrapados por las interminables decisiones que deben tomar, sean laborales o domésticas. Cuando finalmente parecen tener los medios financieros para cumplir sus deseos, temen que sus negocios se vean minados si

dedican tiempo a concentrarse en otras partes de sus vidas. Muchos ejecutivos exitosos, como Matt, confiesan no tener idea de lo que harán al retirarse, debido a que su autoimagen ha sido completamente definida por sus títulos corporativos.

Ninguna de estas personas se ha dado tiempo para reflexionar, encuentran el ejercicio incómodo o intimidante, o simplemente piensan que será un desperdicio de tiempo. No obstante, en medio del caos en sus vidas, la mayoría de ellos continúa con la esperanza de encontrar algo mejor en el camino.

## **Inspección de la realidad**

¿Diversas personas evitan hacerse una revisión médica porque les aterra descubrir alguna condición seria o porque, de manera instintiva, saben que tendrán que alterar su estilo de vida para estar saludables? Temores similares hacen que mucha gente evite hacerse las preguntas aparentemente sencillas: *¿Quién soy?* y *¿Qué es lo que quiero?* Sus respuestas, cuando las hay, con frecuencia son vagas e inciertas, y cambian día con día. ¿Se debe esto a que desconocen la verdad, o a que la rehúyen? Responder estas preguntas te obliga a ir directo al grano: *¿Cuál es el sentido de mi vida?* *¿Cuál es mi propósito?* Algunos hombres y mujeres nos dicen que ya saben quiénes son y lo que quieren, sin embargo, cuando sondeamos con mayor profundidad en busca de detalles, admiten sentirse confundidos.

## **Establecer un curso de acción**

Cuando los grandes exploradores como Magallanes, Colón y Vespucio se embarcaron hacia nuevos mundos, no tenían mapas, y si los tenían, eran peligrosamente poco fiables. Ellos utilizaron la Estrella Polar para navegar porque era el único elemento constante en que podían confiar. De igual modo no existen mapas que te guíen en el viaje de tu vida, pero cuentas con una estrella polar para orientarte en la navegación, la cual consiste en serte fiel a ti mismo.

Serte fiel a ti mismo se convierte, entonces, en tu herramienta de navegación para permanecer en curso. La verdad es tu brújula interna que automáticamente apunta en la dirección correcta. Un compromiso con la verdad sobre ti mismo siempre te ayudará, aun en aguas inexploradas y turbulentas.

A través de todos los desafíos, cambios y transiciones de la vida, este elemento debe ser el procedimiento estándar de operación: serte fiel a ti mismo. Cuando la verdad es tu aliado personal, suceden tres cosas:

En primer lugar, te sientes mejor contigo mismo, pues puedes viajar más ligero, sin el equipaje de la falsedad o el de algún pasado oscuro. En segundo lugar, experimentas menos estrés y conflicto en tu vida, pues no te sientes amenazado por el hecho de que la verdad salga a la luz. En tercer lugar, eres íntegro y respetado por la gente que realmente importa, y formas parte de varias comunidades: trabajo, familia, vecindario y más.

## Deja de obstaculizar tu propio camino

¿Cuál es el obstáculo que te impide saber quién eres y qué quieres? En pocas palabras: tú. Eres tú quien obstaculiza tu propio camino, pero cuando sabes a dónde quieres ir, te conviertes en guía de tu existencia y no permites que los planes de otras personas, eventos o situaciones te conduzcan. Como afirma el experto en liderazgo Warren Bennis: *Te vuelves auténtico. El término auténtico tiene como raíz la palabra autor, es decir, te conviertes en el autor de tu vida, en vez de ser una copia o una sombra de alguien más. Autenticidad es hacer lo que dices que es importante para ti.*

La travesía no siempre es sencilla, pero si sabes quién eres, lo que quieres tiende a aparecer por sí solo.

## Corregir el rumbo

Como cualquier piloto te diría, si despegas de Los Ángeles y quieres aterrizar en el Aeropuerto JFK de Nueva York, y tienes una desviación de un solo grado al norte en tu brújula, terminarás en algún lugar en White Plains, Nueva York, a unos 40 kilómetros de distancia. Sólo un grado —eso es 0.2 por ciento— y habrás cometido lo que la Aviación llama un “error grueso de navegación”. Si te mantienes fuera de curso solo cinco grados —apenas el 1 por ciento—, llegarás a Albany, a 200 kilómetros de Nueva York. La que parece una decisión pequeña se convierte en una emergencia cada vez mayor entre más avanzas en tu viaje.

Mark era un empresario exitoso que tenía hecha la vida: una maravillosa esposa, encantadores hijos, hermosa casa, buena salud y carrera en ascenso; en verdad, su vida parecía estar en curso.

*Yo trabajaba realmente duro para construir mi negocio y tenía todo en marcha, hasta que un día llegó una carta a mi escritorio. Al ver el remitente, noté algo extraño, era de mi esposa.*

*La carta empezaba:* Querido Mark, te escribo esta carta porque últimamente es difícil obtener tu atención, *y seguía describiendo algunas de las partes importantes de nuestra vida que yo ignoraba debido a mi concentración en el negocio.* Las presiones de la vida profesional y una familia, continuaba, pueden camuflar una relación matrimonial desgastada.

*¡Un matrimonio desgastado! ¡Auch! Ella consiguió llamar mi atención.*

En algún momento, Mark se salió del camino sin darse cuenta; por fortuna, con esa llamada de atención, fue capaz de corregir el rumbo.

*Al principio, me sentí impotente, pues estaba tan concentrado en mi negocio que había ignorado muchas cosas importantes. Le había dado a mi trabajo prioridad sobre la conexión con mi esposa, mis hijos, nuestros padres, hermanos y amigos.*

*Ese día cancelé la cita que tenía para comer, tomé un cuaderno y me dirigí a un*

*parque cercano. Debía intentar aclarar las cosas como mejor sabía hacerlo: escribiéndolas. Cuando empecé, fue como si mi pluma estallara en la página. Resultó ser que, de manera inconsciente, me estaba preguntando: ¿Quién soy? y ¿Qué es lo que quiero? Apenas podía escribir lo suficientemente rápido para seguirle el paso a mi mente, conforme mis sueños y metas se derramaban por la hoja en blanco:*

Empezar hoy a demostrarle a Laura lo importante que es para mí.

Pasar más tiempo de manera íntima e ininterrumpida con mi familia y buenos amigos.

Hacer conexiones más personales con la gente, especialmente la que me es cercana.

Depende de mí hacer que mi vida funcione.

*Después de media hora de autoanálisis, disminuyó la sensación de pánico. Tener esa lista manuscrita frente a mí me hizo entender cuánto me había desviado de mis valores. Se me hizo evidente el curso real que mi vida debía tomar, en oposición al que yo estaba siguiendo.*

*Reconciliarme con la verdad fue un proceso doloroso, pero extremadamente iluminador y poderoso una vez que me permití ser guiado por ello. Yo estaba dispuesto a hacer cualquier corrección de rumbo para conservar mi relación con Laura y recuperar la vida que planeamos juntos. Había demasiado en juego como para no prestar atención. Aquella tarde mi maravillosa y amorosa esposa recibió dos docenas de rosas amarillas y un mensaje que decía: Gracias, Laura. ¡Lo necesitaba!*

Para Mark, la llamada de alerta de su esposa era lo que requería para ponerse a pensar. El poco tiempo que dedicó a la reflexión le brindó la posibilidad de corregir su rumbo. Sin embargo, escribir sus metas no minimizó su necesidad de acción. Como escribió el experto en administración y coautor Henry Mintzberg en *Harvard Business Review: La acción sin reflexión es desatinada. La reflexión sin acción es pasiva.*<sup>1</sup>

Para Mark, como para muchos, el problema no era una carencia de destino, sino más bien una noción vaga de la felicidad y el éxito. Él se había desviado de su rumbo sin darse cuenta, debido a que su destino no era específico. En su momento, él tuvo la motivación para cambiar porque había demasiado en juego como para no prestar atención.

## **Motivación para el cambio**

Dentro de cinco años tu vida profesional y personal no será exactamente como es en la actualidad. Y no querrías que lo fuera. Muy probablemente esperas que tu existencia y

estilo de vida hayan mejorado para entonces. Sin embargo, aun con las mejores intenciones, la gente rara vez logra un cambio significativo a menos que experimente una crisis. Es un sentido de urgencia —real o imaginaria— lo que motiva a las personas a evaluar su vida, hacer cambios de tiempo atrasados o romper su rutina.

Con frecuencia, la gente necesita una crisis que la obligue a formularse preguntas cruciales en sus vidas, así como Mark se sintió impulsado por la carta de su esposa a tomarse un poco de tiempo para encarar esas cuestiones difíciles. Pero en realidad no precisas experimentar todo de primera mano para aprender; no requieres declararte en bancarrota para encontrar una forma más eficiente de administrar tu negocio. La tragedia de esperar una crisis consiste en que no ves la luz hasta que sientes que te quemas. Sin embargo, cuando de manera consciente buscas la luz, la verdad llega antes de que empiece a subir la temperatura. Prevenir y anticipar constituyen la mejor solución. Hazte revisiones médicas regularmente, en vez de esperar a que aparezcan los síntomas. Empaca tu paracaídas antes de saltar, ¡pues es difícil hacerlo en el vertiginoso descenso!

Entonces ¿qué es lo que evita que tanta gente haga los cambios necesarios? Las personas dicen que quieren cambiar porque saben que un cambio conduciría a una vida mejor. ¿Qué es lo que las detiene? En una palabra, se trata de *tropofobia*, es decir, miedo al cambio; el enemigo más poderoso de la transformación es el temor.

En mayor o menor medida, todos sentimos en nuestro interior que los cambios significan la muerte de una parte de nosotros mismos. Cuando imaginamos un cambio, el primer pensamiento que nos pega en el plano emocional es, por lo general, no lo que vamos a ganar, sino todo aquello a lo que debemos renunciar.

Abandonar lo familiar para aventurarnos en lo desconocido puede ser, de momento, paralizador o atemorizante. Algunas personas pueden experimentar una sensación inesperada de pérdida, aunque celebren un acontecimiento feliz, como el día en que se casaron o comenzaron un nuevo trabajo o lanzaron un proyecto importante. Cuando superas cualquier miedo inicial sobre lo que debes dejar atrás a favor de las ventajas que promete el futuro, eres libre.

## **Lo que tienes no es lo que eres**

En la actualidad, mucha gente en las naciones occidentales sufre depresión unipolar, es decir, sentimientos negativos sin una causa específica. La incidencia de todo tipo de depresión se ha convertido en una epidemia. La Organización Mundial de la Salud (OMS) calcula que alrededor de 100 millones de personas en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, se encuentran clínicamente deprimidas. En Estados Unidos, el impacto es de 83 000 millones de dólares al año en costos de salud mental y baja productividad.

La experiencia de Mark no es poco común. Estudios sociológicos muestran que conforme el ingreso aumenta, también crece la sensación de bienestar, pero solo hasta cierto punto. Una vez que satisfacemos las necesidades básicas de comida, ropa y techo, el dinero y la felicidad ya no se encuentran directamente relacionados, porque al parecer las metas y los puntos de referencia se siguen moviendo. Lo que queremos, en oposición

a lo que necesitamos, quizá jamás sea satisfecho, sin importar cuánto tengamos. Entre más tenemos, parece que más queremos.

En *La seducción del lujo*, los autores Michael J. Silverstein y Neil Fiske hicieron un reporte a partir de una encuesta a consumidores, la cual muestra un país lleno de estadounidenses abrumados, aislados, solos, preocupados e infelices.<sup>2</sup> Las estadísticas pueden ser desalentadoras:

Nunca tengo tiempo suficiente	54.8%
No duermo lo suficiente	53.8%
No paso suficiente tiempo con amigos	51.5%
Me preocupo por la salud	40.1%
Trabajo como nunca antes	39.0%
Siento mucho estrés	36.6%
No me siento apreciado	36.5%
Me siento satisfecho con mi apariencia personal	30.5%
Estoy contento con mi vida romántica	17.8%

A pesar del creciente poder adquisitivo y el conocimiento del consumidor combinados con prácticamente un ilimitado surtido de bienes y servicios a su disposición, solo 39 por ciento estuvo de acuerdo con la declaración *Tengo un equilibrio adecuado en mi vida*; 37 por ciento con *Me siento parte de mi comunidad*; y 35 por ciento (alrededor de una de cada tres personas) con *Tengo muchos amigos cercanos*. ¿Qué está sucediendo?

En su libro *The Progress Paradox* (La paradoja del progreso), Gregg Easterbrook describe las naciones occidentales como las que tienen *más de todo, excepto felicidad*. Él señala estudios que demuestran que la falta de dinero puede conducir a la infelicidad, pero que tenerlo no provoca alegría. Los millonarios no son más felices que las personas de ingreso promedio. Los jóvenes supuestamente deben sentirse alegres y despreocupados, pero para la mayoría de la gente, la felicidad aumenta con la edad. Y de manera curiosa, quienes tienen alguna discapacidad o enfermedad crónica declaran tener una sensación sutilmente más elevada de bienestar que la población en general, no debido a que tengan mayor seguridad financiera, sino a que aprecian más el valor de sus propias vidas.<sup>3</sup>

## Afinar tu destino

El Dr. Steve Hadley recuerda lo siguiente:

*Desde que tenía nueve años me encantaba ayudar a los animales. Nosotros siempre teníamos muchos cuando era chico, así que varias experiencias me ayudaron a moldear mi pasión por la medicina veterinaria. Más tarde, mientras administraba un*

*consultorio de emergencias veterinarias, descubrí que también me apasionaba la parte administrativa de mi trabajo, lo que llevó a inscribirme en el programa de maestría en administración ejecutiva de empresas, que ofrecía la Universidad Pepperdine.*

*En aquel entonces había escuchado a Mick Ukleja hablar sobre la importancia de seguir tus sueños y pasiones. ¿Quién eres y qué es lo que quieres?, eran palabras que no dejaban de reverberar en mi cerebro.*

*Terminé el programa de estudios en la Escuela Wharton y me fui a trabajar a San Francisco para Goldman Sachs. Aunque algo no estaba bien.*

*¿Qué era lo que hacía poniéndome un traje a las cuatro de la mañana y trabajando en el trigésimo piso del edificio de Bank of America en el centro de San Francisco? ¿Cómo había llegado hasta ahí? De repente, dejé de comprender mi propia vida.*

A través de los años, Steve y Mick habían permanecido en contacto.

—¿Cómo se vería tu vida si no estuvieras estancado? —le preguntó Mick—. ¿Cómo se vería tu vida si tuviera más sentido? ¿Cuándo perdiste de vista tu destino?

Poco tiempo después, Steve tuvo su propio encuentro con lo que saltaba a la vista:

*Era Halloween y mi hijo mayor, Nathan, quiso vestirse de veterinario. Fue la imagen del pequeño en mi indumentaria quirúrgica con el nombre Dr. Hadley bordado en el bolsillo, cargando varios animales de peluche vendados, lo que hizo reconectarme con mi pasión real.*

Steve reflexionó sobre la secuencia de acontecimientos en su vida y se dio cuenta de que no había dejado la industria veterinaria porque ya no quisiera practicar. Él amaba la administración y las finanzas también, y no había considerado la forma de unir estos elementos tan dispares. Después de pensarlo un poco, y hacer un enorme trabajo de investigación, renunció a su trabajo como banquero para unirse a los Centros Veterinarios de Estados Unidos, una red de 175 hospitales. Al hacerse responsable de 45 de esos centros, Steve combinó su capacidad en la administración de empresas y su amor por los animales de una manera decidida y significativa.

**Si sabes quién eres, entonces lo que  
quieres tiende a aparecer por sí solo.**

Al trazar el mapa de tu trabajo y tu vida puedes aterrizar exactamente donde quieres, en el ámbito profesional y personal. Estos dos no pueden deslindarse completamente, porque cada uno es una parte integral del otro. En el viaje a tu destino, el peso de tu cargamento es un factor importante a la hora de despegar y aterrizar. ¿Qué tan pesado es tu equipaje emocional? ¿Tienes suficiente energía y disciplina para completar el viaje? ¿Tu propia serie de valores constituye tu combustible? ¿Tu integridad personal se encuentra resguardada en el portaequipajes? ¿Cómo te vas a alimentar durante el viaje (física, emocional, mental y espiritualmente)? ¿Quién es tu copiloto de confianza? ¿Tu

tripulación tiene el mismo destino? Si ellos no quieren ir hacia el lugar de tus deseos, ¿en qué tendrán que transigir? ¿Cuál es tu tiempo calculado de llegada? Hacer paradas a lo largo del camino significa que tardarás en llegar a tu destino. ¿Existe una vía más rápida? ¿Qué harás cuando llegues? La verdad sobre quién eres y qué quieres es tu guía, haciendo que el viaje a tu destino sea seguro y disfrutable tanto para ti como para tu tripulación.

## Para reflexionar

### Establecer y planear el destino personal

Mientras más te conozcas, más podrás aprender de ti mismo y tus experiencias. Ahora que has empezado a pensar sobre el destino de tu vida en términos de tu trabajo, tu familia y tu ser, te presentamos unas preguntas para una reflexión más profunda. Tus respuestas te ayudarán a prepararte para tu retiro personal, que se esboza en el capítulo final de este libro.

Si recibiera una carta que proviene de alguien en el trabajo, un miembro de la familia o un amigo, recordándome sobre algo importante en mi vida que estuviera relegando al olvido, ¿qué diría la carta?

Si pudiera hacer un cambio y estar seguro de tener éxito, ¿cómo sería mi vida de diferente a la que estoy viviendo ahora?

Durante el año pasado, ¿qué actividades relacionadas con el trabajo fueron las que más disfruté? ¿Por qué? ¿Qué actividades relacionadas con la familia? ¿Por qué? ¿Qué actividades personales? ¿Por qué?

¿Cuándo y cómo me tomo el tiempo para reflexionar sobre mi carrera y vida personal?

¿Qué acción, si la realizara inmediatamente, tendría el efecto más positivo en mi vida? ¿Y en mi trabajo?

---

#### NOTAS:

1 Gosling, J. y Mintzberg, H., “Five Minds of a Manager” (Las cinco mentes de un ejecutivo), Harvard Business Review, noviembre 2003.

2 Silverstein, Michael J. y Fiske, Neil, Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods —And How Companies Create Them (Seducir al cliente. Por qué los consumidores quieren productos de nuevo lujo y cómo los crean las empresas), Nueva York: Portfolio/Penguin Book USA, 2003.

3 Easterbrook, Gregg, *The Progress Paradox* (La paradoja del progreso), Nueva York: Random House, 2004; “The Search for Meaning” (La búsqueda del significado), *Trends Magazine*, julio 2004, [www.trends-magazine.com/trend.php/Trend/1009/Category/56](http://www.trends-magazine.com/trend.php/Trend/1009/Category/56).

## DOS

# Descubre tu verdad

*Todas las verdades son fáciles de entender una vez que son descubiertas; el asunto es descubrirlas.*

—Galileo Galilei

Frances Hesselbein, presidenta de la junta directiva del *Leader to Leader Institute* (Instituto Líder a Líder), y ganadora de una Medalla Presidencial de la Libertad, recordó una experiencia conmovedora cuando se preparaba para hablar sobre los desafíos del liderazgo en el siglo XXI, ante líderes empresariales, de gobierno y de instituciones no lucrativas en China. Antes se había reunido con el presidente Shao Ming Lo, un líder empresarial dedicado a apoyar la educación por diversos medios. Ella estaba un poco preocupada de emplear en su discurso alguna palabra que pudiera ser incómoda o embarazosa.

—Al final del discurso —ella le dijo a él—, me gustaría decir *Mantenemos la fe*, para referirme a nuestro papel y obligación como líderes. ¿Cómo se traduce eso?

El presidente Shao Ming Lo, respondió:

—Usa por favor esa palabra, pues en chino *fe* se traduce como *verdad*.

Antes que nada, debemos ser honestos con nosotros mismos, para poder tener fe en quienes somos y lo que queremos.

## La verdad es tu estrella polar

Como se discutió en el capítulo anterior, la única constante en la que los primeros exploradores podían confiar era la Estrella Polar. En el viaje de tu vida, tu estrella polar consiste en ser honesto contigo mismo. Por lo general, cuando las personas hablan de decir la verdad, se refieren a ser sinceros con otras personas, y eso es altamente loable, pero algo aún más importante es la honestidad con uno mismo. Es fácil decirte a ti mismo algo más que la cruda verdad. El autoengaño es, bueno... pues engañoso. ¿Alguna vez te escuchas pronunciando cosas como éstas?:

Esta vez no cuenta.

Realmente lo intenté.

Si tan solo supieras...

Lo hice por ti (o los niños, la compañía, los accionistas...)

No siempre soy...

Eso es fácil para ti, pero yo...

Tales frases son señales de estar creando pretextos o, más bien, eximiéndote de la verdad.

Mentirte a ti mismo es, en el mejor de los casos, contraproducente, y en el peor de ellos, destructivo. Decirte a ti mismo la cruda verdad es la acción más liberadora que puedas emprender, y no siempre es fácil. Cuando eres honesto contigo mismo, estableces una conexión clara entre los problemas que enfrentas y la felicidad y éxito que experimentas. Evitar la verdad es como utilizar el mapa equivocado: jamás llegarás a tu destino porque te es imposible conocer la realidad del lugar donde estás y la de aquel al que pretendes dirigirte.

John Wooden, miembro del salón de la fama en basquetbol y el entrenador más victorioso de baloncesto universitario, logró su gloria sin jamás perder de vista quién era y lo que quería. El padre del entrenador Wooden le enseñó *las dos series de tres* para vivir su vida. La primera serie giraba en torno a ser honesto con los demás:

Jamás mientas

Jamás hagas trampa

Jamás robes

La segunda serie era sobre ser honesto consigo mismo:

No lloriquees

No te quejes

No inventes pretextos

*Las dos series de tres de papá fueron un compás para hacer lo correcto y comportarme de manera*

*adecuada.*

Además de seguir estas reglas, Wooden lleva una copia de un credo, escrito a mano, que consta de siete puntos, el cual le dio su padre cuando se graduó de la primaria en Centerton, Indiana. La lista empieza con: *Serte fiel a ti mismo.*

## Verdad y responsabilidad

Rara vez los humanos nos hacemos responsables; con frecuencia señalamos el dedo de la culpa hacia otra dirección. En nuestra cultura se ha vuelto endémico culpar a otros. Por los atolladeros en que nos encontramos, culpamos a la economía, al jefe, a los negocios, a los empleados, a los colaboradores, a los medios, a las instituciones educativas, médicas, legales y gubernamentales. Responsabilizamos a la industria de la moda porque no nos vemos como nos gustaría. Acusamos a los mercados de valores y de bienes raíces por no hacernos ricos. Atribuimos a nuestros padres, esposa, hijos, suegros y demás familiares nuestro estancamiento. Toda esta culpa y evasión de responsabilidad conduce a una sociedad negativa, frustrada, deprimida, bélica, violenta y enfurecida.

Chuck Boppell, presidente y director ejecutivo de *Worldwide Restaurant Concepts*, WRC por sus siglas en inglés (Conceptos Mundiales de Restaurantes), es dueño y opera las cadenas Sizzler y Pat & Oscar's, y es propietario de la franquicia de 85 restaurantes KFC en Estados Unidos y Australia.

*Poco después de entrar a WRC, recuerda Chuck, tuvimos un suceso en Milwaukee donde el dueño de una franquicia de Sizzler tuvo algunas fallas en el procedimiento de corte y manejo de carne e introdujo la bacteria E.coli al sistema. Yo aprendí mucho de esa experiencia. Nuestra estrategia era ser honestos y dar la cara para decirle a la gente lo que estaba sucediendo, así como para responder preguntas y hacernos responsables por ese problema. Invitamos a la prensa a nuestras cocinas con todo y sus cámaras. Había una fuerte presión para que desistiéramos de este acercamiento; nuestra compañía aseguradora nos amenazaba con eliminar la cobertura. De manera rotunda nos dijeron que debíamos sacar nuestro nombre de la prensa y escondernos, que dejáramos que todo se dispersara y pasara al olvido. En vez de eso, nuestro equipo adoptó el enfoque opuesto, y nos dijimos a nosotros mismos que si ya estábamos en los encabezados, al menos podríamos intentar que hubiera algunas palabras positivas en medio de todo lo malo. ¿Qué fue lo que nos permitió recuperar la mayor parte de nuestros negocios tan rápidamente? Creo que la forma en que lo manejamos.*

¿Cómo fue que Chuck pudo conservar el rumbo a través de una situación tan difícil? Según él, una maestra plantó el valor de la responsabilidad en su vida.

*Una mañana, de la nada, ella me sentó y dijo: El problema que tienes es que no te estás haciendo responsable de nada de lo que sucede a tu alrededor, ¡pues jamás es tu culpa! Esa perla de sabiduría ha permanecido alojada en mi cerebro desde entonces.*

Chuck aprendió, a edad temprana, lo importante que es tomar la responsabilidad total, y no parcial, del lugar en que nos encontramos en nuestras vidas.

## **Reaccionar ante los síntomas**

Los problemas subyacentes en el trabajo o en la casa no siempre son fáciles de abordar. Si no eres honesto contigo mismo, eres como un médico que se concentra solamente en los síntomas, en vez de dirigir su atención a las causas fundamentales del problema. Eso puede conducir a una búsqueda interminable, improductiva y frustrante de tratamientos e intentos, mientras la salud de tu paciente va empeorando.

No es poco común desviarnos o convencernos de reparar algo de manera rápida y sencilla, justo como Chuck Boppell pudo haber hecho con el conflicto en sus restaurantes. Una rápida reparación atiende una sola cosa: un síntoma. Si tú atiendes solamente un síntoma, el problema subyacente se infectará y empeorará. El problema real se esconde debajo del ruido, las emociones y las distracciones. Si no hay un propósito real en tu vida y solo son tratados los síntomas, la causa del conflicto esencial jamás es atendida.

## **”No es mi culpa” no es autoliderazgo**

A diferencia del enfoque de Chuck Boppell para resolver el problema de su compañía, algunas personas encuentran un extraño consuelo en el papel de víctimas cuando se enfrentan a los desafíos que jamás parecen resolverse. Ellos están convencidos de que nada de lo que sucede es su culpa, y las circunstancias están más allá de su control. Ellos se distraen a sí mismos y a otros con sus eternos infortunios. En vez de dar los pasos para resolver una situación negativa, desperdician un tiempo valioso quejándose y no actúan, hablan en lugar de hacer. Estas personas no escuchan la verdad, y malgastan energía que podría ser utilizada para atacar un problema a tiempo, si permitieran que la responsabilidad se convirtiera en su fuerza conductora.

Si existe una persona que tiene el derecho a reclamar su condición de víctima, su nombre es Melanie Washington. Melanie perdió a su madre, hermana, marido e hijo en muertes violentas, perpetradas por criminales reincidentes. Ella convirtió lo que pudo haber sido enojo y dolor autodestructivos en una misión para garantizar que la gente joven puesta en libertad tuviera algún lugar al cual acudir y alguien que la guiara. Con el apoyo de la compañía para la cual trabajaba, Boeing, a través de su programa de préstamos, Melanie fundó la organización Mentoring: A Touch from Above, MATFA por sus siglas en inglés (Tutoría: Una Caricia desde Arriba). MATFA trabaja con la Autoridad Juvenil de California, y en los últimos 14 años, más de 1 200 jóvenes han entrado en su programa. De los hombres que han participado, solo cuatro han vuelto a la cárcel, en comparación con el promedio estatal del 70 por ciento. El éxito surgió a partir de la tragedia de Melanie, su rechazo a permitirse caer en la condición de víctima y su impulso por recuperar el control de su propia vida, al tiempo de ayudar a tantos otros a hacer lo mismo.

(Puedes saber más de Melanie en [www.whoareyoubook.com](http://www.whoareyoubook.com)).

## Verdad y liderazgo

El liderazgo es la capacidad de ejercer una influencia en otros.

El autoliderazgo, entonces, consiste en los pensamientos, comportamientos y estrategias que te ayudan a ejercer una influencia sobre ti mismo. Tú creas las más grandes barreras de tu éxito personal y felicidad cuando te preocupas más por lo que los otros piensan, que por lo que tú piensas.

El autoliderazgo —habilidad para guiarte tú mismo— requiere confianza para actuar con base en tus valores, sin importar cuáles sean las consecuencias. Requiere la disposición de expresarte abiertamente, sin importar lo tonto que creas parecerles a los demás.

Una vez que te guías a ti mismo, empiezas a hacer una diferencia positiva y perdurable. Se trata del efecto dominó, pues los líderes inspiran a otros a extenderse más allá de cualquier frontera y limitación preconcebidas. Los grandes líderes hacen que sucedan grandes cosas porque están comprometidos con sus sueños y dispuestos a vivir de acuerdo con sus valores, a cualquier costo. Su compromiso hacia su propia persona les da el poder de cambiar el mundo a su alrededor.

## ¿Reactivo o proactivo?

Si no sabes lo que quieres (cuando no te haces dueño de tu verdad), reaccionas ante los deseos, horarios, invitaciones, solicitudes y planes de todos los demás. En vez de dirigirte hacia la zona más benéfica para ti y hacer lo que necesitas para lograr la felicidad, el éxito y la salud, cedes el control de tus días, noches, fines de semana, meses, años, vida.

Observa tu agenda, y verás que el nivel actual de autoliderazgo se refleja en cada cita. ¿Acaso tus citas para comer son congruentes con tus metas profesionales? ¿Has apartado un tiempo privado para estar con tu esposa, seres queridos o familia? ¿Existen otros eventos de negocios o sociales, o bien, otras actividades personales que quieras hacer o debas hacer? ¿Hay tiempo para disfrutar las cosas que te gustan?

¿Qué pasa cuando renuncias al control de algo tan simple como tu agenda? Lo que haces es incluir tus metas personales y profesionales en las necesidades y deseos de otras personas. Cuando no ejerces poder sobre la dirección de tu carrera y tu vida en general, tus emociones se ven afectadas y el resultado es estrés, cansancio y enojo.

## Verdad y miedo

En el Capítulo Uno introdujimos el concepto de *tropofobia*—miedo al cambio—, el cual puede evitar que las personas hagan una transformación constructiva. Cuando no puedes aceptar tu propia verdad o tu situación, este miedo se manifiesta en la forma de algo comúnmente conocido como el *síndrome del impostor*, es decir, el temor a no merecer

algo mejor, o no estar calificado. A pesar de la opinión de otros y a pesar de la verdad de la situación, te sientes como un farsante, como un impostor. Ese es el miedo que habla. Cuando el síndrome del impostor vence, puede tener consecuencias desafortunadas.

## **Tú: el impostor**

Cualquiera puede verse secuestrado por el síndrome del impostor. Se trata de una historia muy familiar. Entre más logros tienes, más fuerte es la voz interna que susurra, y algunas veces grita: *¡Impostor! ¡Tú no mereces esto!*

El síndrome del impostor afecta tu habilidad de internalizar los éxitos pasados y actuales. Sin importar cuáles sean los logros, una persona puede experimentar sentimientos de inadecuación. Quienes se sienten impostores temen la responsabilidad y notoriedad que viene con el éxito. Esto, a su vez, se ve acompañado por un miedo al fracaso, un pavor a ser descubierto. Estas personas se dicen a sí mismas: *Puedo dar la impresión de que soy más competente de lo que en realidad soy o Tengo miedo de que otros descubran que no estoy calificado para esta posición o Mis colaboradores van a descubrir que realmente no pertenezco aquí o No merezco este maravilloso puesto.*

En un retiro en las afueras de Filadelfia, Mick alguna vez abordó el tema del impostor. El grupo de grandes triunfadores estaba constituido por campeones de golf, estrellas de la NFL, un antiguo vicepresidente de Estados Unidos, un importante cronista de deportes, uno de los abogados de bienes raíces más sobresalientes de la nación y otras personas financiera y profesionalmente exitosas. La discusión sobre el síndrome del impostor les llegó a un nivel visceral. Todos, sin excepción alguna, admitieron que los había perseguido a lo largo de sus carreras. Varios confesaron haber escuchado una voz interna susurrar: *Se decepcionarían si realmente supieran, Sólo estás aquí gracias a tus contactos o Van a descubrir lo falso que eres.* Y sí, aprendieron a lidiar con esto, identificarlo y hacerlo a un lado. Ellos se dieron cuenta de que era irracional pensar de ese modo; no obstante, constituía un elemento que debían reconocer y descartar en forma constante.

Aunque muy probablemente no seas tan listo como te gustaría que la gente pensara que eres (bienvenido a la raza humana), la verdad fundamental es que muchas personas pasan demasiado tiempo preocupándose sobre cómo estar a la altura de ideales que han creado en sus propias mentes. En su mayoría, la gente tiene una fantasía sobre cómo debería ser y lo que otros esperan de ella, ya sea que su papel encarne a un director ejecutivo brillante o a la madre perfecta. Sin embargo, solo de ti depende serte fiel y representar la mejor versión de ti mismo.

## **La verdad ilumina tu viaje**

Los seres humanos están diseñados para ser adaptables, flexibles y resistentes física y emocionalmente. En nuestras vidas manejamos enormes cantidades de desafíos, y a la

mayoría de estos sobrevivimos bastante bien, pero también nos hacen falta anclas.

Cuando las cosas empiezan a desarticularse, necesitamos tener algo en nuestras vidas que permanezca como una constante. Hay tantos elementos que no podemos controlar, pero el único que sí, es la forma en que reaccionamos ante estos desafíos. Ser honestos con nosotros mismos se convierte en nuestro mejor aliado para vivir la vida que queremos. Nos hierde que otros nos mientan, pero es más destructivo cuando nos mentimos a nosotros mismos. La honestidad con nuestra persona y la de otros es la clave para una vida exitosa y el punto de arranque para responder las preguntas discutidas en el resto de este libro.

## **Para reflexionar**

Piensa en las siguientes preguntas antes de pasar al próximo capítulo. Revisa tus respuestas sobre una base regular y verás a qué grado estás manejando el autoliderazgo, y cómo estás usando la verdad como tu principio conductor.

¿Hay áreas de mi vida en las que estoy evitando la verdad?

¿He inventado excusas que son contraproducentes para lograr lo que quiero?

¿Cómo reacciono ante los problemas? ¿Estoy siendo únicamente reactivo y busco la reparación rápida? ¿O estoy siendo proactivo e identifico las causas subyacentes para encontrar soluciones a largo plazo?

¿Alguna vez me he sentido como un impostor? Al saber lo que ahora sé, ¿cómo me sentiría y qué haría de manera diferente?

¿Cuál es esa pregunta que temo hacerme a mí mismo?

## TRES

### ¿Quién eres y qué quieres?

*En un muelle, los barcos están muy seguros, pero no fueron  
construidos para permanecer ahí.*

—William Shedd

**A**nalizar nos brinda claridad, pero también supone peligro. Quizá recuerdes la clase de ciencias en secundaria, donde se te encargó la disección de una rana. En la escuela el propósito consistía en aislar y examinar las partes del anfibio —músculos, huesos y órganos— para aprender cómo funcionaban juntas. Cuando al sondear tocabas un área en particular, un ojo guiñaba o una pierna se movía. Era una experiencia iluminadora y resultaba en un entendimiento más profundo de la anatomía de aquel espécimen. Conforme respondas las preguntas utilizando los apuntes y pautas directrices en los siguientes cuatro capítulos, verás cómo cada una está integrada a las otras tres, y las complementa. Los resultados, a diferencia de la rana disecada, crearán un cuadro vital para saber quién eres y obtener lo que quieres.

### Define quién eres

Rachel Schreiber, maestra de 26 años, de Virginia del Norte, es una persona que tuvo pocas dudas en cuanto a saber quién era y lo que quería. A pesar de tener que lidiar con su discapacidad de aprendizaje (déficit de atención), desde niña soñó con ser maestra.

*Siempre me encantó ir a la escuela, me gustaban todas las actividades y jamás quería regresar a casa. Cuando volvía a mi hogar, me encantaba enseñarle a mi pequeña hermana, quien era tres años menor que yo, y hasta le dejaba tarea. Otra cosa que hacía en mi cuarto era alinear los peluches, como si fueran estudiantes.*

*Algunas habilidades de aprendizaje, como la lectura, eran difíciles para mí. Leía unas cuantas páginas, y luego debía volver a leerlas porque mi mente divagaba. En la preparatoria, el maestro de ciencias le dijo a mi mamá que yo era una chica muy lista, pero que no aprovechaba al máximo mis capacidades. Después de buscar muchas opciones, descubrimos que yo era una de las afortunadas estudiantes que se beneficiaban de los medicamentos para esta condición, e inmediatamente mis calificaciones pasaron de siete y seises a nueve y dieces.*

Rachel, quien ahora enseña en una primaria pública que tiene más de mil niños, dice que cada día tiene una historia que reafirma su elección de enseñar:

*En una población de estudiantes tan amplia, existen muchos niños con discapacidades de aprendizaje. Danny, por ejemplo, fue diagnosticado con autismo. El pequeño había recibido educación encasa hasta el primer grado, sus padres dijeron que jamás había estado en contacto con otros niños. Era el primer día de escuela tanto de Danny como mío, así que se convirtió en una experiencia de aprendizaje real para ambos. Tuve que descifrar cómo manejarlo, y él tuvo que descifrar cómo manejarse a sí mismo. Tuve que echar mano de todo lo que aprendí en la escuela y la universidad, y reajustar mi forma de enseñanza para adaptarla a sus necesidades. Regresaba a casa muy cansada, y algunos días de plano me ponía a llorar, pero sabía que esto era lo que quería hacer.*

*Habría sido tan sencillo para mí entrar a la oficina del director y simplemente confesar que no entendía cómo enseñarle a este pequeño, y a todos los otros niños con distintas discapacidades. Sin embargo, sabía que debía aguantar y ayudar a cada uno de ellos. Hice mucha investigación por mi cuenta, y finalmente escribí un libro sobre el trabajo que desarrollé con los niños de mi escuela.*

*Pero el verdadero regalo llegó el último día de clases de aquel año, cuando Danny extendió su mano para chocarla con la mía mientras nos cruzábamos en el pasillo, entonces supe que por fin había hecho contacto. Ese gesto me hizo llorar, y me sentí orgullosa de haber marcado una diferencia en su vida.*

Probablemente cuando eras niño también tenías muchas ideas sobre lo que querías hacer cuando crecieras. La imaginación infantil no está restringida por los límites de la edad, la inexperiencia, la preparación y el control parental, sencillamente crea cualquier futuro que desee. Pero ahora que debes enfrentar las realidades de la edad adulta, ¿dejas que esas restricciones te impidan hacer lo que quieres? ¿Acaso compartes tus metas con tu cónyuge, jefe o amigos? ¿O las mantienes guardadas debido a que temes la reacción de otros? Aún peor, ¿permities que las fronteras autoimpuestas —tu falta de instrucción, experiencia o circunstancias presentes— impidan que avances?

El primer paso en este viaje es entender que estas cosas no te definen ni determinan tu futuro. Quizá de muchas maneras y en repetidas ocasiones te hayan preguntado *¿Quién eres y qué quieres?*, pero ahora es el momento de enfrentar estas preguntas seriamente y responderlas de tal forma que cobren sentido para ti.

## **¿Qué es lo realmente importante?**

Nuestra sociedad ejerce una presión constante para que seas exitoso, razón por la cual definir lo que el éxito significa para ti es algo vital en tu futuro. Si no defines el éxito en tu vida, otros lo definirán por ti. Quizá te encuentres ascendiendo por una escalera solamente para descubrir, una vez que llegues a la cima, que estás apoyado en la pared equivocada.

Patrick Lencioni, fundador y presidente del Table Group (Grupo Mesa) y autor de

los *best sellers*, *The Five Temptations of a CEO* (Las cinco tentaciones de un directivo), y *Las cinco disfunciones de un equipo*, aplica sus valores esenciales en su propio negocio, al tomar decisiones que tendrán un impacto a largo plazo sobre su organización (y sobre sí mismo).

*Cuando subió la demanda de nuestros servicios de asesoría, tuvimos que tomar una decisión. La gente nos alentaba a crecer, diciendo: ¡Deberían contratar más asesores! ¡Deberían aceptar más trabajo! ¡Deberían volverse accionistas de las empresas de sus clientes, porque no saben cuánto va a durar esto!*

**Si no defines el éxito en tu vida,  
otros lo definirán por ti.**

*Recuerdo haberme preguntado, ¿Para qué estoy aquí? ¿Cuál es el propósito de esta compañía? Mi familia y mi fe deben ser más importantes que la persecución de objetivos relacionados con el dinero o el reconocimiento. Así que mi verdad consiste en perseguir esos objetivos (fe, familia e impacto en la gente), y tomar una decisión para renunciar a la mentira de que el dinero, la fama, la fortuna y el reconocimiento me harán feliz.*

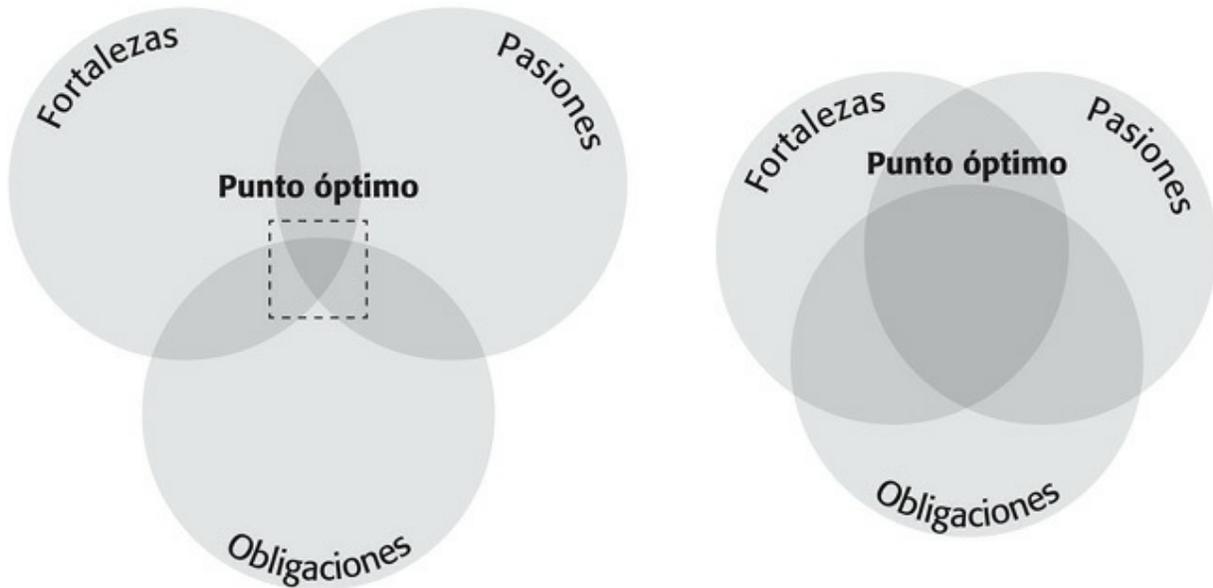
## **Aspira al punto óptimo**

En los talleres y retiros de planeación de vida que dirigimos, ayudamos a la gente a prepararse para responder las preguntas *¿Quién eres?* y *¿Qué quieres?*, con un ejercicio que lleva a descubrir lo que nosotros llamamos su *punto óptimo*. Intenta esto: sobre una hoja en blanco, dibuja tres círculos que muestren una intersección y coincidan en la parte de en medio (ver la siguiente ilustración). Denomina al primer círculo como el de las Fortalezas, y ahí describe tus talentos, dones y habilidades; incluye aquellos que quizá no estés utilizando en este momento. En el segundo círculo, denominado como Pasiones, escribe las cosas que valoras altamente y por las cuales sientes pasión (aquellas que te motivan). Etiqueta el tercer círculo como Obligaciones, y escribe en él las cosas que te sientes obligado a hacer para satisfacer tus necesidades y compromisos (estas actividades pueden ser divertidas o difíciles). Con algo de reflexión y análisis descubrirás que algunas de estas obligaciones son más necesarias que otras, y algunas quizá sean prescindibles. (Debes encontrar la manera de deshacerte de esas obligaciones injustificadas más tarde, por ahora escribe todo para que tengas el cuadro completo.)

El lugar donde se cruzan estos tres círculos es el punto óptimo. Al entregarte a una actividad que usa tus talentos, enciende tus pasiones y cumple tus obligaciones, vives en tu punto óptimo. Entre más se traslapen los tres círculos, más crecerá esta área idónea.

¿Estás utilizando tus fortalezas —tus dones y talentos únicos— al máximo de su

potencial? ¿Estás persiguiendo de manera activa tus pasiones o las estás reprimiendo? ¿Te sientes satisfecho? Tus pasiones y fortalezas son la clave de tu destino. Fortalezas son las claves de tu destino personal. Las cosas a las que diriges tu atención se fortalecen en tu vida, pues nadie escapa de la sencilla ley de atracción.



Tú no puedes controlar tus fortalezas y pasiones, solamente puedes desarrollarlas; para ello se necesita entendimiento, intención y disciplina. Tus obligaciones, sin embargo, son más flexibles y pueden ser alteradas de manera más inmediata. Es importante que tomes el control de tus obligaciones cuando tienes la oportunidad de hacerlo, o alguien más lo hará por ti. Si no decides cómo y dónde invertir tu tiempo, talento y energía, será otra persona quien decida en tu lugar. Las obligaciones son una clave importante para alinear tus talentos y pasiones, y para incrementar tu punto óptimo.

## Saca partido de tus fortalezas

En la década de los 40, George Reavis, un antiguo superintendente de las Escuelas Públicas de Cincinnati, escribió esta fábula que ejemplifica la importancia de sacarles partido a las fortalezas:!

Había una vez unos animales que decidieron que debían hacer algo para enfrentar heroicamente los problemas de un nuevo mundo, así que organizaron una escuela.

Adoptaron un programa activo que consistía en correr, escalar, nadar y volar. Para facilitar la administración del programa de estudios, todos los animales cursaban todas las materias.

El pato era excelente en natación, de hecho mejor que su instructor, pero apenas podía pasar la materia de vuelo y era bastante malo para correr. Como era lento en las carreras, debía quedarse

después de la escuela y también dejó la natación para poder practicar la actividad que se le dificultaba. Esto continuó hasta que sus patas con membrana se desgastaron, y se convirtió en alumno promedio en la materia de natación. Pero debido a que las calificaciones regulares eran aceptables en la escuela, nadie se preocupó por ello (excepto el pato).

El conejo empezó como el primero de su clase en carrera, pero tuvo un colapso nervioso debido al intenso trabajo de entrenamiento en natación.

La ardilla era excelente para escalar hasta que se frustró en clase de vuelo, ya que su maestro la obligó a arrancar desde el suelo en vez de hacerlo desde la punta del árbol. También sufrió *dolor de caballo* por el exceso de ejercicio y obtuvo un 7 en la materia de escalar y un 6 en la de correr.

El águila era alumna problema y fue disciplinada severamente. A la hora de escalar, llegó antes que los demás a la punta del árbol, pero insistió en usar su propio camino. Finalmente, fue expulsada por ser tan conflictiva.

Es fácil verse seducido por las promesas de *¡Tú puedes tenerlo todo! ¡Tú puedes hacer todo!* Sin embargo, es más sensato conservar una perspectiva realista y recordar las palabras de ese gran filósofo que es Clint Eastwood, quien dijo en la película *Harry, el sucio*: “Un hombre tiene que conocer sus limitaciones”. Tú eres más eficiente cuando te entregas a las actividades en las que eres hábil, pues tu cerebro está programado de esa manera. Puedes desperdiciar tiempo, dinero y energía buscando objetivos poco realistas, en lugar de hacerle caso a lo que todo buen carpintero diría sobre cuánto más fácil es trabajar con la veta de la madera, en vez de hacerlo en su contra.

Nuestro consejo es que no abandones tus sueños, pero asegúrate de que al final puedan realizarse con los talentos y el potencial con los que ya cuentas.

## Conoce tus pasiones

Nuestras fortalezas no siempre coinciden con nuestras pasiones, pero si armonizas tus talentos y entusiasmos, estos se respaldan e incluso amplifican el uno al otro, complementándose.

La pasión de Dale Carlsen lo llevó a abrir su primera tienda Sleep Train en Sacramento, California. Su compañía se convirtió en una de las tres principales minoristas en Estados Unidos y depositaria de innumerables reconocimientos y aplausos por parte de la industria y agencias gubernamentales no solo por sus prácticas de negocios, sino también por sus contribuciones a las causas sociales y comunitarias.

*¿Quién pensaría que alguien podría sentir pasión por las camas?, se preguntaba Carlsen. Yo lo dije en un principio, y lo repetí con frecuencia: mi pasión no es un colchón, sino la gente. Inicialmente, quería ayudar a las personas a obtener un mejor descanso nocturno al mejor precio. Quería darles las respuestas a preguntas que ni siquiera se hacían al momento de adquirir un colchón. Yo ofrezco a los compradores un tipo de servicio al cliente que no existía cuando entré en este negocio. Necesitábamos decirles a los compradores por qué había cientos de dólares de diferencia entre las distintas camas que ofrecíamos. Siento pasión por darle a la gente información que en verdad pueda tener un impacto positivo en su salud mental y física.*

Carlsen dice que una de sus partes favoritas de ser dueño de su compañía consiste en

ayudar a sus 1 400 empleados a encontrar también sus pasiones.

*¿Qué es lo que les hace vibrar? ¿Qué les emociona? Realmente debes creer en lo que estás haciendo e intentas lograr. Lo que actualmente me apasiona no es hacer más dinero ni abrir más tiendas; mi pasión es contemplar a los empleados desarrollarse hasta convertirse en líderes.*

## **Programa tus valores**

Aunque tus talentos y pasiones están ahí para ser descubiertos y desarrollados, si eliges qué hacer con tu tiempo, desde este momento puedes controlar un área de tu vida.

**Si tú no organizas tu tiempo,  
otros lo harán por ti.**

Un organizador profesional en el ámbito laboral y doméstico a quien conocemos, con frecuencia bromea: *La vida es 90 por ciento de mantenimiento y 10 por ciento de diversión.* Aunque hay mucho de cierto en sus palabras, nuestra intención es ayudarte a equilibrar esos porcentajes. Hay cosas inevitables porque son parte de la rutina diaria: comprar víveres, preparar comidas, pagar los recibos, limpiar y lavar, cortar el césped, llevar el auto al servicio... la lista es casi interminable. Después, debes atender tus necesidades personales: hacer ejercicio, escribir en tu diario, hablar por teléfono, meditar, ver la televisión (actividades que requieren tiempo y diversas cantidades de energía). Todas estas son tareas que haces personalmente o para las que contratas y entrenas a otros. A pesar de todo, consumen grandes espacios de tu día.

La realidad es que no puedes hacer todo. Necesitas descubrir cuáles son tus prioridades, lo que tienes que hacer personalmente, lo que otros pueden hacer por ti y, por último, ¡lo que puede ir en tu lista de lo que no hay que hacer!

Una de las principales correcciones de rumbo consiste en determinar el valor de tu tiempo. Esto es clave para alinear tus obligaciones con tus fortalezas y pasiones, aumentando así tu punto óptimo. Como tantas cosas en tu vida, si no programas tu tiempo, otros lo harán por ti. Para tener lo que verdaderamente quieres, es importante desarrollar el hábito de programar de acuerdo con tus valores (hacer en primer lugar lo que realmente es vital para ti). Asegúrate de que tus prioridades estén en tu lista antes de que otros las llenen con cosas que, para ti, son intrascendentes. No llenes tu agenda con citas y deberes; programa 20 minutos para no hacer nada en la tarde, pues esto recargará tu energía como ninguna otra cosa.

Detente un poco y responde las siguientes preguntas como ejercicio para programar tus valores:

¿Qué es lo que quiero ser?

¿Qué es lo que quiero hacer?

¿Qué es lo que quiero aprender?

¿Con quién quiero pasar mi tiempo?

Vicki Halsey es vicepresidente del departamento de Aprendizaje Aplicado en las Compañías Ken Blanchard. Ella es presentadora, ponente en los discursos de apertura y asesora para compañías como Nike, Toyota, Gap Inc., Merrill Lynch y Wells Fargo. También es coautora de *La invasión de los e-mails: domina tu correo electrónico antes de que te domine a ti*. Antes de que Vicki se uniera a las Compañías Ken Blanchard, trabajaba en el sistema educativo.

*Yo era directora asistente y, por lo mismo, miembro de todo tipo de comités y grupos administrativos. Repentinamente, me di cuenta de que me estaba matando a mi misma. En aquella época pensaba que mi identidad estaba definida por mi ocupación. Hacía, hacía y hacía, hasta que adquirí conciencia de que eso no era lo que quería. Necesitaba definirme por lo que yo era en verdad, necesitaba hacer lo que amaba (estar con los niños). Así que me senté e hice una lista de 16 cosas en las que me ocupaba y no eran mi trabajo central. Y antes de 24 horas, renuncié a 12 de ellas.*

*No abandoné el barco de manera irresponsable, explica. Conseguí gente para que me supliera en esos trabajos, como a la persona para quien enseñar en la Academia de Liderazgo de la Escuela de California era el regalo más grande de su vida; otra se sintió muy emocionada de tomar a cargo la presidencia del grupo administrativo del distrito escolar. Ahora hago lo que realmente me fortalece, y siento como si estuviera trabajando en la actividad más importante de mi vida.*

## **El factor desorden**

Es difícil tener claridad cuando nuestras vidas están desordenadas, es como ser el dueño de un jardín descuidado que únicamente florece si te das tiempo de arrancar la hierba. El desorden es un elemento de distracción y oscurece la verdad; se acumula gradualmente, y es mucho peor que una crisis aislada que gana tu atención de manera inmediata. El desorden te abrumba lentamente y te adormece en la inercia. Un año fluye hacia el segundo año y, antes de que te hayas dado cuenta, transcurren diez. Si le preguntas a un empleado que sufre de desorden durante cuánto tiempo ha sido administrador, quizá te responda que durante diez años. En realidad, ha sido administrador solo un año, porque ha repetido diez veces lo mismo acumulando el tiempo en medio de su desorden, y no ha

tenido crecimiento, aprendizaje o progreso. Distraído de usar sus fortalezas y encender sus pasiones, ha perdido de vista la verdad sobre quién es y lo que valora.

## **Haz tu lista de actividades intrascendentes**

Casi todo el mundo tiene una lista de cosas que debe hacer, y parece que la tendencia es aumentar y aumentar nuestros pendientes. El problema es que no restamos tan rápido como agregamos, y ese tipo de matemáticas no funciona para seres humanos con capacidades finitas. Ron Heifetz, director del Centro para el Liderazgo Público de la Universidad de Harvard, dice: *Cuando planeas cualquier tipo de estrategia, lo que realmente haces es seleccionar lo que no vas a hacer*. Vicki Halsey hizo su lista de cosas intrascendentes, y también tú puedes hacerla. Date permiso de no cumplir con todo lo de la lista. La concentración no viene si haces muchas cosas a la vez, exigiéndote en demasía. Las cosas que no encajan deben ser eliminadas, *y el secreto de la concentración es la eliminación*. La gente que más logra es determinada y selectiva, y es capaz de limpiar su vida, deshaciéndose de las hierbas que asfixian sus fortalezas y pasiones.

## **El 20 te dará el 80**

Hace más de 100 años, el economista italiano Vilfredo Pareto sacó a la luz un principio que ayuda a lograr más con menos esfuerzo. Se le conoce con diversos nombres: la Ley de Pareto, la Ley de la Sustitución, la Ley de los Pocos Elementos Vitales, el Principio del Menor Esfuerzo, y quizá su nombre más conocido sea Principio 80/20. Mediante éste, simplemente se declara que el 80 por ciento de tu productividad resulta del 20 por ciento de tu esfuerzo. Los porcentajes pueden cambiar, dependiendo de lo que hagas, pero la fórmula muestra el desequilibrio entre lo que haces y lo que obtienes por él. Un esfuerzo bien aplicado puede dar los mejores resultados y reconocimientos que desees. Si lo ves desde otro punto de vista, la mayor parte de tus esfuerzos para lograr lo que quieres son irrelevantes para lo que verdaderamente quieres o valoras. Esos esfuerzos vanos son solo hierba en tu jardín.

**¿Cuáles son las pocas cosas que si se hacen bien pueden hacer una gran diferencia en tu vida?**

El objetivo no solo es lograr lo que finalmente quieres, sino también disfrutar cada paso del camino para llegar a la meta. No se trata de gozar únicamente el resultado; sino

de disfrutar el proceso y los cambios que descubrirás en ti mismo mientras avanzas. No es cuestión de soportar un trabajo monótono hasta que por fin encuentres algo de oro al final del camino. Como Warren Buffett dice, *¡eso sería como guardar el sexo para la vejez!* Esta es la esencia del Principio 80/20, y nada más tú puedes determinar cuáles son esas pocas cosas que si haces bien, hacen la diferencia en tu vida.

## **El equilibrio por sí mismo no es una meta satisfactoria**

Cuando empezó a usarse el término *equilibrio* se trataba de un concepto bueno, pero en la actualidad se ha convertido en poco más que una palabra de moda. Como un fin en sí mismo, no tiene una ventaja real. Algunos emplean el vocablo como anestesia para adormecer el dolor de una vida vacía. Es posible vivir una vida equilibrada con todas las partes en su lugar y en funcionamiento, y sin embargo no tener idea de quién eres y qué es lo que en verdad quieres. Hasta no saber lo que es valioso para ti, ¿qué es lo que realmente significa tener una vida equilibrada?

## **Para reflexionar**

Examina tus fortalezas, pasiones y obligaciones de manera profunda, utilizando los siguientes ejercicios. Las respuestas son solo para ti, así que no necesitas sentirte evidenciado. Inseguridad es lo que sobreviene cuando estás demasiado preo cupado por lo que las otras personas piensan de ti. La autoconciencia, por otro lado, es conocerte a ti mismo en un nivel más profundo, y ello te permitirá tener el control de tu vida.

Antes de empezar, lee todas las preguntas. Escribe las respuestas en tu cuaderno o en tu computadora, y ponles fecha. Revisa tus respuestas dentro de un mes.

## **Valoración de mis fortalezas**

Cuando le preguntamos a la gente si conoce sus fortalezas, la mayoría responde de manera inmediata que sí, pero si se les presiona un poco, con frecuencia tienen dificultad para articularlas. Las siguientes preguntas te ayudarán a describir y entender tus verdaderas fortalezas.

¿Qué he hecho en el pasado que me haya dado una sensación de satisfacción?

¿Cuáles son tres cosas que hago bien?

¿Cuáles son mis fortalezas? ¿Cómo las utilizo?

¿Cuáles son las fortalezas que otras personas dicen que tengo?

## Valoración de mis pasiones

Una persona sabia alguna vez dijo: *Mientras estés pensando, ¡hazlo a lo grande! Siempre puedes actuar a menor escala más tarde.* Incluso cuando las valoraciones de tus fortalezas revelen ciertas limitaciones, el peligro real es poner esos frenos en tu pensamiento. Sé realista, pero también reconoce que en tu intento por ser práctico, con frecuencia puedes terminar jugando muy a la segura y caer en un estancamiento de la imaginación.

¿Cuáles son las cosas que me gusta hacer bien?

¿Cuáles son las experiencias que me gustaría tener?

¿Qué es lo que quisiera empezar a hacer en este momento?

¿Cuáles son cinco valores no negociables en mi vida?

¿Qué cosas, eventos o actividades me hacen sentir plenamente vivo?

¿Qué he dejado resbalar? ¿Por qué? ¿Qué puedo hacer ahora para revertirlo?

¿Cómo sería mi día perfecto en el trabajo? ¿En la casa?

¿Qué haría si se me garantizara éxito en las diversas áreas de la vida?

Escribe un párrafo describiendo tu vida si utilizaras todos tus talentos y habilidades.

## Valoración de mis obligaciones

La mayoría de la gente utiliza sus agendas para dejar que otras personas anoten lo que quieran en ellas y, de esta manera, satisfacer sus expectativas. Tu entendimiento más profundo será generado a partir de la reflexión, sin necesidad de información adicional. Tu cerebro ya cuenta con más información de la que puedas imaginar, y reflexionar sacará tus mejores ideas a la superficie.

¿Qué actividades hay en mi agenda que sean prescindibles? ¿Qué cosas pueden ser eliminadas o, al menos, disminuidas? ¿Qué obligaciones estoy creando para dentro de seis meses, de las que después me arrepentiré?

¿Algunas de las experiencias que me gustaría tener y asenté en la valoración de mis pasiones están reflejadas en mi agenda? ¿Semanalmente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente?

¿Qué actividades realizo y no disfruto? ¿Cuáles desempeño y amo?

¿Cuáles son las cosas que otras personas quieren que haga? ¿Cuáles son las cosas que yo quiero hacer?

¿Cuáles son algunas de las actividades que me gustaría hacer y que caen en la categoría de *ahora o nunca*?

¿Cuál es el 20 por ciento de mi esfuerzo que produce el 80 por ciento de los resultados que quiero lograr?

---

NOTAS:

1 Reavis, George, *The Animal School* (La escuela de los animales), Peterborough, NH: Crystal Spring Books, 1999.

## CUATRO

### ¿Dónde estás y por qué estás ahí?

*Podemos perdonar fácilmente a un niño que le teme a la oscuridad;  
la tragedia real de la vida es cuando los adultos le temen a la luz.*

—Platón

**T**e encuentras en el centro comercial porque vas a comer con una amistad en un sitio a donde nunca has ido. Te abres camino por el estacionamiento laberíntico para darte cuenta de que no va a ser fácil localizar el restaurante. El centro comercial tiene cientos de tiendas y una docena de corredores con la misma apariencia. Encuentras un directorio y finalmente localizas el nombre. Sigues perdido hasta que ves el punto familiar que dice *Te encuentras aquí*. Sientes alivio porque al saber tu ubicación se te facilitará llegar a donde quieres. En este momento, hacer un mapa de tu rumbo al restaurante parece sencillo.

### **Dónde te encuentras y por qué importa saberlo**

Conocer tu ubicación actual es esencial para alcanzar tu destino. Si tratas de bajar a la computadora la dirección hacia donde debes conducir para un viaje, el servicio de mapas responde hasta que pones tu punto de salida. Es más fácil tomar decisiones sobre tu futuro una vez que conoces la forma en que tu pasado y tu presente se conectan a este. Como cuando observas el mapa del directorio en el centro comercial, necesitas un poco de contexto, un cuadro mayor para ver dónde te encuentras en relación con el lugar al que vas. El contexto brinda perspectiva, y te muestra la dirección y lo lejos que deseas ir; además, es parte indispensable de las Cuatro Preguntas, ya que conduce a la siguiente parte de tu viaje: las elecciones y las decisiones.

A través de tu vida, has hecho elecciones y tomado decisiones cada día, las cuales te han puesto donde ahora te encuentras. Haces tus elecciones y tomas tus decisiones, y ellas te moldean. Al examinar dónde estás y por qué estás ahí, te vuelves consciente de decisiones que lamentas y desearías volver a tomar, así como de las que te dieron resultados maravillosos que merecerían repetirse. Algunas han sido productivas, otras no tanto, pero antes de que continúes, primero debes examinar dónde estás, y después el

proceso de decisión que te condujo hasta ahí. Hacer una mala elección no es tanto el problema, como lo es no reconocer la conexión entre tu estado actual y las elecciones y decisiones que te condujeron a ese punto.

## **Interroga a la realidad**

Para muchos individuos, las decisiones y las elecciones tienden a ser inconscientes, lo que les hace sentir que la vida les está sucediendo. Ellos no se ven como arquitectos de su propia existencia, y tal estilo de vida puede vaciar a cualquiera de una sensación de poder personal, control y confianza. El resultado es un atolladero. Como dijimos en la Introducción, esto conduce a una regresión de la imaginación, y a la creencia de que las cosas siempre permanecerán igual. Posteriormente, esto afectará su bienestar emocional y físico.

Por el contrario, quienes se toman el tiempo de detenerse y reflexionar, encuentran más fácil dirigir sus elecciones y decisiones hacia la vida que quieren. Ellos se formulan preguntas difíciles, y se dan a sí mismos respuestas honestas; podemos decir que interrogan a la realidad.

No te ahogas por caer al agua; te ahogas  
por permanecer en ella.  
—Edwin Louis Cole

## **El reflejo en el espejo**

Una razón importante por la que muchos no interrogan la realidad es que jamás aprendieron a detenerse y reflexionar. Algunos le temen a la reflexión porque este proceso puede detonar emociones profundas que están conectadas con el pasado, borrándoles la sensación de control; y para muchos, creer que tienen el control absoluto de su vida es de capital importancia. Pero la gente que tiene confianza, se da el tiempo para reflexionar. No hay un proceso real de aprendizaje, sentido de descubrimiento o entendimiento sin reflexión.

La palabra *reflejar* significa en latín *volver a doblar*. Cuando te paras frente al espejo, la imagen entra, se repliega y se refleja. El crecimiento personal sucede cuando utilizas el espejo de tu mente; tomarte el tiempo para reflexionar acerca de cualquier circunstancia o acontecimiento de tu vida te traerá un nuevo, emocionante y más profundo entendimiento.

## **La reflexión no significa rascarse la panza**

La reflexión es distinta a la introspección, pues ésta es solo ver hacia dentro. Detenerse ahí limita tu perspectiva, la diluye, y en algunas personas puede conducir al pesimismo y la depresión. La reflexión consiste en ver hacia dentro para poder ver hacia fuera con una perspectiva más amplia y exacta. Sin reflexión, tu vida se convierte en objeto de la casualidad; transcurres a través de tus días sin ganar un entendimiento profundo. Las actividades cotidianas no se convierten necesariamente en experiencias de aprendizaje. Preguntarte *¿dónde estoy y por qué estoy aquí?* inicia un proceso de reflexión que te llevará a identificar con claridad ese puntito rojo de los mapas que indica el sitio donde te encuentras. La autoayuda se inicia con la autorreflexión, la que a su vez te conduce del lugar donde estás hacia el que quieres llegar.

## **Cerrar la brecha de la integridad**

Con frecuencia existe una brecha entre lo que la gente profesa y su comportamiento, a esta se le llama *la brecha de la integridad*. Como todas las áreas de tu vida, la integridad implica crecimiento. La brecha de la integridad se estrecha mientras más te sintonizas con lo que dices creer y la forma como te comportas. Tus relaciones, bienestar emocional y salud se ven afectados por tu integridad o tu falta de ella. La investigación muestra que el nivel de integridad de una persona en realidad fortalece o debilita el sistema inmunológico. Mientras más disonancia haya entre tus valores y tu comportamiento, experimentarás más estrés, lo que debilita tu sistema inmune. Mientras mayor alineación, menor será el nivel de estrés, y por tanto tu sistema será más saludable. Saber dónde estás y por qué estás ahí te ayuda a cerrar la brecha.

Creer en integridad significa transformarse en una persona auténtica. Cuando te conviertes en autor de tu vida, eres auténtico, y no la simple sombra de lo que podrías ser. Desde luego, el destino del hombre no consiste en ser la sombra de sí mismo.

En el ámbito de los negocios, el término *alineación organizacional* describe la concordancia entre las acciones de los empleados y los valores de la organización. Del mismo modo, en el plano personal es necesario asegurarte de que las acciones de tu vida estén alineadas con tus valores. Hay una conexión directa entre lo que dices que eres por dentro y lo que realmente estás haciendo afuera. Para lograr la alineación necesitarás tener una visión clara de tu propia vida.

Jane Roeder, directora ejecutiva del Centro Ukleja para el Liderazgo Ético de la Universidad Estatal de California, Long Beach, dice que le enseñaron que pensar en sí misma era egoísta, por tanto aprendió a poner a otros por delante. Como resultado, a ella le fue difícil saber quién era porque se definía en relación con lo que hacía por los demás. Este es un rasgo que Jane cree compartir, particularmente, con muchas mujeres.

*Empecé a sentir un hoyo en el estómago, el cual me decía que había cosas que no podía ignorar, comenta. Mi hijo Sean estaba en su primer año de preparatoria, y llevaba cuatro materias reprobadas. Mientras tanto, yo trabajaba todo el día y jamás*

*estaba en casa. El hoyo en el estómago me llevó a examinar aquello que profesaba como mis prioridades, mis valores en relación con la familia y serme fiel a mí misma. Pensé que estaba haciendo a un lado mi integridad, pues decía que para mí la familia era lo primero, pero en realidad mi trabajo se había convertido en el protagonista de mi vida. En conclusión, no estaba viviendo de acuerdo con mis valores.*

*En primer lugar, me di el regalo de cuatro meses de periodo sabático, durante el cual realmente me concentré y reflexioné sobre mi propósito, visión, valores y dones. En ese lapso me pregunté a mí misma: ¿Qué quiero hacer a continuación? Sabía que para buscar un trabajo, tendría que contar con algunas palabras clave para definir quién era. Me sometí a una valoración, pues sabía que esas palabras iban a ser de vital importancia. Después de mi retiro personal, las cuatro palabras con las que me quedé fueron: liderazgo, educación, actividad no lucrativa y espiritualidad. Ahora cuento con esas cuatro palabras esenciales en mi nuevo trabajo dentro del Centro para el Liderazgo Ético, ubicado a cuatro minutos de casa, lo que me hace posible llegar rápidamente si Sean me necesita.*

## **Reflexiones de la feria**

De niños nos encantaba ir a la feria. La casa de los espejos era emocionante en particular, pues corríamos entre el laberinto de espejos sin saber hacia dónde voltear. Salíamos con chipotes en la cabeza y moretones en las rodillas por aventurarnos a través de lo que creíamos era un pasillo, solo para toparnos con una pared de vidrio inamovible. Al salir, las paredes del pequeño corredor estaban cubiertas de espejos curvos que reflejaban imágenes distorsionadas de nuestro verdadero ser. Los espejos nos hacían ver altos y delgados o bajos y gordos; nuestros rostros desplegaban grandes orejas, ojos saltones, nariz prominente y mejillas llenas. La risa era incontenible porque sabíamos que la imagen estaba deformada y no se trataba de nuestro ser auténtico.

Tú cuentas con un espejo interno que refleja cómo te ves a ti mismo. Lo que contemplas determina tu comportamiento, con frecuencia de manera subconsciente. Y cuando esa imagen está distorsionada, no es gracioso. Quien realmente eres y lo que realmente quieres se hacen diminutos o enormes, dependiendo de lo que creas de ti mismo. Sin un proceso honesto de autorreflexión, gastas una gran cantidad de energía tratando de encontrar la imagen correcta para proyectarla a los demás. No se trata de ser perfecto, sino de ser honesto. Y cuando descubras y mantengas una imagen exacta de ti mismo, experimentarás una sensación de bienestar y autenticidad. Es por esta razón que saber dónde estás y por qué estás ahí es tan importante para obtener una imagen más precisa de ti mismo.

**No se trata de ser perfecto,  
sino de ser honesto.**

Jonathan W., quien es ahora un exitoso consultor en búsqueda ejecutiva, compartió la historia sobre su camino al reconocimiento y aceptación de sí mismo por lo que es —sin distorsión—, y lo que hizo con esa experiencia.

*Toqué fondo el 29 de febrero. Cuando un buen amigo me sugirió que echara un vistazo a una clínica de tratamiento para el alcoholismo, yo estaba más que listo para hacerlo. Quería intentarlo ahora, antes de cambiar de idea. En tres horas, fui hospitalizado en un programa de 12 pasos, donde me quedé durante 28 días.*

*Fundamentalmente, lo que aprendí fue que el alcohol no era el problema; yo era el problema. El alcohol era un medio para adormecer el dolor, que provenía de mi incapacidad para lidiar con la vida en cualquiera de sus aspectos: laboral, personal o familiar. En lo emocional, era un adolescente de 14 años en un cuerpo de 31. Debía pasar por un proceso intenso de maduración. Solo después de detener el dolor, aprender a vivir en mi propia piel y recuperarme física y emocionalmente, pude pensar en la gran pregunta por desarrollar: ¿Qué es lo que quiero?*

*Cuando éramos niños en edad escolar, todos queríamos exámenes que tuvieran preguntas de verdadero o falso o de opción múltiple, ya que eran más sencillos. Con una pregunta tipo ensayo, debíamos pensar. Yo nunca me había visto forzado a responder la pregunta: ¿Qué es lo que verdaderamente quiero hacer? La vida jamás me había orillado a preguntarme eso y no estaba listo para responderlo.*

Jonathan tuvo que tocar fondo para enfrentar algunas cosas de sí mismo que necesitaba abordar, como su problema con el alcohol y lo que quería hacer con su vida. Sin embargo, una vez que lo hizo, fue capaz de dar los siguientes pasos hacia un crecimiento personal y una existencia que realmente quería vivir.

## **Lo que ves desde donde estás**

Hay cuatro lentes a través de los cuales puedes obtener perspectiva:

1. Cómo te ven otros. Las opiniones de otros tienden a afectar tu comportamiento.
2. Tus intentos por hacer que otros te vean de determinada manera; el manejo de tu imagen para controlar las primeras impresiones.
3. La forma como en realidad te ves. Fácilmente puedes ver tus defectos y las cosas que te gustaría cambiar, y difícilmente te sientes satisfecho con lo que tienes a la vista.
4. Tu ser auténtico: hecho de tus amores, fortalezas, dones, talentos, habilidades, pasiones, miedos, esperanzas y temperamento. Cualquiera de estos elementos puede estar enterrado profundamente debajo de tu conciencia.

La clave para vivir una vida íntegra consiste en alinear esos cuatro lentes, y la clave

de esa alineación radica en descubrir tu ser auténtico. Ser auténtico significa tener una imagen fidedigna de ti mismo, y después expresarte de manera congruente y consistente contigo mismo y con los demás. Utilizamos la palabra *congruente*, que significa que eres la misma persona sin importar dónde estés. Te sientes, como dicen, *cómodo en tu propia piel*.

## Abraza tu pasado

Saber dónde estás y por qué estás ahí implica abrazar tu pasado. Aceptar las cosas que te pasan *a* ti es con frecuencia mucho más fácil que aceptar las cosas que suceden *por* ti. Reflexionar sobre las cosas que suceden debido a ti puede conducir a la culpa, y como Erma Bombeck amaba decir, *la culpa es un regalo eternamente generoso*. La culpa puede conducir a un comportamiento de autosabotaje, así que lo mejor que puedes hacer es abrazar los fracasos de tu vida.

## ¿Qué persona exitosa no ha tenido su dosis de tropiezos, traumas, desilusiones, incertidumbre y fracasos?

El jugador clave en el comportamiento contraproducente es la negación. Los fracasos de tu pasado deben ser reconocidos de manera gentil y amorosa, sea que hayan sido auto impuestos o proveniente de alguien más. Cuando el Centro para el Liderazgo Creativo les pidió a los participantes de sus talleres identificar las cosas que más habían contribuido a su desarrollo, los cuatro factores más comunes fueron los siguientes:<sup>1</sup>

Tribulaciones personales	34%
Tareas desafiantes	27%
Mentores	22%
Entrenamiento estructurado y tareas	17%

Si el éxito puede alcanzarse a pesar de —o, quizá, debido a— las tribulaciones y los desafíos, ¿entonces por qué las organizaciones y la gente no aprenden de sus errores y fracasos? En una palabra: negación. La gente que crece no es inmune a estos problemas; las buenas rachas no son periodos libres de conflictos.

## Entender tus fracasos

Biosfera 2, construida a finales de los 80 en las laderas de las montañas de Arizona, fue diseñada para ser una réplica hermética del medio ambiente terrestre. La estructura de vidrio y acero sella 200 mil metros cúbicos, donde están contenidos cinco biomas distintos, incluyendo un océano de 4 millones de litros, un bosque tropical, un desierto y áreas de agricultura, junto con un hábitat humano. El 26 de septiembre de 1991, una colonia de ocho personas —cuatro hombres y cuatro mujeres— ingresaron en Biosfera 2 con la misión de vivir dentro del domo durante dos años, sin contacto con el exterior, ni apoyo del mismo. Varios meses después de iniciada la misión, el nivel de oxígeno empezó a descender a un ritmo constante, forzando a los *bionautas* a recibir oxígeno bombeado del exterior. La tripulación permaneció adentro por dos años, aunque el proyecto perdió credibilidad; sin embargo, la experiencia tuvo lecciones valiosas. Una observación interesante giró en torno al viento y los árboles. No había viento dentro de Biosfera 2, así que se asumió que los árboles crecerían rápidamente, y lo hicieron hasta desplomarse antes de su edad reproductiva. Al parecer, ese viento era necesario para crear árboles resistentes y fuertes. Tras observar y experimentar, los investigadores determinaron que la ausencia de viento causaba que la madera fuera más suave que la de los árboles de la misma especie crecidos en el exterior. La falta de presión, que en un principio parecía ser una ventaja, creó un conflicto que en realidad los debilitó.

Cuando reflexionas sobre tu vida, descubres que tus tribulaciones personales y fracasos en los negocios se convierten en experiencias clave de aprendizaje, que pueden construir tu carácter y el de cualquier organización. Si niegas el conflicto, tu ser auténtico no tiene la oportunidad de fortalecerse, y tu futuro se ve sabotado.

La gente siente rechazo a hacer cambios en su vida, como lo discutimos en el Capítulo Uno. Esto les da mayor seguridad que enfrentar el miedo de perder algo percibido como necesario en la vida. Woody Allen observa este rasgo en *Annie Hall*, citando un viejo chiste:

Un hombre entra en el consultorio del psiquiatra y le dice:

—Doctor, mi hermano está loco, cree que es una gallina.

—¿Por qué no lo internas en un manicomio? —pregunta el psiquiatra.

—¡No puedo! ¡Necesito los huevos! —contesta el hombre.

## Para reflexionar

Échale un vistazo a la diferencia entre lo que dices y lo que haces. Piensa en tus elecciones y decisiones, los pensamientos, comportamientos y acciones que te influyeron y te llevaron hasta el lugar en el que te encuentras hoy.

¿En dónde me siento atorado?

¿Qué verdad sobre mi vida evito explorar? ¿Por qué?

¿Qué decisiones y elecciones me trajeron hasta donde estoy ahora?

¿Veo un patrón o tema que se repite? ¿Lo repetiría actualmente?

¿Quién puede retroalimentarme mientras exploro estas preguntas?

---

NOTAS:

1 Centro para el Liderazgo Creativo, [www.ccl.org/leadership/pdf/news/newsletters/acrosstheboard.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/news/newsletters/acrosstheboard.pdf) y [www.ccl.org/leadership/update/2004/AUGtransition.aspx?pageId=966](http://www.ccl.org/leadership/update/2004/AUGtransition.aspx?pageId=966)

## CINCO

### ¿Qué harás y cómo lo harás?

*Somos lo que repetidamente hacemos. La excelencia, entonces, no es un acto sino un hábito.*

—Aristóteles

**P**laneación. Sé honesto contigo mismo y confiesa cómo te sentiste al leer esa palabra. Por desgracia, muchas personas parecen alérgicas al proceso de planeación, y lo evitan cada vez que les es posible. ¿Por qué? Algunos creen que la planeación requiere demasiado esfuerzo y una fuerte inversión de tiempo en una vida ya atiborrada de actividades. Otros consideran que los planes son demasiado inflexibles y a corto plazo irrelevantes en un mundo tan cambiante. Otros más se sienten temerosos de entrar en un proceso de planeación, más que nada porque no saben cómo llevarlo a cabo correctamente. Ya sea que te tomes o no el tiempo para hacerlo, planear el sendero para el resto de tu vida —lo mejor de tu vida— es esencial si esperas tener la oportunidad de lograr lo que quieres.

Dominar la vida requiere entendimiento de lo que te está sucediendo en este momento, y después crear y usar un plan para ir del punto donde te encuentras hoy hacia el que quieres ir mañana. Esto se logra preguntándote lo siguiente: *¿Qué haré y cómo lo haré?*

### ¿Problema o predicamento?

Sinceramente, no hay manera de evitar que lleguen tormentas en la vida que amenacen desviarte de tu destino, pero antes de que te sientas a hacer tus propias correcciones de rumbo, debes entender que algunas de estas cosas por abordar serán *problemas* y otras *predicamentos*. Es importante que conozcas la diferencia entre las dos y la forma de lidiar con ambas, porque cada una requiere un curso distinto de acción.

Un problema es un acontecimiento negativo e inesperado, y puede suceder sin que hayas cometido un error. Por ejemplo, un competidor posiblemente introduzca un nuevo producto o servicio que amenace tu participación en el mercado o tu carrera. Si piensas con claridad, lograrás abrirte camino a través de este tipo de problemas, y aprender de la

experiencia. Un problema también puede derivar de un error que hayas cometido. Quizá dijiste algo de manera impulsiva, por enojo o frustración. Encara el hecho de que cometiste un error; discúlpate lo antes posible, haz las paces y asegúrate de no volver a cometer la misma equivocación.

Un predicamento, por otro lado, es el resultado de un patrón de comportamiento que hace que vuelvas a meterte en dificultades. Por ejemplo, el alcoholismo, el consumismo desmedido, la mentira, el engaño, la procrastinación y otras conductas auto destructivas y adicciones, invariablemente conducen a predicamentos como la pérdida de tu trabajo, la desintegración de tu matrimonio, un mal crédito y una salud precaria. Al enmascarar el problema esencial, los predicamentos hacen aparecer síntomas como ansiedad, irritabilidad, hostilidad, desasosiego, insomnio, incapacidad para desacelerarte, descuido, postergar deberes, depresión o deuda. Un predicamento es resultado de la conducta habitual que ha evolucionado hacia un comportamiento inconsciente. Conforme pasa el tiempo, se vuelve más difícil reconocerlo por lo que verdaderamente es.

Mary Hunt es un buen ejemplo de alguien que convirtió un predicamento en algo a su favor. Su predicamento empezó de forma muy simple: adquirió una tarjeta de crédito. Su gasto descontrolado literalmente estaba hipotecando el futuro de su familia. La versión corta de su historia es que una vez que se dio cuenta de que su valor personal no dependía de su capacidad adquisitiva, comenzó a pagar gradualmente (durante un periodo de 13 años) los más de 100 mil dólares que debía, más multas e intereses.

Después de asistir a una de las presentaciones de liderazgo de Mick, Mary se sintió lo suficientemente estimulada para iniciar la organización DebtProof Living (Vivir Libre de Deudas), externando su merecido credo: *Hacer digno el arte de vivir con menos de lo que tienes*. Su benéfica y exitosa organización ahora llega a millones de personas; ayudándolas a distinguir entre sus problemas y sus predicamentos. Su honesto mensaje fue recibido con un éxito apabullante, y ha resultado en la publicación de su decimocuarto libro, *Live Your Life for Half the Price* (Vive tu vida a la mitad de precio). Actualmente, su sitio en la red cuenta con más de 12 millones de visitas al mes, y presenta los temas constantes de Mary, es decir, responsabilidad financiera, poder interno y esperanza.

Los predicamentos pueden enfrentarse y resolverse, pero no hasta que la causa subyacente sea identificada. Un predicamento puede resolverse si se reconoce lo que realmente hay detrás.

## Contestar la pregunta

Hace 20 años, Trudy Atchison, una maestra de preparatoria que trabaja con estudiantes conflictivos, se preguntó a sí misma: *¿Qué es lo que haré y cómo lo haré?* Ella descubrió que una vez que descifró quién era y lo que quería, así como dónde estaba y cómo había llegado ahí, se hizo evidente la respuesta a la tercera de las Cuatro Preguntas que constituyen la esencia de este libro.

*Mi primer intento por obtener una educación universitaria se remonta a la década de los 60, en Filadelfia, recuerda. La guerra de Vietnam estaba en su apogeo, y parecía que las protestas en los campus universitarios ocupaban la atención de la*

mayoría de los estudiantes. Todo, en especial asistir a clase, parecía no tener sentido.

Finalmente, Trudy abandonó la universidad, se mudó primero a la ciudad de Nueva York, y después a California.

*Mi primer trabajo en California fue como mesera en el primer Brown Derby de Los Ángeles, ella rememora. Un día, mientras atendía a unos clientes en el patio exterior con otra mesera que al menos tenía 60 años, pensé: Dios mío, ¿qué pasará si sigo haciendo esto cuando tenga 60? En ese momento disfrutaba el trabajo, ganaba buen dinero y me sentía bien con el empleo, pero me aterraba pensar en ser mesera toda mi vida. La actividad siempre era un poco lenta antes de que apareciera la multitud de la hora de la comida, así es que empezamos a platicar. Le pregunté si siempre había querido ser mesera.*

Me volteó a ver directamente y dijo:

—No, pero éste es el único trabajo que pude obtener. No tengo ninguna preparación. Lo que necesitas hacer —dijo—, y le doy este consejo a toda chica joven que trabaja aquí, es pensar en lo que de verdad amas hacer, y entregarte a ello. Siempre tendrás una actividad que realmente ames, y no la sentirás como trabajo.

Varios años después, estaba escuchando un programa de radio, y uno de los radioescuchas dijo:

—No consigo obtener un buen trabajo, porque no tengo preparación académica.

—Puedes regresar a la escuela, ir a la universidad, aunque te tome 10 años; puedes terminar tu educación si asistes medio tiempo por las noches. Muchas personas lo han hecho —sugirió el anfitrión.

—No, no podría hacer eso —contestó el radioescucha.

—¿Qué es lo que vas a hacer en 10 años si no lo haces? —remató el interlocutor.

Eso en verdad me hizo pensar que si iba a hacer el cambio, tendría que comenzar ya. Este era el momento, pues estaba en mis cuarenta.

Con el apoyo de mi familia, hice cambios inmediatos para cortar los gastos. Utilicé mis ahorros para pagar la deuda de mi tarjeta de crédito. Presenté solicitud para cada beca universitaria disponible, y solicité préstamos para estudiantes. Puse un anuncio para rentar un cuarto vacío de mi casa. Por último, mi hija y yo nos mudamos a un lugar más pequeño junto a la casa de mis padres, para que ella tuviera supervisión en las noches que yo asistía a clases.

En algún momento reemplacé a un maestro en el correccional de menores, e inmediatamente me di cuenta de que había encontrado una organización a la que quería dedicar mi energía. Quedé impresionada por la dedicación y el apoyo dados a los estudiantes que tenían dificultades como embarazo durante la adolescencia, pertenecer a una pandilla, manejo de la ira, drogadicción, alcoholismo, abuso sexual, abandono y carencia de hogar. Trabajar ahí fue muy gratificante, y al final me ofrecieron un contrato. ¡Estaba tan emocionada!

Cuando veo hacia atrás, me doy cuenta de que todas mis experiencias, especialmente las derivadas de los trabajos que tuve, me ayudaron a convertirme en una buena maestra. Sabía que seguiría pagando las deudas durante un buen tiempo,

*pero estaba segura de que se trataba de una buena inversión, pues era en mi persona y de manera permanente, y no en algo como un auto que manejaría durante solo cinco o seis años. Esta era una oportunidad para hacer lo que amaba.*

*Todo el mundo despierta en algún momento de su vida. Algunas veces tenemos la fortuna de recibir el consejo de alguien cuando más lo necesitamos, como la mesera en el Brown Derby que me ayudó a modificar la dirección de mi vida. Yo estaba lista para escuchar lo que mi compañera tenía que decir, ¡y ahora tengo el mejor trabajo del mundo!*

## **Crea un plan para la vida**

En este libro aprenderás a crear un plan para tu existencia y a lidiar con algunos de los obstáculos que suelen presentarse. Sabrás cómo crear tu propio mapa para la vida, y te sentirás estimulado a diseñarlo. (Estudios muestran que escribir planes y revisarlos frecuentemente aumenta en un 35 por ciento la probabilidad de lograrlos.) Un plan escrito no es solo algo interesante por hacer; es un elemento esencial para tu éxito.

La planeación es una herramienta fundamental que a largo plazo contribuye a tu sentido de bienestar y realización. Tu capacidad de anticipar, tomar acción y capitalizar las oportunidades ayuda a aguzar tus habilidades e incrementa en gran medida tu probabilidad de éxito (porque tienes un plan).

No es sorprendente que escuchemos comentarios como los siguientes de gente que traza y sigue un plan para sus vidas:

Estoy contento de haberme tomado el tiempo necesario al principio, porque al final ahorré mucho.

Estoy sorprendido por la cantidad de problemas con los que pude lidiar debido a que anticipé la mayoría de ellos.

Es impresionante cuántas buenas noticias y oportunidades inesperadas salieron a mi paso, solo porque contaba con un plan bien estructurado que pude articular.

## **Signos de advertencia sobre tu falta de planeación**

A lo mejor crees que estás haciendo un gran trabajo de planeación, pero, ¿estás totalmente seguro o hay lugar para perfeccionarlo? Quizá tengas las mejores intenciones cuando se trata de planear, pero si por alguna razón no sucede, entonces no estás creciendo. A continuación, te presentamos varios signos de advertencia mediante los cuales puedes juzgar la eficacia de tu proceso de planeación:

Cuando alguien acude a ti con un problema urgente, con frecuencia actúas antes de darte la oportunidad de

pensar.

Estás empantanado en los detalles, y no tienes tiempo de contemplar el cuadro en su totalidad.

Hay demasiadas opciones, y te sientes confundido sobre cómo alcanzar un resultado.

Siempre estás ocupado apagando incendios.

Otros establecen tus planes y prioridades.

Las mismas cuestiones y los mismos problemas siguen regresando, sin importar cuántas veces creas que los has resuelto.

Te sorprendes cuando las cosas no resultan como esperabas.

Cuando surgen las oportunidades, estás demasiado ocupado para reconocerlas o capitalizarlas.

## **Razones por las que la gente no cambia**

No tengo tiempo.

Para el momento en el que el plan se haya completado, ya estará obsoleto.

El proceso es mucho trabajo y toma demasiado tiempo.

Ya tengo un plan; está aquí, en mi cabeza.

Aunque la gente puede concebir innumerables razones para no escribir un plan para su futuro, dos de los factores más comunes que obstaculizan el cambio son, en primer lugar, el miedo (como lo comentamos en el Capítulo Uno) y, en segundo, la percepción de que no hay alternativas. Durante años hemos observado, quizá de manera sorprendente, que la percepción de una falta de alternativas es, por mucho, la razón más debilitante. El miedo puede superarse, pero ser incapaz de ver las alternativas provoca estancamiento y una sensación de desesperanza en la gente. Cuando se trata del cambio, las personas requieren tanto entendimiento interno como sea posible. Para ayudar a crear alternativas para el cambio, es útil que los individuos entiendan las fuerzas involucradas en este; ser capaz de identificar estas fuerzas nos ayuda a manejarlas. Una gran

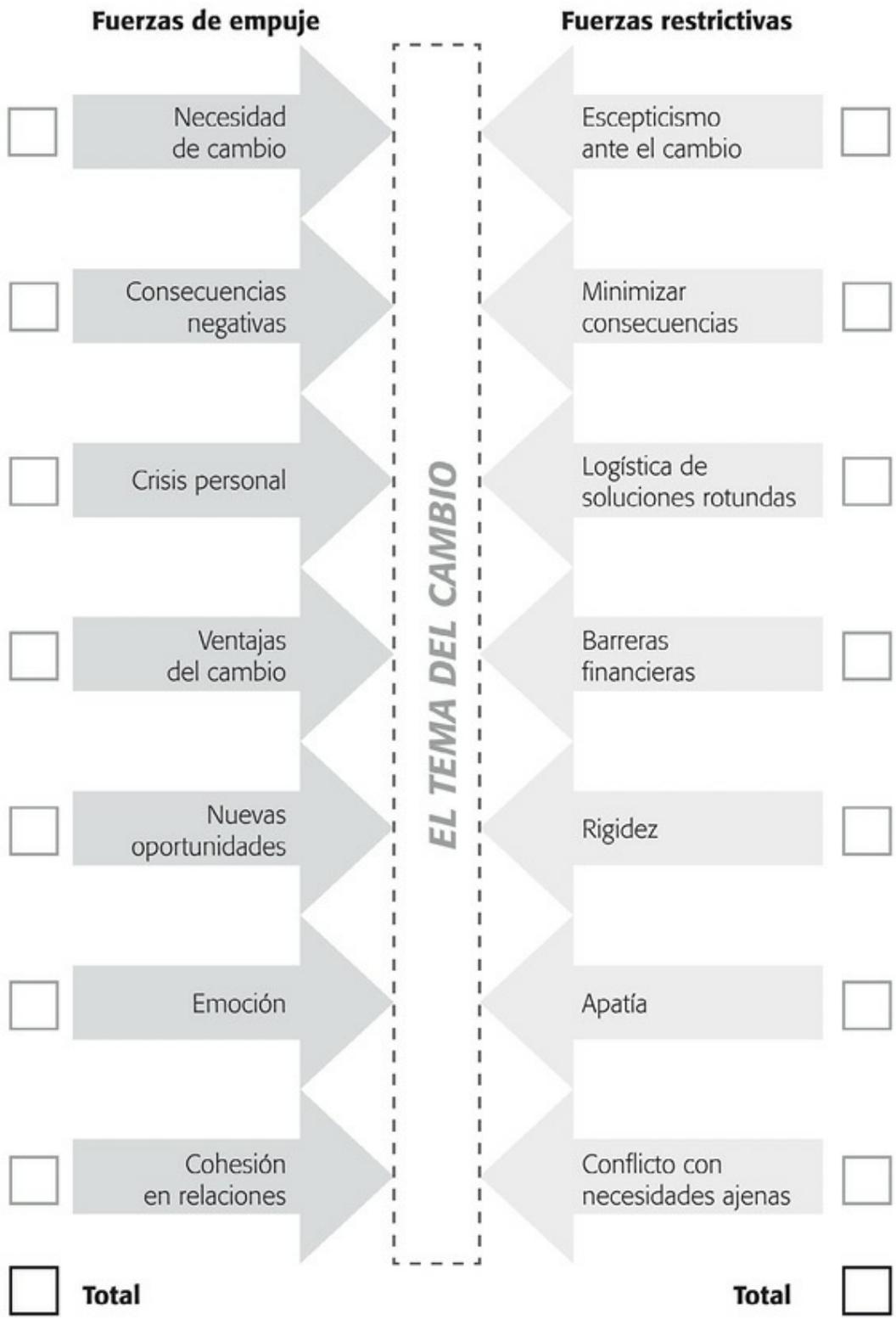
herramienta para comprender las fuerzas implicadas en la creación de un cambio personal o grupal es un sistema descrito como Análisis del Campo de Fuerzas, desarrollado por el psicólogo social Kurt Lewin.<sup>1</sup>

## El éxito real y duradero no sucede simplemente al azar; es resultado de decisiones y acciones planeadas.

Cualquier cuestión, ya sea una conducta, una idea o un resultado deseado, se mantiene en balance —lo que Lewin llama *equilibrio*— mediante dos fuerzas opuestas. Las fuerzas que promueven el cambio se conservan en equilibrio o balance debido a las fuerzas que mantienen el *statu quo*. Así que tu comportamiento actual no es estático, sino que permanece en su lugar debido a fuerzas opuestas; las fuerzas de empuje para el cambio y las fuerzas restrictivas en contra del cambio. Las fuerzas pueden encontrarse en creencias, normas culturales, valores, expectativas, comportamientos, hábitos, estados de ánimo, necesidades, ansiedades, ideales, metas. Estos elementos se empujan el uno contra el otro para crear tu actual condición de ser.

Las fuerzas siempre están presentes en lo que Lewin llama *espacio vital*, el lugar donde la gente vive sus vidas; son parte de todas las personas, las reconozcan o no, y jamás desaparecen. Debilitarlas o fortalecerlas es lo que desplaza el equilibrio en una dirección u otra para producir el cambio.

### Fuerzas típicas en acción



El Análisis del Campo de Fuerzas ayuda a desmitificar el cambio, así como a describir con exactitud las fuerzas que están en vigor cuando intentas hacer una transformación personal. Con algo de reflexión y análisis puedes empezar a ver tales fuerzas con claridad, y una vez que las identifiques será mucho más fácil controlarlas.

En el modelo, si las fuerzas restrictivas que van en contra del cambio son equivalentes a las fuerzas de empuje que te incitan al cambio, entonces este no ocurrirá. Las fuerzas del cambio deben de ser más fuertes que las fuerzas en contra del mismo. La forma ideal de crear el cambio es primero tratar de eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas. Si debilitas o eliminas las fuerzas restrictivas, el resultado será el cambio deseado. Cuando estableces objetivos personales, la mejor manera para generar una transformación consiste en identificar y después eliminar las fuerzas restrictivas.

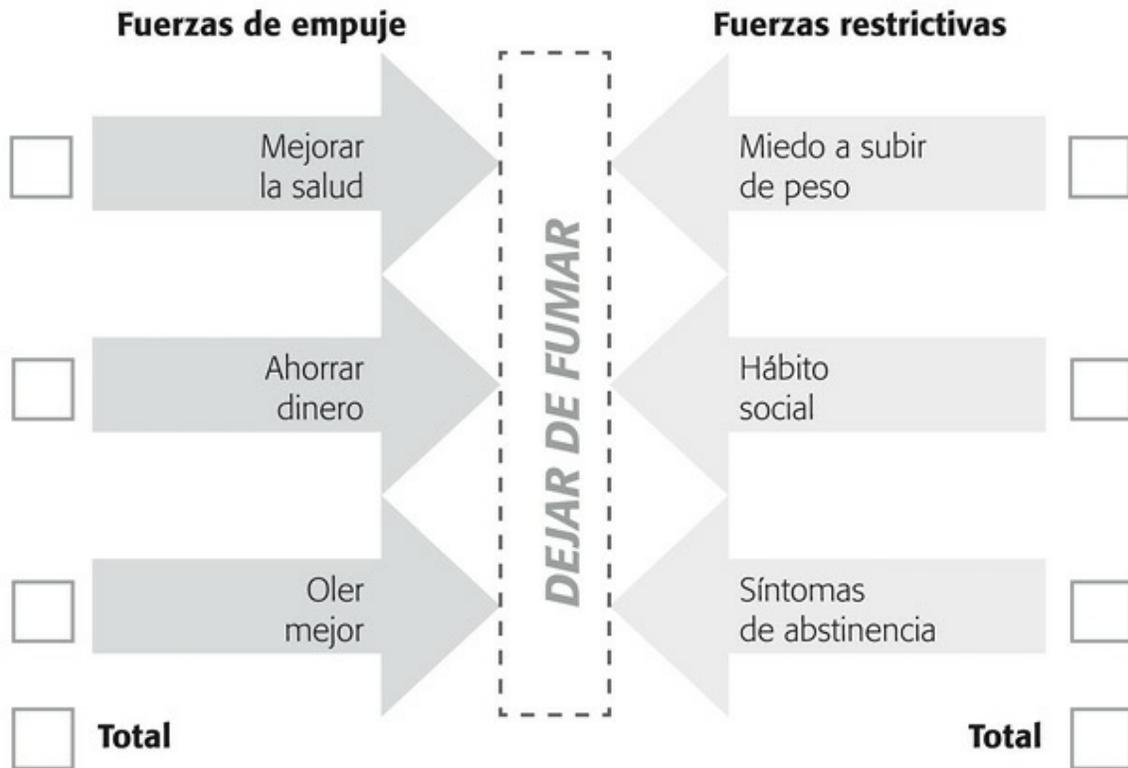
## **Echar a andar la maquinaria**

Para ver cómo funciona esto, sigue el modelo de las Fuerzas Típicas en Funcionamiento, saca una hoja de papel y escribe en ella un comportamiento particular que te gustaría modificar; luego, haz dos columnas debajo del título. En la columna de la izquierda, enlista todas las fuerzas de empuje que pienses te pueden ayudar a cambiar. En la columna de la derecha, enlista las fuerzas restrictivas, todo aquello que evita este cambio. Observa el siguiente ejemplo que examina la cuestión, por demás común, de intentar dejar de fumar.

Conforme llenes tu propio modelo, las siguientes preguntas y declaraciones te ayudarán a analizar tu cambio deseado:

¿Qué es lo que quieres? ¿Qué comportamiento deseas cambiar?

¿En dónde te encuentras actualmente?



¿Cómo se verá tu vida si no haces el cambio?

¿Cuáles son los resultados que te motivan al cambio? Haz una lista de ellos en la columna de la izquierda.

¿Cuáles son los factores que hacen que el cambio parezca difícil? Haz una lista de ellos en la columna de la derecha.

¿Qué fuerzas de empuje son las más alentadoras? Califícalas en una escala del 1 al 5 (asignando el 1 a la más débil y el 5 a la más intensa), en la columna de la izquierda.

¿Qué fuerzas restrictivas son las más difíciles de vencer? Califícalas en una escala del 1 al 5 en la columna de la derecha.

¿Cómo puedes disminuir o minimizar las fuerzas a la derecha e incrementar o maximizar las fuerzas a la izquierda?

¿Qué fuerzas son reales, y cuáles son simplemente percibidas como reales?

Ahora crea tu propio diagrama. Escribe el rasgo que quieras cambiar en la parte de en

medio, entre las flechas. Dentro de las flechas haz una lista de las fuerzas a favor y en contra del cambio. Califica cada una en una escala del 1 al 5, asignando el 1 a la más débil y el 5 a la más fuerte. ¿Cómo puedes debilitar e incluso eliminar las fuerzas restrictivas? ¿Cómo puedes robustecer las fuerzas para el cambio?

Hacer este ejercicio te ayuda a aclarar cuánto de estas fuerzas está en acción en tu ambiente, y te permite un mejor entendimiento sobre cómo puede ocurrir y ocurrirá el cambio. Te será de mayor utilidad si tienes definido el cuadro completo: balance del poder, los participantes involucrados, tus adversarios y aliados, y tu potencial para influir en todas estas fuerzas.

Este ejercicio también te ayudará a identificar las alternativas con las que cuentas para producir un cambio en tu vida. Además reducirá tus suposiciones y tus miedos respecto al cambio, pues verás con mayor claridad todas las cuestiones involucradas. Debido a que ahora ves el destino hacia el cual dirigirte, te será más fácil hacer un cambio que te lleve a donde quieres ir.

## **Cambiar los hábitos viejos por nuevos**

Una de las fuerzas que quizás actúe en tu contra son los viejos hábitos (aquellas cosas que haces y te impiden avanzar). Aunque los viejos hábitos pueden ser conductas en las que caes una y otra vez, la buena noticia es que los buenos hábitos pueden desarrollarse para engendrar actitudes positivas, lo que a su vez genera estilos de vida nuevos y satisfactorios. Conforme te vuelvas más competente con los nuevos comportamientos, descubrirás que requieren menos energía y esfuerzo. En palabras del visionario organizacional Max De Pree: *No podemos convertirnos en lo que necesitamos ser, si permanecemos siendo lo que somos.* Tu plan de vida nueva demanda nuevos hábitos.

Catherine Kinney, antigua presidenta de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE por sus siglas en inglés), ascendió en jerarquía a través de sus puestos administrativos en varias divisiones de ese organismo, incluyendo planeación tecnológica, ventas, marketing, operaciones y regulación. Durante su carrera, su enorme pasión por la compañía le ha ayudado a seguir adelante. *Tengo que pellizcarme todo el tiempo, porque estoy muy sorprendida. Jamás habría esperado un ejercicio administrativo tan duradero.*

Ella sabe que ha llegado tan lejos gracias a los ajustes y mejoras que realizó en el camino. Esos ajustes y mejoras eran parte del plan para lograr sus metas. Por ejemplo, hace varios años durante una revisión de su desempeño, recibió algo de retroalimentación negativa. Catherine pudo haber adoptado una actitud defensiva o entrar en negación, sin embargo aceptó de manera inmediata la información y creó un plan para modificar su comportamiento. Su desafío, de modo interesante, giraba en torno a la materia del cambio. Rara vez hemos visto a alguien lograr su objetivo en forma tan rápida y certera. Aquí está su historia:

*Cuando empezamos a hacer evaluaciones en toda la compañía, recibí retroalimentación sobre mi dificultad para lidiar con el cambio. Eso me sorprendió, porque yo siempre pensé que contribuía en gran medida al proceso del cambio y*

*crecimiento de NYSE, sin embargo era evidente que la gente me veía como parte de la vieja escuela, alguien que oponía un poco de resistencia. Eso fue solo otro recordatorio de que siempre tienes que estar dispuesto a ser flexible.*

*Para entender esta cuestión, le pedí a mi supervisor que me explicara lo que había detrás de la puntuación. Luego acudí con dos colegas a quienes realmente respeto y les dije: ¿Qué me aconsejarían hacer?*

*También me acerqué a dos subordinados y les comenté lo siguiente: Miren, sé que esto quizá sea difícil, y no quiero evidenciarlos. Durante el resto del año, si pueden hacerme ver los momentos en que crean que estoy siendo inflexible, ¿podrían dejarme una nota? No tienen que firmarla. Me será particularmente útil una retroalimentación inmediata y concreta. En vez de resistirme, traté de trabajar en mi flexibilidad, y en que los demás pudieran ver que en verdad estaba intentando ser parte de un proceso de cambio.*

Una vez que Catherine logró aislar el problema, lidió con él instaurando un sistema que la entrenara para detectar los momentos en que estaba siendo menos abierta al cambio. En el proceso, modificó su comportamiento e influyó positivamente en la opinión de otros, y sin duda fue una inspiración para aquellos a su alrededor.

## **Automatizar las nuevas conductas**

Mientras más ensayes las nuevas conductas poniéndolas en práctica, más rápido y fácil será adoptarlas permanentemente. ¿Estás listo para empezar?

1. Elige un comportamiento específico que desees convertir en un hábito. Exprésalo por escrito en tiempo presente, como si ya fuera parte de ti. Digamos, por ejemplo, que quieres pasar más tiempo con tu familia. Una forma positiva de practicar este nuevo comportamiento sería escribir: *Organizo eficazmente mi trabajo, y salgo de la oficina cada día a las 6 de la tarde.*
2. Repite en voz alta tu objetivo y visualízate cumpliéndolo. Siéntete positivo, emocionado; de esta manera estarás programando tu mente subconsciente.
3. Comprométete con tu nuevo comportamiento ejecutándolo cuando sea apropiado.
4. Deja que otros sepan que has incorporado un nuevo comportamiento, y alienta a que te ofrezcan retroalimentación.
5. Mantén un registro de tu progreso diariamente. ¡Celebra y sigue *haciendo* lo que estás haciendo!

## **¿Por qué establecer metas?**

Un plan es simplemente una vía para lograr objetivos específicos que estableces para ti mismo. Si quieres perder dos kilos o 20 kilos, estableces ese objetivo y después echas a

andar un plan que incluya una rutina de ejercicio y dieta en tu vida diaria. Si tu objetivo es comprar una casa nueva, tu plan empieza por determinar tus fuentes de ingreso y la forma de obtener el dinero que necesitas.

Puedes elegir ser casual e impreciso en cuanto al establecimiento de tus objetivos, pero mientras más vago seas, menor será la probabilidad de que tus sueños se conviertan en realidad.

Los objetivos son importantes peldaños en el viaje al autoliderazgo, debido a que:

**Proporcionan dirección.** Para lograr algo y tener una visión clara del futuro.

**Revelan cuánto has viajado.** Los objetivos ofrecen hitos a lo largo del camino para lograr tu meta mayor.

**Ayudan a alcanzar lo que deseas.** Al dividir tus planes en pasos o tareas menores, cuando se logran individualmente, se suman para constituir grandes resultados.

**Te dan algo por lo cual luchar.** Es un hecho: la gente se siente más motivada cuando tiene el desafío de alcanzar un objetivo que está más allá de su nivel normal de desempeño.

## **Paso por paso hacia un objetivo**

El pateador Rolf Benirschke es uno de los jugadores más amados de los Cargueros de San Diego. Jugó 10 temporadas en la NFL antes de retirarse en aquella época como el tercer pateador más preciso en la historia del fútbol americano. A la fecha, es uno de los 33 jugadores elegidos como miembros del Salón de la Fama de los Cargueros. Para Rolf, no obstante, los desafíos de una enfermedad que amenazaba su vida han sido tan bien documentados como sus hazañas en el campo de fútbol. Superarlos requirió de él una paciente determinación.

*Durante mi segunda temporada fui diagnosticado equivocadamente con la enfermedad de Crohn, cuenta Rolf. Cuatro cirugías y cuatro años después determinaron que mi condición era colitis, no Crohn. Pero durante ese tiempo, me enfermé cada vez más; aunque continué jugando, finalmente colapsé y fui sometido a una cirugía de emergencia muy delicada, la cual me convirtió en una sombra de mi antiguo ser. Estaba convencido de que mi carrera, y más seriamente, mi vida, habían terminado.*

Descubrí quién era y lo que quería,  
en el nivel más profundo.

—Rolf Benirschke

*Durante uno de mis momentos más difíciles, uno de mis compañeros de equipo, Louie Kelcher, acudió al entrenador Don Coryell y le dijo que querían hacerme capitán honorario por un día. Eso significaba que debía caminar por el campo para el volado. No estaba seguro de poder hacerlo; entonces Louie dijo: Si no puedes caminar, simplemente tendremos que cargarte. Así es que llegamos a las líneas de banda, llamaron a los capitanes y empezamos a atravesar el campo. Cuando mencionaron mi nombre, todos en el estadio se pusieron de pie y ovacionaron.*

*Fue un sentimiento abrumador. Para el momento en que llegué a la mitad del campo, estaba cubierto de lágrimas; fue ahí cuando descubrí quién era realmente y lo que quería, en un profundo nivel. En mi mente, había renunciado 100 veces, pero mi voluntad seguía luchando.*

*Más tarde, el entrenador del equipo me llamó y dijo: Vamos a ponerte de nuevo en forma. Y ése fue el principio de mi largo viaje de regreso al campo.*

*Si me formulara a mí mismo —y lo hice en silencio— la pregunta racional: ¿Crees que vas a volver a jugar fútbol otra vez? , la respuesta sería algo abrumador, algo como No hay ninguna oportunidad de que vuelva a jugar de nuevo con estas bolsas a mi lado, con mi estómago tasajeado y con un peso de 55 kilogramos. Se acabó. Pero no podía aceptarlo, únicamente me preguntaba a mí mismo cómo podría superar el día. Mi madre solía decirme: Rolf, no mires la punta de la montaña; sólo entiende que se necesitan pasos pequeños para llegar ahí. Mantente siempre sereno.*

Rolf jugó durante siete años más, y en un juego eliminatorio de 1982 con los Delfines de Miami, pateó el gol de campo ganador en uno de los juegos más emocionantes en la historia de la NFL.

## **El que hace promesas versus el que las cumple**

Cuando los psicólogos A. C. Ratzin y D. Payne hicieron una investigación sobre los propósitos de Año Nuevo, descubrieron que la gente externaba la misma promesa una y otra vez.<sup>2</sup> En promedio, la gente hacía el propósito de eliminar un mal hábito 10 veces, pero el que hace promesas no se convierte automáticamente en el que las cumple. Después de la primera semana, el 25 por ciento de los sujetos de investigación se rendía. Después de seis meses, el 40 por ciento había roto sus votos. La clave para cumplir con éxito una promesa consiste en establecer objetivos que puedan dividirse en pasos factibles.

El secreto del cambio es un paso a la vez.

—Mark Twain

¿Qué es eso que debes hacer ahora, la cosa que has postergado y estás en peligro de dejar en el olvido hasta el próximo año? ¿Qué estás esperando? ¿Estás procrastinando? Quizá necesitas acudir a alguien y pedir perdón; quizá necesitas acudir a alguien y ofrecer perdón. No cargues con resentimiento, rencor, culpa o amargura hasta el siguiente año. ¿Cuáles son esas áreas clave que contribuirán a llevarte a donde quieres estar?

## Hacer accesibles las metas

La forma ideal de establecer objetivos es hacerlo organizada y sistemáticamente. En su best seller *El ejecutivo al minuto en acción*, Ken Blanchard y Bob Lorber describen las cinco características de metas SMART (por sus siglas en inglés):\*

**Específica.** Tus metas deben ser claras e inequívocas.

**Medibles.** Si no lo puedes medir, no lo puedes manejar.

**Alcanzables.** Las personas exitosas establecen metas que las obligan a crecer, pero son asequibles.

**Relevantes.** Es maravilloso tener metas, pero solo si respaldan tu visión personal del futuro.

**Temporales.** Las metas sin fechas límite constituyen un sueño, no una realidad.

Tener demasiados objetivos puede ser abrumador. Estás mucho mejor parado si estableces unos cuantos objetivos significativos, y después concentras tus esfuerzos en alcanzarlos. Cuando se trata de establecer metas, menos es más.

(Para saber más sobre las metas SMART, ver el [Ejercicio 9 del Retiro Personal de 48 Horas, al final del libro.](#))

## CREAR UN PLAN DE APRENDIZAJE

Si hay una brecha entre lo que sabes y la información que necesitas, crea un plan de aprendizaje para ti mismo.

Los siguientes cinco pasos pueden ayudarte:

1. Determina tus objetivos y pregúntate a ti mismo: ¿dónde quiero estar el siguiente año y los sucesivos? ¿Qué necesito hacer para lograr esos objetivos? Tus respuestas instantáneamente se convierten en tu plan de aprendizaje.
2. Analiza las habilidades o conocimientos que necesitarás. Algunos de tus objetivos no requerirán nuevas habilidades o conocimientos, pero otros sí. ¿Qué habilidades y conocimientos específicos necesitarás tener a la mano para lograr tus objetivos? ¿Qué habilidad esencial que ya posees te gustaría mejorar un 25 por ciento dentro del siguiente año?
3. Explora las mejores fuentes. Eso quizá signifique regresar a la escuela para obtener un grado avanzado, inscribirte en un curso ofrecido por tu jefe o desarrollar relaciones con mentores o colaboradores que puedan enseñarte cómo funciona todo. Hay una fuente óptima para cada habilidad que necesitas aprender.
4. Crea tu agenda de aprendizaje. Una vez que hayas reunido toda tu información, crea tu plan de aprendizaje; uno que establezca las habilidades y conocimientos que debes adquirir, junto con el lugar y el momento en los que lo harás. Escribe tu plan.
5. Ejecuta. La diversión empieza, ya que pondrás en acción tu plan de aprendizaje. ¡Mientras más pronto lo hagas, más pronto adquirirás las habilidades y conocimientos necesarios para disfrutar y lograr tus objetivos!

## Para reflexionar

Escribir los planes y establecer objetivos es la forma más confiable de desplazarte de tu realidad actual al lugar donde quieres estar. Tu futuro depende de ti, así que comienza tu proceso de planeación considerando lo siguiente:

1. ¿Qué me gustaría hacer que no estoy llevando a cabo en este momento?
2. ¿Cómo puedo proceder para cambiar un viejo hábito que no me ayuda a garantizar mi éxito?

3. ¿Cuáles son las fuerzas restrictivas que dificultan mi progreso?
  
4. ¿Cuáles son las fuerzas de empuje que me ayudarán a darles seguimiento a mis objetivos?
  
5. ¿Cuáles son tres hábitos que me ayudarán a llegar a donde quiero estar?
  
6. ¿Qué habilidades me gustaría mejorar durante el siguiente año? ¿Cómo puedo hacer eso?
  
7. Establece tres metas en tu existencia: una para tu vida laboral, otra para tu vida familiar y otra más para tu vida personal. Asegúrate de que sean Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales.

---

NOTAS:

1 Lewin, Kurt, “Defining the Field at a Given Time” (Definir el campo en un momento dado), *Psychological Review* 50, 1943: 292-310.

2 Norcross, J.C., Ratzin, A.C. y Payne, D., “Ring in the New Year: The Change Processes and Reported Outcomes of Resolutions” (Campanas de Año Nuevo: Los procesos del cambio y los resultados de las resoluciones), *Addictive Behaviors* (Comportamientos adictivos) 14, 1989: 205-212.

\* N. de la T.: SMART también significa *listo*.

## SEIS

### ¿Quiénes son tus aliados y cómo pueden ayudarte?

*Dos son mejor que uno, porque logran un buen rendimiento de su trabajo: si uno cae, su amigo puede ayudarle a levantarse, ¡pero ten piedad del hombre que cae y no tiene una mano que le ayude!*

— Salomón

**C**aballeros, no quiero escuchar lo que no podemos hacer. Quiero que me digan lo que sí podemos hacer, pues el fracaso no es una opción, pronunció Gene Kranz, director de vuelo de Control de Misiones de la NASA, con su firme y mesurada voz, ante la sala llena de ingenieros después de que una explosión mermara la nave espacial *Apolo 13*. Sus aleccionadoras palabras impulsaron a actuar a cuatro equipos para salvar la vida de tres astronautas que volaban por el espacio a 320 mil kilómetros de distancia.

Es difícil imaginar una serie de problemas más complicada que esta, así como una situación más crítica. En el *Apolo*, un corto circuito había causado una explosión en los tanques de oxígeno. Al sentir el estallido y detectar en el tablero el parpadeo de una luz de advertencia, Jack Swigert emitió una de las llamadas más elocuentes de SOS de todos los tiempos: *Houston, tenemos un problema*. Más luces de emergencia se encendieron, señalando la pérdida de dos de las tres celdas de combustible, conforme el gas (oxígeno) empezaba a escapar del segundo y último de los tanques. Los fracasos se multiplicaron; la nave perdió electricidad, luz, agua y potencia. Esas eran simplemente las más comprensibles de las miles de cuestiones técnicas. Cualquier probabilidad de aterrizar en la Luna resultaba imposible.

Desde Houston, cuando ocurrió el “problema” el Equipo Blanco de Control de Misiones de Kranz estaba a punto de ser remplazado en su tarea de monitoreo por el Equipo Negro, dirigido por Glynn Lunney. Kranz, *jefe de jefes*, inmediatamente reorganizó el programa para que el Equipo Negro de Lunney, el Equipo Dorado de Gerry Griffin y el Equipo Marrón de Milt Windler empezaran a monitorear la misión, mientras su propio grupo se convertía en el Equipo Tigre para concentrarse, analizar y ofrecer soluciones. Kranz se dio a la tarea de mantener despierta a la exhausta y deshidratada tripulación que tiritaba en la nave fría y oscura, a la vez que intentaba redirigir la misión, olvidándose del aterrizaje lunar, para lograr la supervivencia y el retorno.

Los cuatro equipos reunieron duplicados de cada herramienta, material y piezas del instrumental que se encontraba en la cápsula, y trabajando con los astronautas concibieron un plan que salvó las vidas de James Lovell, Jack Swigert y Fred Haise, los astronautas del *Apolo 13*. Este increíble despliegue de imaginación jamás pudo haberse originado en un solo individuo. Fue la sinergia entre decenas en Tierra y tres astronautas en el espacio lo que logró un efecto mayor que la suma de sus partes. Desafiando todas las probabilidades, el *Apolo 13* regresó y acuatizó de manera segura en el Océano Pacífico 88 horas después.

Al día siguiente, el presidente Richard Nixon otorgó a Kranz y a los otros tres directores de vuelo la Medalla Presidencial de la Libertad. Dos semanas más tarde, bañados de confeti desfilaron junto a los astronautas por las calles de Chicago.

La exigencia de Kranz a sus ingenieros, mediante un discurso tan poderoso y vulnerable a la vez, congregó a un grupo diverso de expertos para luchar a pesar de tener todo en contra. Más tarde, el comandante Lovell asoció el éxito obtenido con la habilidad de reunir un grupo de personas capaces: *Kranz no tenía las respuestas, pero fue capaz de sacar provecho de las fortalezas, perspicacia y sabiduría de aquellos a su alrededor para evitar el desastre.*

Con mucha frecuencia, al solicitar ayuda nos preocupa la opinión que otros se puedan formar de nosotros por pedirla. ¿Requerir ayuda indica que estás en problemas, que te estás hundiendo o que eres débil y te encuentras en un estado particularmente vulnerable y desesperado? ¿Significa que no puedes hacerte cargo de ti mismo o no te preparaste lo suficiente? ¿Si te estuvieras hundiendo en el océano llamarías al salvavidas para solicitar su ayuda o te reprenderías por todas las lecciones de natación que no tomaste? ¿O acaso te preguntarías cuál sería su opinión sobre la delicada situación en que te hallas? Sin duda alguna: le harías una seña para pedirle auxilio y no te importaría un comino nada más. Cuando te estés ahogando en un problema, ¡por favor pide ayuda! Y como con el salvavidas, debes confiar en otros para que usen las habilidades que han ejercitado.

¿Cuándo fue la última vez que escuchaste a alguien decir lo enriquecedor que es esconder la información y no compartirla? A todo mundo le encanta que le pidan consejo, porque es un halago honesto, una manera de decir que confías en esa persona y la admiras, pues sabe más que tú. ¿A quién no le gusta escuchar eso?

## **El éxito no es un acto para un solo**

Aunque en la superficie tu viaje pueda parecer solitario, en realidad no es así. La vida está llena de escenarios como el de *Houston, tenemos un problema* (algunos mayores, otros menores), y depende de nosotros estar preparados para todo lo que salga a nuestro paso.

Rodearse de gente buena y apoyo mutuo es una señal de fortaleza. Manifestar la vida que quieres con frecuencia requiere respaldo físico, emocional, psicológico y espiritual por parte de tu familia, amigos, colegas, mentores y conocidos. El respaldo mutuo te

permite lograr mucho más de lo que jamás alcanzarías en soledad. La clave para tener el apoyo que deseas es la confianza, una calle de doble sentido. Para confiar en otros debes ser digno de confianza. Cuando otros confían en ti, usualmente están dispuestos a apoyarte en caso de que lo necesites. Piénsalo de este modo:

Honrar acuerdos sencillos + No hacer daño = Confianza

La primera parte —honrar acuerdos sencillos— significa hacer lo que dijiste que harías. Si le haces una promesa a alguien y honras ese acuerdo, fortaleces el vínculo de confianza con esa persona. Romper o posponer imprudentemente una promesa te llevará a fracturar el vínculo. La confianza puede construirse durante años y evaporarse en un abrir y cerrar de ojos, es como un arroyo cristalino de montaña con un frágil equilibrio ecológico.

La segunda parte de la fórmula —no hacer daño— significa que no te aprovecharás de la vulnerabilidad de alguien que confía en ti. Además, es importante que no haya pretensiones ni dobles caras en una relación de confianza. Cuando confías en que una persona te dirá la verdad, y que esa verdad no será utilizada en tu contra, ambas personas involucradas en la relación se vuelven mejores seres humanos.

## **Planta semillas de confianza**

El comportamiento que promueve confianza en las relaciones encarna cinco cualidades: vulnerabilidad, compartir información, empatía, celebración y brindar aliento.

**Vulnerabilidad:** La gente se ve atraída a tu humildad cuando le permites saber que la necesitas.

**Compartir información:** Cada vez que compartes información sobre ti mismo con un amigo de confianza estás creando un aliado.

**Empatía:** La habilidad para escuchar, entender y ser sensible a las experiencias y sentimientos de los demás es un rasgo distintivo de una persona madura.

**Celebración:** En un ambiente de confianza, las personas celebran los logros de sus amigos como si fueran suyos.

**Aliento:** Mucho después de que hayas olvidado tus palabras o notas de aliento, estas serán recordadas por la persona que las recibió.

**Jamás obtendré de otros lo que yo mismo  
no estoy dispuesto a dar.  
—Mike Scioscia**

Mike Scioscia, mánager de los Angelinos de Anaheim, sabe esto muy bien. Fue receptor de las Ligas Mayores durante 15 años, y dos veces campeón de la Serie Mundial con los Dodgers. Scioscia fue reconocido como Mánager del Año en 2002, cuando condujo a los Angelinos a su primer campeonato de la Serie Mundial. Nadie pudo haber predicho este éxito por como había iniciado el equipo la temporada; los Angelinos empezaron ese año dando un traspie de 614 (no exactamente un ritmo de campeonato).

*Todos tenemos puntos ciegos, dice Scioscia. La persona exitosa reúne toda la información que puede, incluso si es incómoda, o si es algo que no quiere escuchar.*

Scioscia tiene una excelente habilidad de comunicación, y no cree que la vulnerabilidad y la transparencia sean signos de debilidad. Para él son una importante fuente de fortaleza, y esenciales para su papel como líder. Como resultado, su equipo confía en él y en su filosofía. *La gente tiene que sentir tu apoyo y creer que es especial; de lo contrario, jamás alcanzará su potencial. Eso es lo que yo quiero obtener de aquellos que me respaldan. Yo nunca esperaré de otros lo que yo mismo no esté dispuesto a dar.*

Es una sencilla transacción, y ahora conoces la fórmula: honrar acuerdos simples más no hacer daño resulta en confianza.

## **Una lección de *Fish***

La confianza es la clave para el apoyo mutuo y te permite lograr mucho más de lo alcanzado en soledad. Antwone Fisher tenía una gran dificultad para confiar en la gente. Su madre lo parió mientras estaba en prisión y su padre fue asesinado de un balazo antes de que él naciera. Sus padres adoptivos abusaron de él mental y físicamente durante un periodo de 14 años. Finalmente se graduó de la preparatoria y se unió a la Marina, donde recibió terapia psicológica debido a una cuestión de manejo de la ira que estaba profundamente arraigada en él. Los conceptos de *confianza, apoyo mutuo, aliados o pedir ayuda* —olvidémonos de la búsqueda de un sueño propio— le eran ajenos a Antwone. Parecía como si al confiar en alguien en su vida, recibiera un rápido castigo por ello.

Mientras Antwone estuvo en la Marina, su psicólogo observó que tenía un verdadero talento para la escritura, así que lo retó a desarrollar esas fortalezas y conectarse con las pasiones en lo profundo de su ser. El terapeuta de Antwone le fue infundiendo tal sentido de confianza que se convirtió en un enorme paso para el joven; entonces empezó a preguntarse quiénes eran sus aliados y cómo podrían ayudarlo. De esa manera surgió el apoyo. Alguien incluso pagó su salario durante nueve meses para que pudiera escribir su autobiografía, la cual se convirtió en el best seller *Finding Fish: A Memoir* (Buscando a Fish: memorias), y hasta se filmó una película basada en el libro. Desde entonces, Antwone ha llegado a ser un exitoso autor y guionista.

En una conferencia llena a tope ante 1 500 estudiantes de la Universidad Estatal de California, Long Beach, Antwone enfatizó la importancia de desarrollar redes de apoyo mutuo. *Voltea a tu alrededor; dijo, porque estás aquí debido en parte a ese apoyo mutuo.* Hizo una pausa y continuó. *Algunos de ustedes nacieron en tercera base, otros en primera. No importa, pues no puedes hacer nada para modificar ese comienzo. La pregunta es, ¿qué has hecho con lo que se te ha dado?*

Tristemente, varios estudios muestran que la mayoría de la gente se concentra en lo que no tiene, en vez de concentrarse en lo que sí posee. Acepta el lugar donde te encuentras, y construye tu camino a partir de ahí. Antwone no se encontraba ni en tercera ni en primera base. De hecho, él ni siquiera estaba en el estadio de beisbol; sin embargo, en parte llegó a la meta debido a que admitió la necesidad de un apoyo mutuo.

## **Ganar con la gente**

David Shakarian es un hombre que muchos considerarían una leyenda de los negocios. Él es el fundador de General Nutrition Corporation (Corporación General de la Nutrición, GNC por sus siglas en inglés). Actualmente, GNC tiene más de 6 mil tiendas en Estados Unidos y otros 49 países. Cuando Mick tenía veintitantos años, tuvo el privilegio de observar el talento de David para los negocios, y fue enormemente influido por su perspectiva respecto a las relaciones.

David le dijo a Mick: *Las habilidades y los hábitos son extremadamente importantes para construir el éxito y mantener una misión en la vida, pero además debes considerar a la gente de la cual te rodeas.* Su éxito como hombre de negocios era impresionante, pero no fue solo su sagacidad en este ámbito lo que continuó influyendo la vida de Mick, sino también la habilidad de David para concentrarse en relaciones clave, necesarias para respaldar su búsqueda de las respuestas a *quién soy y qué quiero*, tanto profesional como personalmente. Su principio era sencillo: *La calidad de tu vida será directamente proporcional a los tipos de relaciones que elijas construir.* Las relaciones pueden ayudarte o estorbarte; te ayudarán a resistir las distracciones en tu viaje, o se convertirán en las distracciones mismas.

Uno de los grandes eslóganes de hace unas cuantas décadas decía *¡Eres lo que comes!* , que era una verdad absoluta para David. Se trata de una certeza física, cuantificable, pero David la llevó un paso hacia delante al afirmar: *Eres la persona con la*

*que comes. Ingerir el tipo correcto de alimento es importante, pero también lo es atraer a las amistades correctas. Esto debe ser intencional.*

Durante nuestra adolescencia pasamos un tercio del tiempo con amigos. Al llegar a la edad adulta, el trabajo, la familia y los intereses personales se incrementan, así que el tiempo promedio que pasamos con nuestras amistades desciende a menos del 10 por ciento. Si esto es cierto para ti, piensa en los amigos con quienes quieres pasar ese tiempo. ¿Los frecuentas actualmente? Elige bien a tus amistades y ofréceles lo mejor de tu tiempo. ¿Cómo afectan tus amigos tu vida personal y laboral? ¿Cómo influyen en tus otras relaciones? Si pusieras a todas tus amistades en una habitación, ¿todos disfrutarían la reunión? ¿Por qué? ¿Tú lo harías? ¿Qué es lo que te brindan tus amigos, y qué ofreces tú a cambio?

## **Tener un mentor, ser un mentor**

Todos necesitamos un asesor y un guía de confianza, y en algún punto todos requerimos convertirnos en uno. Precisamos mentores debido a la perspectiva que nos proporcionan la cual es evidente en los papeles que ellos desempeñan en nuestras vidas.<sup>1</sup>

**Mentores ascendentes:** Son personas a las que admiras. Te han ayudado y siguen ayudándote a convertirte en lo que eres. Pueden ser padres, abuelos, entrenadores, autores, pastores, rabinos o jefes; puede ser alguien a quien no conozcas personalmente.

**Amigos mentores:** Estas son personas con las que experimentas la vida. Has pasado varias etapas a su lado (universidad, carrera o vida familiar y laboral). Son tus iguales, y has aprendido de ellos de una manera mutuamente generosa.

**Mentores abrasivos:** No tienes que buscarlos, ¡pues siempre tienen una manera de encontrarte! Son personas que te caen mal, pero no rechaces todo lo que dicen simplemente por ser críticos o malhumorados. En realidad, pueden ayudarte si estás dispuesto a observar, te mantienes abierto y bajas el escudo de defensa.

**Mentores descendentes:** Personas en las que has invertido algo; pueden ser menores que tú, pero no necesariamente. Cuando inviertes en alguien dentro de una relación generosa, en verdad aprendes mucho de ti mismo, pues cobras conciencia de lo que es importante para ti y lo que debe enfatizarse y reforzarse en el ámbito profesional y personal.

## Instrucción e inspiración

Los amigos y mentores son la gente que saca lo mejor de ti; ellos no temen decirte la verdad, te mantienen en crecimiento y rumbo. Cuando compartes tus metas con estas personas, ellas también se comprometen con tus objetivos y se involucran activamente en tus esfuerzos, llegando a actuar como un entrenador que da instrucciones para que te apegues a tu plan de juego y te desempeñes al máximo de tus posibilidades. Sin importar el éxito que experimentes, tu necesidad de entrenamiento jamás disminuirá.

Lebrun James es un jugador de basquetbol extremadamente exitoso, forma parte de la Asociación Nacional de Basquetbol (NBA, por sus siglas en inglés). ¿Tiene un entrenador? ¿Quizá varios? Celine Dion, Barbra Streisand y Beyoncé Knowles superan a cientos de otras mujeres cantantes, aun así cada una de ellas pasa gran cantidad de tiempo e invierte mucho esfuerzo para asegurarse de tener al entrenador correcto. De hecho, todos los expertos en toda clase de ámbitos laborales tienen entrenadores. ¡Por esa razón son profesionales! La gente exitosa adquiere el hábito de pulir sus habilidades rodeándose de quienes pueden instruirlos y desafiarlos.

La gente exitosa en todos los niveles  
adquiere el hábito de pulir sus habilidades  
rodeándose de aquellos que pueden  
instruirlos y desafiarlos.

Benjamin Franklin produjo sus inventos más importantes después de los 70 años, y seguía logrando muchas cosas cuando tenía 80. Inventó el horno metálico (*horno de Franklin*), los lentes bifocales y las aletas de nadador; creó la primera biblioteca en Estados Unidos y un sistema bibliotecario que hasta la fecha se utiliza; también organizó el primer cuerpo de bomberos que tenía como eslogan: *Una onza de prevención vale una libra de remedio*. Franklin también inició un sistema de seguros contra incendios que protegía a los negocios y a los propietarios de casas; por último, se hizo mundialmente famoso por demostrar la conexión entre la electricidad y los rayos. Por gran parte de su productividad, él le dio crédito al círculo de gente que llamaba *el grupo de los amigos más ingeniosos*, el cual mantenía su mente en constante funcionamiento.

Thomas Edison tenía una *alianza de mente maestra*. No fue Edison quien tuvo la idea principal detrás de la lámpara incandescente, sino su aliado. Ellos sacaban a la luz un invento menor cada seis semanas, y uno mayor cada seis meses. Juntos llegaron a acumular más de 300 inventos en solo seis años. Ciertamente, los amigos nos inspiran. Ralph Waldo Emerson decía: *Un verdadero amigo es alguien que nos invita a hacer aquello que podemos*. Los amigos sacan lo mejor de nosotros, nos estiran, nos presionan, nos dan codazos e impiden que nos estanquemos.

Pat Gillick, beisbolista de las Ligas Mayores, que actualmente es el mánager de los Filis de Filadelfia, y antes lo era de los Marineros de Seattle, nos dijo: *Todos tenemos un límite para lograr algo, pero para superar ese límite necesitamos ayuda. Puedes obtenerla de aquellos que te rodean: amigos, asociados, equipo y personas importantes en tu vida. Así que, de cierta manera, ellos son tan responsables de tu éxito como lo eres tú.*

**La calidad de tu vida será directamente  
proporcional al tipo de relaciones  
que elijas construir.**

Una amistad que te apoya vale mil conocidos. El otro lado de la moneda también es cierto. Nada saboteará tu viaje a la mejor parte de tu existencia tan rápidamente como los amigos *equivocados*. La calidad de tu vida será directamente proporcional al tipo de relaciones que elijas construir.

## **Dependencia, independencencia e interdependencia**

Muchas pruebas miden lo que es conocido como *toma sinérgica de decisiones* (la diferencia entre toma de decisiones individuales y grupales). En la mayoría de los casos, la habilidad para tomar buenas decisiones (las que se basan en información exacta y son correctas para ti) se fortalece cuando son tomadas en grupo.

Como seres humanos, fuimos diseñados para ser interdependientes. En la NASA, el grupo de ingenieros de Gene Kranz no se convirtió *repentinamente*, ante el desastre potencial, en un grupo interdependiente. Poco a poco, Kranz fue construyendo un gran equipo que estuviera listo para cualquier cosa. Ésa era la manera en que funcionaba como director de lanzamiento en circunstancias normales. De hecho, si la interdependencia no hubiese sido su modo normal de operación, jamás habría podido trabajar en conjunto para superar la crisis.

Piensa en el día que obtuviste tu licencia de conducir. Poseer ese delgado documento plastificado fue tu primer símbolo oficial y enfático de independencencia. Y aunque quizá consideraste tu licencia de conducir como un portal hacia una nueva libertad y una forma de permanecer hasta tarde con tus amigos, en realidad te hizo ingresar a una experiencia profundamente interdependiente. Tú no te subiste al auto sin que alguien primero hubiese diseñado y fabricado ese vehículo, y otra persona se lo hubiese vendido a tus padres. Entre tanto, su combustible provino de pozos y refinerías a miles de kilómetros. El departamento de servicios públicos se aseguró de que los semáforos en tu vecindario funcionaran, y otro grupo de trabajadores (idealmente) reparó los baches. También

dependiste de todos los demás conductores en el camino. Si otro automovilista se pasara el alto y te embistiera, o si un peatón cruzara la calle imprudentemente delante de ti, de inmediato se haría evidente cuán interdependiente eres respecto al mundo que te rodea.

Igual que al manejar, si entendemos la interdependencia y les damos la bienvenida a las personas que nos respaldan, experimentaremos un estilo de vida más exitoso y placentero.

## **El 10 por ciento final**

Si la gente no puede crecer sin retroalimentación, ¿entonces cuál es la razón por la que tantos la evitan? Sencillamente porque la retroalimentación puede ser dolorosa. Escuchar la verdad sobre nosotros mismos es difícil y gratificante al mismo tiempo. La mayoría de la gente te dirá el 90 por ciento de lo que necesitas saber. Ésa es la porción moderada; sin embargo, es ese último 10 por ciento el que hace la mayor diferencia. No necesariamente quieres escuchar malas noticias, y tampoco los demás quieren cargar con el peso de transmitir las. Es ahí donde el cultivo de amigos de confianza paga grandes dividendos, pero estos amigos deben recibir la invitación, pues no se ofrecerán a emprender esta peligrosa tarea sin incentivos de tu parte. Como dijo el rey Salomón: *Las heridas de un amigo son más fieles que los besos de un enemigo.*

Algunas veces eso mismo que parece  
que nos descarrilará, se convierte en el  
catalizador de nuestro éxito.

—Pat Gillick

Pat Gillick, vicepresidente y mánager de los Filis de Filadelfia, suele decir: *El beisbol, en mucho, es un asunto de personas. Para ser eficaces, los jugadores necesitan saber qué lugar ocupan en sus organizaciones, y tienen que ser capaces de confiar plenamente en sus mánagers y sus compañeros de equipo. Esto significa ser tan honesto y abierto como sea posible.*

*Hace unos 40 años, cuando jugaba en las ligas menores, le pregunté al mánager cuáles eran mis posibilidades de incursionar en las grandes ligas. Aunque no llegaron a ser incómodas, sus palabras fueron bastante francas: Diría que tienes una posibilidad muy leve.*

*Eso dolió, y aunque me paralizó por un tiempo, ¡sabía que era cierto! Si miro en retrospectiva, negar la verdad sobre mí mismo habría saboteado mi éxito futuro. En ese momento tomé la decisión de abordar otro aspecto del juego. Después de valorar mi habilidad y mi pasión por el beisbol, decidí entrar al área administrativa. La*

*retroalimentación honesta de mi mánager, y mi disposición a escuchar, finalmente marcaron toda una nueva dirección para mi vida. Algunas veces eso mismo que parece que nos descarrilará, se convierte en el catalizador de nuestro éxito.*

Saber quién eres y tener lo que quieres no sucederán sin entender que la ayuda de tus aliados incluye retroalimentación sincera.

*Una de las claves de mi éxito consiste en rodearme de gente que puede ofrecerme una retroalimentación honesta, dice Pat. Los detractores no son bienvenidos a ese círculo; lo que quiero es una red de apoyo mutuo. También busco a esas personas de las que puedo aprender, que se encuentran en posición para guiarme.*

## **La gente no sabe lo que no sabe**

Si no eres honesto respecto a quién eres y dónde te encuentras, jamás llegarás al lugar al que quieres ir. La retroalimentación sobre el desempeño y el potencial es uno de los componentes críticos del crecimiento personal y profesional. Nada sucede hasta que la gente a la que le importa el crecimiento reúne retroalimentación directa y oportuna sobre las cuestiones que realmente importan, pero no es suficiente rodearte de buenas personas, tú tienes que ser una de ellas.

Descubrir quién eres en relación con otros es un paso vital, y una herramienta útil para tal propósito es la Ventana de Johari, modelo gráfico de conciencia interpersonal desarrollado por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham.<sup>2</sup> Se trata de un modelo de procesos interpersonales que ejemplifica las relaciones en términos de conciencia, e identifica cuatro áreas distintas. La siguiente gráfica, basada en la Ventana de Johari, describe estas relaciones interpersonales de forma similar.

<p><b>Abiertas y auténticas</b></p> <p>Lo que ves es lo que obtienes. Me conozco a mí mismo y les permito a los demás conocerme tal como soy.</p>	<p><b>Puntos ciegos</b></p> <p>Lo que otros ven en mí, pero yo no veo o soy incapaz de ver.</p>
<p><b>El ser secreto</b></p> <p>Lo que sé de mí mismo, pero otros desconocen.</p>	<p><b>Potencial desconocido</b></p> <p>Lo que otros no ven en mí, y yo aún no descubro.</p>

**Abiertas y auténticas:** La vida de todas las personas tiene un área abierta. Tú puedes sentirte completamente cómodo con la transparencia en cierta parte de tu vida, como hablar acerca de tus relaciones, el dinero o tus metas. (La mayoría de la gente tiene algún aspecto de sí misma que puede abrir con franqueza.)

**Puntos ciegos:** Los puntos ciegos son evidentes en comportamientos que otros ven, pero de los cuales quizá tú no estés consciente. Es como tener mal aliento o un trozo de espinaca en tus dientes: todo el mundo lo sabe, menos tú. Por ejemplo, tal vez creas que eres llevadero, pero a lo mejor otros perciben una intensidad de la que tú no te has percatado.

**El ser secreto:** Tu ser secreto implica lo que evitas revelarles a otros (tus pequeños secretos o esqueletos en el armario). Puede ser algo serio, que si se supiera resultaría en un despido, el divorcio o la bancarrota; o bien, puede ser información sobre ti mismo que te avergüenza o te hace sentir susceptible.

**Potencial desconocido:** Ésta también es el área de tu mayor crecimiento; es aquí donde tu potencial no explotado permanece latente. Sin embargo, ni tú ni otros están conscientes de esta parte de tu vida.

El diálogo interno se da en el área secreta de todas las personas. Aunque las opiniones de la demás gente pueden ser influyentes, el diálogo que proviene de ti tiene un impacto aún mayor. Durante momentos estresantes y llenos de ansiedad, este diálogo puede ser negativo o engañoso. Por el contrario, resulta fácil entregarse a sueños tontos, arraigando tu diálogo interno en una ilusión. Lo que hemos descubierto es que el diálogo interno de la mayoría de la gente no refleja la realidad. No obstante, el diálogo interno basado en la realidad lidia de manera honesta y objetiva con lo que está sucediendo.

## **Descubrir a la persona en su totalidad**

La clave para entender todas las partes de la Ventana de Johari radica en el área abierta. Conforme el área abierta se expanda, tendrás menos puntos ciegos, menos áreas escondidas y menos áreas desconocidas. Habrá más congruencia y alineación en tu vida, lo que resultará en un ser más completo. Es ahí donde la idea de *quién quieres ser* corresponde de manera más cercana con *quién eres*.

Sin personas en tu vida no podrías lidiar con las áreas ciegas, escondidas o desconocidas. Enfrentarte a esas partes requiere una retroalimentación que las personas que te apoyan y reciben apoyo de ti te ofrezcan de manera sincera. Y esas relaciones se basan en la confianza, pues la revelación no es fácil, y sin confianza simplemente no puede suceder. Cuando les cuentas a otros tus sueños, tus deseos verdaderos, tus metas y tu visión para el futuro, invítalos a que te retroalimenten. Y recuerda la regla del 90/10 que se mencionó anteriormente en este capítulo. El 10 por ciento final es información crucial, así que ¡búscalos y dale la bienvenida! Ese 10 por ciento puede convertirse en una de tus mayores fuentes de crecimiento personal, pero escucharlo requiere confianza, valor e inteligencia.

La única cosa que obstaculiza una revelación total es el miedo. Además de ser una barrera para el cambio, el miedo puede ser penetrante, venenoso y la antítesis de las mejores cualidades de la naturaleza humana. La información franca y honesta que obtengas de otros puede ser dolorosa porque, con frecuencia, la percepción que uno tiene de sí mismo es diferente de la de los demás. Sin embargo, una vez superado el *shock* inicial, tendrás una imagen mucho más real de ti mismo, y entenderás por qué esa información será invaluable para llevarte a donde realmente quieres ir.

## **Tocado por un ángel**

*¡Qué bello es vivir!* es una hermosa historia sobre lo invaluable de las relaciones. George

Bailey, personaje interpretado por Jimmy Stewart, es un hombre que ha hecho mucho por muchos. Ha invertido tanto en la gente, que ha sacrificado el viaje y la aventura por ello. Su padre había muerto repentinamente, y él tomó la responsabilidad del negocio familiar; además, el pueblo lo necesitaba como presidente del departamento de ahorros y préstamos.

Durante la película, llegamos a conocer a George de los pies a la cabeza. Vemos cómo fue moldeado en sus años de juventud, desde el niño que se convierte en adolescente y después en esposo, padre y dueño de un negocio. Su calidez y sentido humanitario son magnéticos. Sus intereses siempre parecen tomar un segundo lugar, en relación con las necesidades de los demás. Inevitablemente, esto va engendrando frustración, la cual se trasluce en su estado de ánimo. Su diálogo interno se vuelve más negativo momento a momento, y sin embargo él no se da cuenta de esto. Bailey se siente estancado en su pequeño pueblo de Bedford Falls, cuando supone que el resto del mundo tiene mucho más que ofrecer. Sus horas de trabajo son largas y tediosas; otras personas se cuelgan de él, buscándolo para que resuelva sus problemas. ¿Y qué es lo que él obtiene a cambio? Su salario es modesto y vive en una casa humilde que necesita reparaciones urgentes.

Cuando el negocio empieza a tambalearse, Bailey, al borde de un colapso nervioso, decide aventarse de un puente hacia las aguas oscuras y frías.

Pero Clarence, ese viejo encantador y distraído que es su ángel guardián, salta primero, porque sabe que George no lo dejará ahogarse, y en el acto de salvar a Clarence, se salvará a sí mismo. Entonces, Clarence le permite ver a George un destello del pasado y el futuro, para que contemple cómo serían las vidas de los otros sin él. Con esa perspectiva, George llega a darse cuenta de que, ciertamente, vale la pena vivir.

George llega a casa solamente para descubrir que todas esas inversiones que ha hecho con la gente durante los años se han convertido en un caudal de generosidad y apoyo hacia él. Sus amigos, vecinos y socios han hecho una colecta para salvar su negocio y, con ello, su futuro. Finalmente, George descubre una nota que le dejó su ángel guardián: *Recuerda, George, ningún hombre que tiene amigos es un fracaso.*

## Para reflexionar

Rodearte de buenas personas, colegas de negocios, amigos y mentores requiere discernimiento, y también confianza. Para lograr la confianza de los demás, debes ser digno de ella. Al responder las siguientes preguntas, puedes llegar a construir una sólida red de apoyo mutuo:

¿Quiénes son mis aliados? ¿Cómo pueden ayudarme a lograr mis objetivos?

¿Quién puede ayudarme a ver mi potencial desconocido?

¿Cuál es mi sistema para exponer esos puntos ciegos que obstaculizan mi progreso?

¿Qué recursos necesito para lograr mis objetivos?

¿Qué personas son cruciales para mi éxito? ¿Se encuentran en mi equipo?

---

NOTAS:

1 Clinton, J. Robert y Stanley, Paul D., *Connecting: The Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life* (Conectarse: Los mentores que necesitas para tener éxito en la vida), Colorado Springs, CO: NavPress, 1992.

2 Luft J. e Ingham H., “The Johari Window: A Graphic Model of Interpersonal Awareness” (La ventana de Johari: Un modelo gráfico de conciencia interpersonal), *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development* (Actas del Laboratorio Occidental de Entrenamiento en Desarrollo Grupal), Los Ángeles: UCLA, 1955.

## SIETE

# Saber quién eres y tener lo que quieres

*No vemos las cosas como en realidad son, sino a través de lo que somos nosotros.*

— Anaïs Nin

¿Estás listo para iniciar el viaje hacia lo mejor de tu vida? Es fácil perder de vista tu destino, pues hay innumerables opciones, distracciones, giros y desviaciones inesperadas que pueden llevarte hacia donde quieres ir o alejarte de ahí. Si combinas eso con la velocidad suicida de la vida del siglo XXI, te darás cuenta de que es fácil desorientarse y perderse.

## **Mantener el rumbo mediante las Cuatro Preguntas**

Las Cuatro Preguntas te brindan perspectiva, visión, claridad, transparencia y dirección. Quizás en este momento de tu vida te sientes estancado o a lo mejor debes enfrentar un confuso despliegue de opciones; quizá sientas como si las cosas se estuvieran moviendo demasiado rápido o probablemente requieres un antídoto en contra de la autocomplacencia. A lo mejor también percibes que la vida se ha reducido a una serie de cumpleaños. Si es así, pregúntate:

¿Quién soy y qué es lo que quiero?

¿Dónde estoy y por qué estoy aquí?

¿Qué haré y cómo lo haré?

¿Quiénes son mis aliados y cómo pueden ayudarme?

¿Tus respuestas sugieren que necesitas un cambio? Solo tú puedes determinar eso. El cambio es difícil para todos nosotros; por otro lado, el cambio por el cambio mismo puede sentirse como un latigazo. Lo que es necesario es una transformación productiva, creada por haber rediseñado el futuro; un cambio que te permita deshacerte del exceso de equipaje y viajar ligero; uno que te diferencie sin aislarte.

## Solo las máquinas expendedoras y los bebés reciben el cambio con agrado.

Uno de los beneficios de saber quién eres es que difícilmente te tomará por sorpresa lo que la vida ponga a tu paso, y frente a una crisis sabrás que nada dañino puede tocarte de manera permanente. Aprendes a aprender de tus fracasos, los cuales ponen a prueba tus valores.

*Cuando conectamos nuestros planes con un significado personal, desarrollamos la resistencia para manejar los momentos difíciles, dice Catherine Kinney. La claridad de lo que queremos crea los estándares que nos mantienen moviéndonos hacia adelante, cuando el viento está en nuestra contra.* La claridad crea esperanza, y la gente con esperanza no reacciona exageradamente al negativismo ni a los contratiempos. Al tener claridad respecto a tu destino, no exageras tu reacción y superas la ansiedad; y en vez de sentirte diluido por tus problemas, tu energía se concentra como un láser. No hay problema alguno que llegue a ti y que sea insalvable.

Como el financiero Warren Buffett dice: *Cuando la marea baja, descubres quién ha estado nadando desnudo.* Vivir las Cuatro Preguntas nos mantiene arropados, incluso durante las mareas bajas de la vida.

## ¿Cuál es tu legado?

Muchas personas se suben al escenario de la vida y sienten que no saben su papel, experimentan confusión, frustración, miedo o vergüenza. Cuánta confianza da conocer el argumento, ¡saber hacia dónde se dirige la historia! Ese conocimiento crea emoción, anticipación y una sensación de seguridad que producen excitación e incluso júbilo en medio del cambio. Le preguntamos al entrenador John Wooden en su cumpleaños 96 por qué a su edad se sentía tan entusiasta y emocionado respecto a la vida. Él contestó: *El momento en que tu pasado se convierte en algo más emocionante que tu futuro, es el día en que comienzas a morir.*

Entender quién eres y qué quieres crea armonía en tu vida. Sin ella, es como tratar

de conectarte con la música cuando eres desafinado. Así que empieza con la claridad como objetivo. Cuando sabes quién eres, lo que quieres tiende a aparecer naturalmente. Como dijo Frances Hesselbein: *El servicio a los demás y una pasión por tu propia misión y trabajo crean una poderosa sinergia. Se trata de ver cómo tus fortalezas y pasiones se alinean con las necesidades que ves y están en posición para ser descubiertas.*

El momento en que tu pasado  
se convierte en algo más  
emocionante que tu futuro  
es el día en que comienzas a morir.  
—John Wooden

## **Trabajar con PRIDE**

Mike Ziegler es un individuo que realmente entiende que la gente jamás encontrará satisfacción en lo material. Mike era el gerente general de dos grandes compañías minoristas y propietario de otra cadena. Él se describía a sí mismo como una persona motivada e impulsada a hacer mucho dinero.

*No hay nada de malo en el hecho de hacer mucho dinero, dijo Mike, pero de alguna manera me di cuenta de que lo que soy no es lo que tengo.*

Al principio de la década de los 80, Mike se retiró de sus negocios minoristas y se mudó a las laderas de Sacramento. Estaba preparado para disfrutar la vida familiar y, en algún momento, planear su próxima carrera, así que no tenía idea de que su vida estaba por cambiar rápida y dramáticamente. Poco después de su “retiro”, se le invitó a visitar una organización no lucrativa de la localidad llamada Placer Rehabilitation Industries (Industrias de Rehabilitación y Colocación), que algunos años antes inició un grupo de padres con hijos discapacitados en el sótano de una iglesia. La misión de PRI (por sus siglas en inglés) era proporcionar mejores vidas y futuros para esos niños.

La pasión sin detonar de Mike por hacer algo grande y ajeno a su interés personal, fue encendida, y se unió a la compañía. En dos años, la corporación sin fines de lucro, ahora conocida como PRIDE (por sus siglas en inglés),\* había más que cuadruplicado sus ingresos y número de empleados. Actualmente cuenta con cerca de cuatro mil empleados e ingresos que exceden los 100 millones de dólares.

Trabajar con y para la gente con discapacidades cambió la vida de Mike, así como sus prioridades, y él continúa reflexionando sobre lo que puede hacer por una causa mayor.

*Mientras más tiempo paso en PRIDE, más me doy cuenta de que ninguno de nosotros tiene una remota idea de lo que verdaderamente sucede cuando alguien que no podía tener un trabajo de repente consigue uno.*

## **¿Cómo defines el éxito?**

Aristóteles observó que la felicidad está compuesta de muchos fines deseados, no solo uno. La gente en lo quece buscando el éxito, y muchos en lo quecen todavía más una vez que lo obtienen.

El viaje personal para lo mejor de tu vida tiene muchos destinos posibles. Disfruta cada viaje, cada nuevo comienzo, cada desviación y cada llegada. Disfruta a todas las personas con las que te topes; están contigo porque confían en ti, y en la dirección que estás tomando. Después de todo, estás al mando de tu viaje. ¡Tú eres el que desplaza su vida hacia lo superior!

## **El comienzo de una vida mejor**

Muchas de las personas con las que hemos trabajado dicen que llevar un diario de su progreso para los primeros tres meses de su viaje, fue una pequeña disciplina que hizo los cambios significativos en su vida más permanentes y sostenibles. Con frecuencia, dio como resultado la instauración permanente del hábito, debido a sus resultados positivos. Aquellos que se toman el tiempo de escribir un diario dicen que todo lo que se necesita es despertar 30 minutos antes de lo normal. Empieza levantándote cinco minutos antes, después 10, después 15, hasta que transcurridas seis semanas lo hagas 30 minutos antes sin un reloj despertador. No te sorprendas si después de unos cuantos meses te levantas una hora antes, haces ejercicio y sales a caminar. Cuando tomas el control sobre el inicio de tu día, conservas ese sentimiento positivo durante periodos más y más largos. ¿Cuál es el resultado de hacer esto? ¡Se trasluce en una persona confiada, comprometida, afable, considerada, honesta, amable y que adora su vida!

¿Has descubierto que las cosas que más te preocupaban o las que temías asumir en el pasado parecen disminuidas, neutralizadas o eliminadas? Si no es así, quizá quieras consultar algunos de los primeros capítulos en el libro para revisarlas. Incluso si aún no has decidido lo que vas a hacer para mejorar tu vida, no tengas duda de que ahora estás profundamente consciente de cuáles son esos cambios necesarios. Transcurrido un tiempo, las opciones, elecciones y decisiones apropiadas se volverán claras cuando respondas a las Cuatro Preguntas.

**¿Quién eres y qué quieres?** ¿Cuáles son los núcleos de tus fortalezas, pasiones y aspiraciones personales? ¿Cómo borrarás la regresión de la imaginación que te ha impedido ir tras tus metas auténticas?

**¿Dónde estás y por qué estás ahí?** Ahora estás creando el mapa de tu vida porque entiendes de mejor manera cómo has llegado al lugar donde te encuentras. Acabas de revisar tus elecciones y decisiones pasadas, y has reconocido pensamientos y sistemas de creencias defectuosos que habían pasado desapercibidos. Ahora también conoces la importancia de las buenas decisiones que has tomado, las cuales en su momento merecerán repetirse.

**¿Qué harás y cómo lo harás?** Es maravilloso soñar, pero cuando tus sueños chocan con la realidad, ésta siempre gana. Ahora cuentas con una perspectiva fresca para garantizar un viaje exitoso y agradable por tu carrera y vida personal. En los días y meses por venir, te sentirás cada vez más tranquilo y confiado sobre lo que harás y cómo lo harás.

**¿Quiénes son tus aliados y cómo pueden ayudarte?** Tus relaciones estables son clave para lograr los objetivos de tu vida. Las relaciones con tu familia, seres queridos, amigos y colaboradores jamás volverán a ser las mismas, pues ahora conoces la forma de preservar y proteger esos vínculos, los cuales irás perfeccionando con el tiempo. Volar solo no es divertido ni seguro durante largos periodos de tiempo, y jamás carecerás de amigos o aliados, porque ahora tú eres un mejor amigo y aliado.

Ya que te has familiarizado con las Cuatro Preguntas, descubrirás que tus respuestas a estas son mucho más significativas para ti.

En este momento estás listo para tomar tu propio retiro personal sobre *¿Quién eres y qué quieres?* Prepárate para convertirlo en un tiempo especial para ti: dos noches y dos días para examinar tu vida. Has decidido dirigir la única vida sobre la que puedes tener un control total, la tuya, así que estás por entrar en un nuevo capítulo de tu existencia. A esto se le llama *autoliderazgo* en su mejor expresión. Después, regresarás a casa y al trabajo con un vigor renovado, entregándote completamente cada día, disfrutando estar con la gente con la que trabajas, apreciando a aquellos que te aman, divirtiéndote y planeando alentar a otros a tomar su propio retiro.

Sigue siéndole fiel a tu sendero. ¡Ahora empiezas el viaje hacia lo mejor de tu vida por el resto de la misma!

\* N. de la T.: PRIDE también significa *dignidad, orgullo*.

## OCHO

# Tu retiro personal de 48 horas

*Lo que yace detrás de ti y frente a ti son cuestiones ínfimas  
cuando se les compara con lo que yace dentro de ti.*

—Ralph Waldo Emerson

**N**o hay mejor manera de diseñar un futuro óptimo para ti mismo, tu familia y carrera que tomarse un día (de preferencia, dos) para alejarse de la rutina habitual y reflexionar sobre quién eres y qué quieres.

Los clientes que han utilizado nuestro retiro sobre *¿Quién soy y qué es lo que quiero?*, ya sea en forma privada o corporativa, nos dicen que quedaron sorprendidos sobre cómo el tiempo que dedicaron a reflexionar sobre sus vidas les afectó en un nivel profundo y les facilitó poner en acción sus metas personales y laborales. Muchos hacen de este retiro un acontecimiento anual, para refrescar y renovar sus vidas en la casa y el trabajo, e informan que les ayuda a hacer los ajustes necesarios para calibrar su existencia. ¡Una renovación continua garantiza el placer perdurable de aquello que se convertirá en los mejores años de tu vida!

Este capítulo te servirá como catalizador para planear lo que es apropiado para ti, y la vida que quieres llevar. Lo que sigue es un bosquejo de los ejercicios diseñados para ayudarte a analizar tu vida, partiendo de las Cuatro Preguntas. Usa estos ejercicios para guiarte a través de tu propio viaje de reflexión. Al final de tu retiro, no vacilarás al contestar la pregunta *¿Quién soy y qué es lo que quiero?*

## Prepararte para el retiro

Tu retiro personal es exactamente eso: *personal*. Es importante que pases algo de tiempo solo, y les pidas a otros que te respalden y alienten, como lo harás tú cuando ellos se vayan a su refugio.

Ningún retiro que valga la pena sucede sin preparación. Empieza haciendo los arreglos para ir a algún lugar especial, un ámbito tranquilo donde puedas permanecer solo por lo menos durante 48 horas. Puede ser un retiro en la montaña; una tienda de campaña en un campamento tranquilo; algún sitio en la playa, junto a un lago o en un

desierto; o simplemente un lugar favorito donde te sientas cómodo y no seas interrumpido por la televisión, el teléfono celular, los correos o la agenda electrónica.

Planea con antelación tus necesidades de hidratación, comidas saludables, higiene y prevención médica. Lleva ropa cómoda y zapatos adecuados al destino que hayas elegido. El aire fresco y un poco de actividad te ayudarán a estimular tu proceso de pensamiento. Quizá quieras pasear un poco por el bosque o la playa, caminar en la montaña o ir a nadar. Verifica el pronóstico del tiempo para que estés preparado.

Durante el retiro, ve progresando a tu propio ritmo. Los ejercicios están diseñados para apoyarse uno en el otro, conduciéndote a través de tu propio viaje reflexivo y personal. Escribe tus pensamientos, verdades, preocupaciones, ideas, deseos, esperanzas, realidades y sueños en tu Diario de Retiro, o utiliza tu *laptop* y sigue los formatos sugeridos en cada ejercicio. También puedes escribir comentarios en las páginas de este libro, para revisarlos unos meses después. Además, te alentamos a registrar tus pensamientos, manifestaciones y discernimientos que no formen parte de los ejercicios del retiro. Escribe lo que te venga a la mente; permite que tu imaginación se aventure más allá de sus fronteras presentes. Recordarás cosas de tu vida que pensabas haber olvidado, y ahora adquirirán un nuevo significado.

## LISTA PARA UN RETIRO PERFECTO

Encontrarás útil llevar los siguientes artículos a tu retiro personal:

*Laptop*

Plumas, lápices, sacapuntas

Cuaderno o diario

Calendarios de los últimos 12 meses

Papel en blanco

Música favorita

Hojas de cartulina

Marcadores o lápices de color

Fotografías y recuerdos de acontecimientos significativos

Cámara

## Empieza tu retiro

Cuando llegues al lugar de tu elección, desempaca y designa un espacio de trabajo. Inhala profundamente y exhala lentamente unas cuantas veces hasta que empieces a sentirte relajado. Toma fotos, tanto de ti mismo como del lugar que elegiste. Las fotografías

pueden servirte como un recordatorio de tu retiro durante los meses y años por venir. Échale un vistazo a la serie de ejercicios que siguen a continuación. Las preguntas son directas, diseñadas para entrelazarse, pero si no tienes la respuesta de inmediato, siéntete libre de hacer a un lado una o dos preguntas y regresa a ellas más tarde. También puedes revisar la sección del libro a la que se refiere la pregunta, o bien tus notas. ¡Estás en control total de tu retiro!

Antes de dirigirte al primer ejercicio, contesta las siguientes preguntas:

¿Qué valoro?

¿Qué es importante para mí? ¿Qué valoro más en mi vida?

## **¿En qué creo?**

Escribe tus convicciones en una oración sencilla y directa; por ejemplo: *Creo en el perdón.*

## Ejercicio 1: Mis roles y relaciones

### **Mi rol**

En esta sección o en un papel haz una lista de todos los roles que actualmente desempeñas en la vida (por ejemplo: madre, hijo, jefe, ama de casa, jardinero, chofer, planeador de eventos, inversionista financiero, modelo para otros, niñera, enfermera, confidente, psicólogo, vecino, amigo, abuelo, tía o tío). Tus respuestas te llevarán al núcleo de quién eres: tus talentos personales, tus pasiones y tus obligaciones.

De la lista que has creado, elige cuatro papeles que son los más importantes para ti en esta etapa de tu vida.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Para cada uno de los roles que has seleccionado, responde a las declaraciones *Lo que yo creo que otros esperan de mí* y *Lo que yo espero de mí*. Ve el siguiente ejemplo que incluye el rol de padre, y usa las cuatro páginas que siguen o tu Diario de Retiro para registrar tus propios comentarios.

### Tu papel: Ejemplo

#### **Rol: Padre**

<b>Lo que pienso que otros esperan de mí respecto a este papel</b>  <i>Brindar apoyo emocional a mis hijos.</i>	<b>Lo que espero de mí mismo respecto a este papel</b>  <i>Entender las necesidades de mis hijos; tomarme el tiempo para entender sus talentos y potencial.</i>
---	---

*Enfrentar cualquier conflicto con mis hijos, maestros o escuela tan pronto como sea posible.*

*Crear un ambiente de plenitud y alegría en nuestra casa.*

*Hacerme cargo de la salud y la educación de mis hijos. Asistir a sus eventos deportivos, escolares y musicales.*

*Hacer de los cumpleaños y las vacaciones una prioridad.*

*Pagar nuestras facturas.*

*Ayudar a mis hijos a desarrollar intereses, aunque no sean los míos.*

*Compartir preocupaciones y discutir decisiones familiares con mi pareja, y estar de acuerdo en presentar un frente unido ante nuestros hijos más criticarlos en público.*

*Planear tiempo con los hijos en fines de semana y vacaciones.*

*Escuchar, realmente escuchar.*

**Rol #1:**

Lo que pienso que otros esperan de mí respecto a este rol

Lo que espero de mí mismo respecto a este rol

**Rol #2:**

Lo que pienso que otros esperan de mí respecto a este rol

Lo que espero de mí mismo respecto a este rol

**Rol #3:**

Lo que pienso que otros esperan de mí respecto a este rol

Lo que espero de mí mismo respecto a este rol

**Rol #4:**

Lo que pienso que otros esperan de mí respecto a este rol

Lo que espero de mí mismo respecto a este rol

## Mis relaciones

El Modelo de la Interdependencia descrito mediante un diagrama en las siguientes páginas te ayudará a examinar los tipos de relaciones que tienes en este momento. En tu vida, dos fuerzas se caracterizan por la *unión* y la *separación*. Estas fuerzas mantienen una tensión dinámica que te jala en una dirección u otra. La interdependencia es el equilibrio adquirido entre las dos; es algo que aprendes a hacer, pues rara vez se da de manera natural.

Vuelve a examinar los cuatro papeles que describiste, y anota el nombre de la persona con la que te relacionas primordialmente en cada papel. ¿Tienes un sentido de interdependencia con esa persona?

Cuando puedas ver en papel tus propias fórmulas de relación —los patrones de cómo interactúas con otros— serás capaz de tomar mejores decisiones sobre tu tiempo, energía y sentido del compromiso. Elegir una vida equilibrada resulta en la construcción de relaciones más profundas y agradables, porque te encuentras comprometido de manera más entusiasta. Serás entonces un imán para otras personas equilibradas.

Alterar cualquier relación requiere análisis, paciencia, tiempo y concentración. ¿Cómo puedes desarrollar de modo más eficaz la interdependencia en todas tus relaciones? La interdependencia en cualquier relación empieza contigo. Si te comportas de forma interdependiente, te vuelves un modelo para los que están cerca de ti. Si tú tomas la iniciativa, el baile comenzará.

# El Modelo de la Interdependencia

Para medir la dinámica de la separación y la unión que funciona en cada relación, califica tu acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes declaraciones en una escala del 1 al 5 (el 1 significa que estás profundamente en desacuerdo; el 5, que estás convencido de ello):

Realmente no me importa lo que piensan los demás.

Rara vez le pido ayuda a alguien.

Mi preferencia es trabajar solo.

**Total para el independiente**

Valoro las opiniones de otros más que las mías.

Cuando otros se enojan conmigo, me culpo a mí mismo.

Me es difícil defender mi postura.

**Total para el dependiente**

Soy muy sensible a las necesidades de los demás.

Me siento mejor conmigo mismo cuando la gente me necesita.

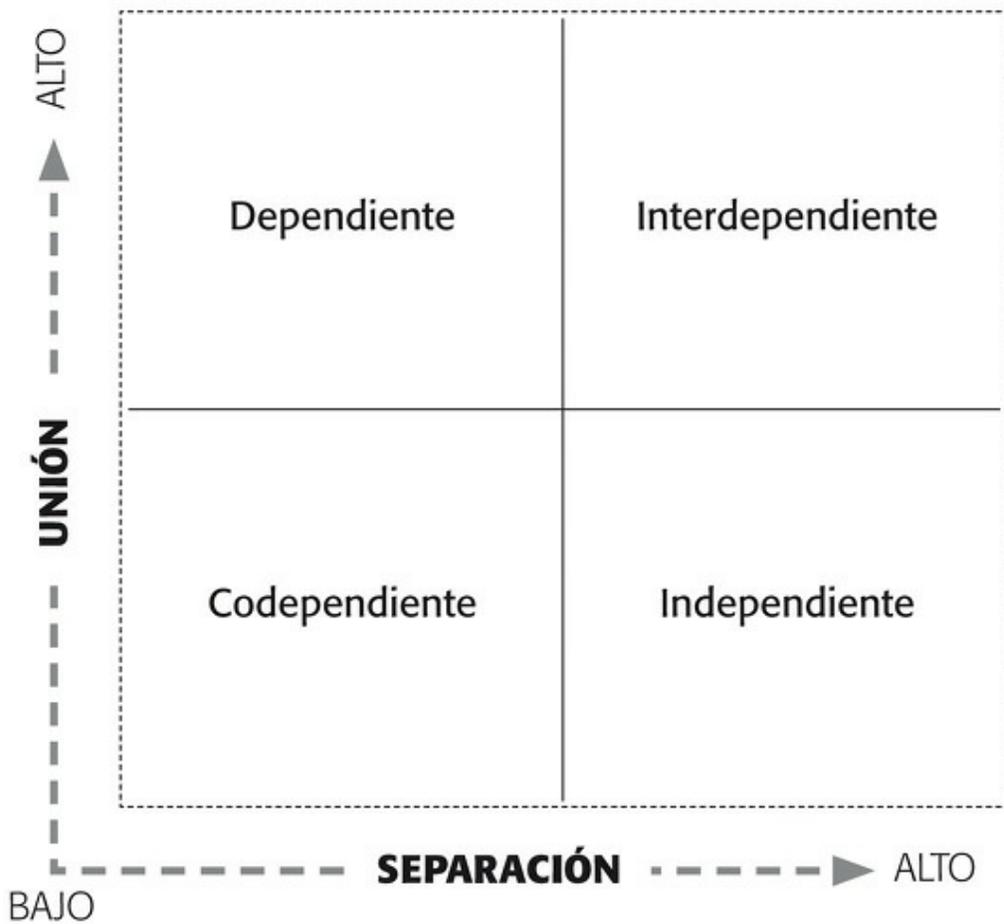
Funciono mejor cuando alguien depende de mí.

**Total para el codependiente**

- Creo que es importante que la gente en mi vida tenga su propio espacio.
- Soy capaz de compartir mi opinión con otros sin miedo de perder la relación.
- Si sigo el consejo de alguien, no culpo a esa persona si las cosas no resultan como esperaba.
- Total para el interdependiente**

Coloca cada total en la casilla apropiada del Modelo de Interdependencia que sigue.

***El Modelo de Interdependencia***



¿Qué significa tu puntuación? La separación mide tu necesidad de autonomía; la unión mide tu necesidad de conexión. Si tu puntuación fue del 1 al 5 en cualquiera de las categorías, ésa no es tu principal manera de interactuar en una relación. Si tu puntuación fue de 6 a 10 en cualquier categoría, puede ser tu manera secundaria de interactuar. Si tu puntuación fue del 11 al 15 en cualquier categoría, probablemente se trata de tu principal forma de interactuar en una relación.

## **Definiciones del Modelo de Interdependencia**

Las siguientes descripciones explican cómo te relacionas con otros.

**Dependiente:** En este tipo de relación te adhieres constantemente a la opinión de otros para que tomen decisiones por ti. Tu identidad está atada a la manera en que otros se sienten acerca de ti y reaccionan ante ti. Lo que otras personas digan o no digan de ti puede iluminarte el día o desplomarlo. El peligro en esto es que tu vida se ve lenta y, con frecuencia, imperceptiblemente colonizada por otros.

**Independiente:** Prefieres actuar solo. Para otros, quizá parezcas desatento o ensimismado, aunque esa no sea tu intención. El peligro es que te aíslas de los demás, haciendo difíciles las relaciones íntimas.

**Codependiente:** Tu sentido del ser está definido por tus relaciones con los demás. No hay fronteras entre tu verdadero ser y los otros. Es difícil para ti decir que no. Si bien te colocas en último lugar, también intentas controlar a otros haciéndote cargo de ellos. Con frecuencia te encuentras en relaciones fuertemente enredadas.

**Interdependiente:** En este modelo hay un equilibrio sano entre ti mismo y los demás. Eres capaz de diferenciar dónde terminas tú y otros empiezan. Te haces responsable y dueño de tus propias acciones; al mismo tiempo tu vida se ve influida y afectada por los demás. Reconoces tu necesidad de interactuar con otros sin depender del cambio en sus estados de ánimo para moldear tu ser.

## **Para reflexionar**

Cuando identificas los papeles que desempeñas y las relaciones que son críticas para estos, entonces puedes examinar el escenario de forma más precisa. Las siguientes preguntas te ayudarán a entender no solo los roles que has identificado, sino también

cómo los desempeñas en el contexto de tus relaciones.

1. ¿Eres controlador o te controlan?
2. ¿En tus relaciones tienes un equilibrio saludable entre dar y recibir?
3. ¿De qué manera te gustaría mantener o cambiar la forma en que te relacionas con los demás?
4. ¿Qué relaciones son las más preciadas para ti?
5. ¿Cómo te gustaría que esas relaciones se vieran en el futuro?

## Ejercicio 2: Tu línea de vida

Imagina un sendero que se extiende desde el inicio de tu vida hasta donde te encuentras hoy. Llamamos a eso una *línea de vida*, y en este ejercicio quedará ejemplificada.

Tu línea de vida puede ayudarte a revisar tu pasado —de dónde has venido—, y determinar dónde estás ahora. ¿Te has subestimado en el pasado? ¿Cómo se compara tu vida de ahora con la que tenías cuando estabas creciendo? Es de vital importancia ver de dónde provienes para hacer un mejor trabajo al planear tu futuro.

Toma un papel largo o una cartulina donde dibujes tu camino. Tu línea puede tomar la apariencia de una carretera, un sendero por el bosque, la orilla del mar, una banqueta o simplemente una raya; hazla tan sencilla, creativa o loca como quieras. Al dibujar tu línea de vida ve llenándola con detalles significativos de tu existencia hasta este momento. Al principio escribe tu fecha de nacimiento y, al final, la fecha de hoy. Junto al sendero haz una lista de cada momento importante, celebración, nacimiento, muerte, desilusión, educación, profesión, relación, logro, tribulación, tristeza o experiencia cumbre. Marca los momentos en que más reíste, en los que estuviste tan feliz que lloraste o te pusiste a cantar, y las veces que las lágrimas provinieron de la tristeza. Utiliza marcadores, crayones, pluma o pintura al pastel, cualquier cosa que te haga divertida la experiencia.

No te preocupes por tu habilidad artística; solo déjate ir. Conforme trabajas, irás recordando acontecimientos, relaciones significativas y lo que sucedió con ellas. Escribe cada suceso, grande o pequeño, que se te vaya ocurriendo.

Aquí hay algunas preguntas que te ayudarán a organizar tu línea de vida. De ser posible, escribe la fecha de cada suceso.

¿Cuáles fueron las experiencias cumbre de tu vida, las que estuvieron llenas de emoción, como tu boda, cuando te titulaste, o cuando tu primer hijo se graduó de preparatoria? Tómate tu tiempo reviviendo esas experiencias. ¿Cuándo sucedieron? ¿Cómo te sentiste? ¿Te reíste? ¿Celebraste? Visualiza las experiencias de principio a fin. ¿Qué elemento tuvo cada experiencia que la hizo significativa para ti? Haz una lista de todas las fortalezas, destrezas, talentos, habilidades y recursos que utilizaste en tus experiencias cumbre. ¿Quién estuvo contigo? ¿Dónde te encontrabas?

Aquí hay otras preguntas que te ayudarán a profundizar este ejercicio:

¿Cuáles fueron los momentos de mayor emoción en tu vida?

¿Qué hizo la diferencia entre sentirte deprimido y sentirte feliz?

¿En qué estabas más interesado mientras crecías?

¿Quiénes fueron las personas que tuvieron mayor influencia en tu vida?

¿Cuáles fueron algunas de tus principales decisiones?

¿Cuáles fueron los momentos más emocionantes en la primaria, la secundaria, la preparatoria y la universidad? ¿Los más deprimentes?

¿Cuáles fueron algunos de los mayores cambios que te sucedieron?

¿Cuándo fuiste más exitoso?

¿Cuándo te sentiste como un fracaso?

¿A quién amaste?

¿Quién te amó?

¿Cuáles fueron tus experiencias laborales más significativas?

¿Cuáles fueron tus experiencias familiares más significativas?

¿Quiénes son tus amigos más importantes? ¿Por qué son particularmente importantes para ti?

¿A quién admiras más en el trabajo?

¿Quiénes son las personas más significativas en tu vida? ¿Por qué?

### Ejercicio 3: Medir mis fortalezas

Muchas personas son incapaces de enunciar claramente sus fortalezas, pero les resulta fácil hacer una lista de sus fallas y debilidades. Si tienes la misma tendencia, trata de pensar en la forma de convertir eso que percibes como debilidad en una fortaleza. Por ejemplo, si sientes que te toma mucho tiempo adoptar una decisión, esa cualidad puede convertirse en una fortaleza cuando te describes como alguien *reflexivo* o *prudente*. Busca el lado más amable de cada una de tus cualidades, y utiliza las dos listas del autoanálisis que siguen.

**Mis fortalezas son:**      **Las áreas en que necesito mejorar son:**

Haz una nota para que recuerdes ponerte en contacto con una persona cercana (amigo o familiar) una vez que regreses a casa, y pregúntale cuáles son las fortalezas que percibe en ti, así como las áreas en que necesitas mejorar. ¿Estas respuestas son distintas de las que registraste durante tu retiro? Si es así, ¿a qué supones que se debe? Si estas respuestas coinciden con lo que observaste de ti mismo, ya has aprendido a verte como te ven otros.

### Autoanálisis

¿Cuáles son las fortalezas que creo que la gente percibe en mí?

¿Cuáles son las debilidades que creo que la gente percibe en mí?

¿Cuáles son los obstáculos que me impiden tener éxito?

¿Hay algo que me cueste trabajo admitir de mí mismo?

¿Cuáles son las tres áreas más importantes en que me gustaría mejorar?

## Ejercicio 4: Las cuatro dimensiones de mí mismo

Llena el diagrama *Descubriendo quién soy* (consulta el Capítulo Seis para una descripción de los cuatro cuadrantes de nuestro modelo, basados en la Ventana de Johari). Piensa cuidadosamente tus respuestas; sé honesto contigo mismo.

### Descubriendo quién soy

<p><b>Abierto y auténtico</b> Lo que conozco de mí mismo y le permito a otros conocer (por ejemplo, soy generoso).</p>	<p><b>Puntos ciegos</b> Lo que otros ven en mí, pero yo no veo o no puedo ver (por ejemplo, ¿cuáles crees que sean los puntos ciegos que otros ven en ti?).</p>
<p><b>El ser secreto</b> Lo que sé de mí que otros desconocen (por ejemplo, tengo problemas de ansiedad).</p>	<p><b>Potencial desconocido</b> Lo que otros no ven en mí, y yo aún desconozco (por ejemplo, ¿qué tipo de aventuras o actividades podrían revelarte quién eres?).</p>

## Ejercicio 5: Diálogo interno

El diálogo interno se da dentro de tu cabeza cuando te enfrentas al conflicto, los desafíos de la vida o incluso a las simples preocupaciones cotidianas. El ejercicio anterior te da una visión más exacta sobre quién eres y lo que otros piensan de ti. Las opiniones que tienes sobre ti mismo determinan tu diálogo interno, el cual se entrega a una crónica continua sobre todo lo que haces. Jamás deja que algo pase sin alguna observación, comentario o evaluación. Aunque el diálogo interno puede ser tan positivo como negativo, es este último el que nos sabotea. En las siguientes listas quizá reconozcas algunos de los pensamientos negativos, porque probablemente los has escuchado toda tu vida. Estos pensamientos por lo regular se forman durante la niñez a partir de comentarios que escuchaste de uno de tus padres, un maestro o alguien con autoridad. Ahora, como adulto, los has incorporado a tu propia personalidad, pero ya no necesitas que esa gente te siga diciendo qué hacer. Es momento de liberarte de ellos, y aprenderás cómo hacerlo en los siguientes dos ejercicios.

Tú puedes transformar cualquier cosa negativa en positiva si practicas la autoconciencia. Lee la siguiente lista y después haz el ejercicio con tus propios pensamientos.

<b>Diálogo interno negativo</b>	<b>Diálogo interno positivo</b>
No soy lo suficientemente listo.	Soy lo suficientemente listo.
Algo anda mal.	Hay cosas positivas en mi vida.
No puedo hacerlo.	Puedo hacerlo.
Si yo no hago las cosas, nadie lo hace.	Soy relajado y flexible.
¿Qué piensan de mí?	Me siento relajado y dejo que todo fluya.
Jamás puedo llegar a tiempo.	Todo me es más sencillo una vez que hago las cosas.
No soy organizado.	El cambio requiere tiempo, y soy paciente y disciplinado.
No estoy en mi peso ideal.	La gente me quiere y aprecia.
Jamás termino nada.	Disfruto hacer cosas que valen la pena, haciéndolas bien desde el principio.
Esto es muy difícil.	No importa lo que la gente piense de mí, siempre y cuando yo sepa que estoy siendo honesto conmigo mismo.
El cambio requiere mucho	Vivo mis valores.

tiempo.

Vivo mis valores.

La gente jamás me querrá  
como deseo que lo haga.

## **Tu diálogo interno: antes y después**

En la columna de la izquierda, registra tu diálogo interno negativo. ¿Qué te dices a ti mismo a lo largo del día? A continuación, transforma el diálogo interno negativo en positivo, motivacional e inspirador. Piensa en las verdades positivas que acabas de escribir y cómo incorporar este diálogo interno a tu vida.

**Diálogo interno negativo**

**Diálogo interno positivo**

Ahora sería un buen momento para salir a caminar y pensar sobre cuánto más fuerte te sientes. Respira profundamente y establece tu ritmo. Si vas caminando y otras personas se encuentran cerca, obsérvalas y pregúntate a qué tipo de diálogo interno se entregan esos extraños. ¿Es negativo o positivo? ¿Cómo puedes saberlo? ¿Se te hace cada vez más evidente identificarlo? Más tarde, cuando regreses a tu libro, diario o computadora, registra tus observaciones.

## **Ejercicio 6: Mis experiencias**

### **Describe tus mayores éxitos en la vida.**

(Quizá quieras consultar tu línea de vida.)

¿Qué nuevo conocimiento adquiriste, y cómo fuiste afectado por tu éxito?

Describe tus mayores fracasos. ¿Qué lecciones aprendiste?

¿Cuáles han sido tus experiencias laborales más significativas?

¿Cuáles han sido las decisiones más significativas en tu vida?

Como resultado de esas decisiones, ¿qué disfrutas actualmente?

¿Obtuviste los resultados deseados? ¿Cuáles fueron los resultados inmediatos? ¿Cuáles fueron los resultados a largo plazo? ¿Cómo mejoró o empeoró tu vida a través de esa toma de decisiones?

¿Harías algo de manera diferente? ¿Qué lecciones aprendiste?

¿Qué repetirías en una situación similar?

## Ejercicio 7: Mi ser preferido

### **Los sueños de tu vida**

Haz una lista de los sueños de tu vida. Lanza tu mirada hacia el futuro tan lejos como quieras; incluye el trabajo, la familia, lo social y lo personal. Junto a cada sueño haz una lista de las realidades que te ayudarán a cumplirlo y de aquellas que lo limitan. Sé específico sobre la forma en que estas realidades pueden favorecer o coartar tus sueños.

Abajo hay una lista de unas cuantas áreas en las que quizá te quieras concentrar durante este ejercicio. Puedes elegir más de una categoría o inventar otras.

Salud

Estilo de vida

Carrera

Relaciones

Espiritualidad

Educación

Casa

Trabajo

Trabajo

Viajes/vacaciones

Para cada sueño en cada categoría, escribe dónde te encuentras. Por ejemplo:

**Salud:** *Mi nivel de colesterol es de 212.*

**Estilo de vida:** *Vivo en el extranjero y no hablo el idioma.*

**Carrera:** *Le he dado a mi trabajo solo un porcentaje de lo que soy capaz de dar, y eso está interfiriendo en mi éxito.*

**Relaciones:** *Mi relación más personal no es lo que alguna vez fue.*

**Espiritualidad:** *Mis creencias y mi conducta no concuerdan.*

**Educación:** *Otros que tienen el tipo de trabajo que yo quiero poseen un grado de maestría.*

Para cada categoría que elijas, escribe cuál es tu meta. Acostúmbrate a decir *Yo quiero...*  
Por ejemplo:

**Salud:** *Yo quiero que mi nivel de colesterol esté por debajo de 200.*

**Estilo de vida:** *Yo quiero poder conversar en alemán en seis meses.*

**Carrera:** *Yo quiero que me promuevan en un año.*

**Relaciones:** *Yo quiero que mi relación más cercana sea significativa, íntima, emocionante y llena de risa.*

**Espiritualidad:** *Yo quiero ser congruente y sentir que sin importar dónde esté, sea yo mismo.*

**Educación:** *Yo quiero presentar examen de admisión en las escuelas que se verían bien en mi currículum.*

Para cada categoría que elijas, escribe los pasos que consideres necesarios para lograr el

resultado deseado. Por ejemplo:

**Salud:** *Caminar sobre una caminadora del gimnasio durante 30 minutos, tres veces a la semana.*

**Estilo de vida:** *Comprar un curso de alemán; escucharlo mientras manejo en las mañanas.*

**Carrera:** *Revisar mis evaluaciones de desempeño durante los últimos tres años. Estudiar los requisitos para la posición del siguiente nivel.*

**Relaciones:** *Hacer una cita para salir una noche con mi pareja.*

**Espiritualidad:** *Dedicar 10 minutos de reflexión en silencio cada mañana antes de salir de casa.*

**Educación:** *Consultar las páginas web de las escuelas y marcar en mis favoritos las secciones de inscripción; llenar un registro a la semana.*

## **Mi sueño de vida para la salud**

¿Dónde estoy?:

¿Dónde quiero estar?:

Pasos por seguir:

## **Mi sueño para el estilo de vida**

¿Dónde estoy?:

¿Dónde quiero estar?:

Pasos por seguir:

## **Mi sueño de vida para la carrera**

¿Dónde estoy?:

¿Dónde quiero estar?:

Pasos por seguir:

## **Mi sueño de vida para las relaciones**

¿Dónde estoy?:

¿Dónde quiero estar?:

Pasos por seguir:

## **Mi sueño de vida para la espiritualidad**

¿Dónde estoy?:

¿Dónde quiero estar?:

Pasos por seguir:

## **Mi sueño de vida para la educación**

¿Dónde estoy?:

¿Dónde quiero estar?:

Pasos por seguir:

# Mi sueño de vida para \_\_\_\_\_

¿Dónde estoy?:

¿Dónde quiero estar?:

Pasos por seguir:

## Un día prácticamente perfecto

Nada es totalmente perfecto, pero describe un día casi magistral para ti dentro de cinco años: ¿Dónde te encuentras? Toma una fotografía mental. ¿Cómo has incorporado tus sueños (sobre lo que escribiste en la sección previa) a ese día? En tu día perfecto, ¿quién está contigo? ¿Qué estás haciendo? ¿Cómo te sientes? ¿Qué expresión hay en tu rostro? ¿Estás preocupado? ¿Sonríes? ¿Tu cuerpo se siente relajado?

## Ejercicio 8: Cambio profesional y personal

### Las fuerzas del cambio

En el Capítulo Cinco presentamos el modelo sencillo para efectuar cambios, llamado Análisis del Campo de Fuerzas. Por un lado, hay fuerzas que te ayudan a llevar a cabo un cambio, y por otro aquellas que lo impiden. Es importante identificar ambas fuerzas con el fin de impulsar las que favorecen el cambio y retirar tu apoyo a aquellas que se oponen a que tu vida profesional y personal se transforme para mejorar.

Utiliza la siguiente información y el diagrama correspondiente como modelos para crear varias transformaciones en tu vida. Identifica cada cambio deseado, después las fuerzas que obstaculizan el logro de ese mejor futuro, así como las que lo alientan.

### Análisis del Campo de Fuerzas

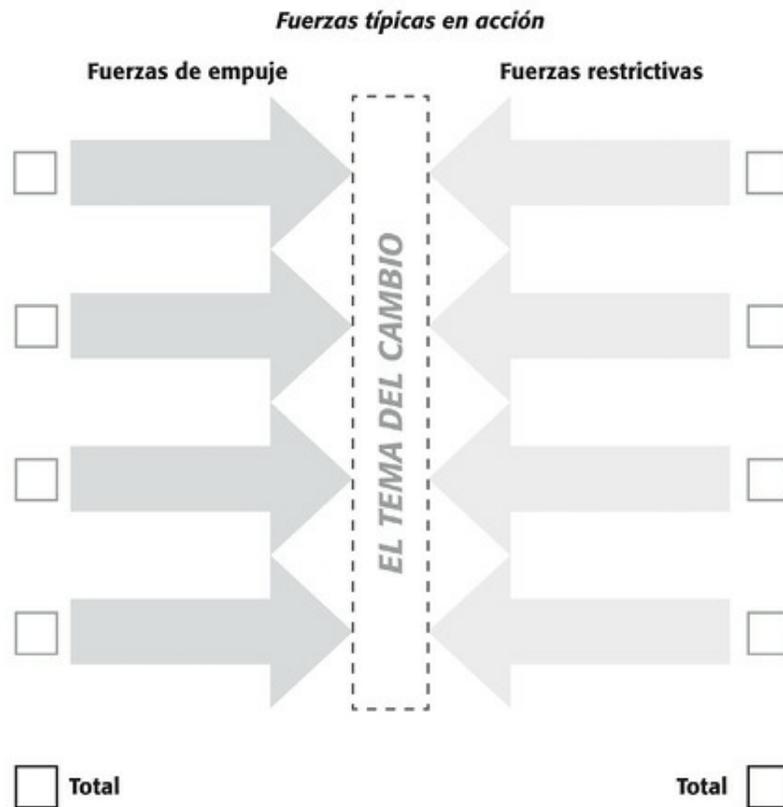
Escribe el cambio deseado en tu vida en el centro del diagrama *La cuestión de cambio*. Puedes repetir este ejercicio para cualquier número de transformaciones que elijas hacer.

Registra qué fuerzas obstaculizan tu camino para lograr ese futuro anhelado. Haz una lista de éstas del lado derecho del diagrama. En una escala del 1 al 5, etiqueta su intensidad. (1 es la más débil; 5 es la más fuerte.)

Anota las fuerzas que alientan el cambio. Enlístalas del lado izquierdo del diagrama. En una escala del 1 al 5, etiqueta su intensidad. (1 es la más débil; 5 es la más fuerte.)

¿Cuáles de tus aptitudes puedes utilizar para debilitar las fuerzas de restricción e intensificar las fuerzas del cambio?

¿Qué apoyo adicional o consejo necesitas para lograr tu futuro anhelado? ¿Cómo y cuándo obtendrás ese apoyo? Más tarde, ¿cómo les demostrarás tu aprecio por la ayuda brindada a aquellos que te respaldan?



## Ejercicio 9: Mis metas

### Establecer metas SMART

#### Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales

Este ejercicio es una parte crucial en el proceso de mejora de tu vida. Quizá quieras consultar el Capítulo Cinco para revisar las metas SMART. Aunque tal vez hayas establecido objetivos de negocios y personales en el pasado, esta vez podrás hacerlo con mayor claridad y propósito, contestando las siguientes preguntas centradas en los recursos, acciones y medición de éxito para cada una de tus metas. Ahora estás listo para anotar tus metas, no sin antes establecer prioridades. Elige de tres a cinco metas que sean

críticas para tus objetivos personales y laborales. Nota la diferencia si las enuncias claramente después de un poco de reflexión:

¿Qué aspectos de tu vida te gustaría mejorar? (Quizá quieras consultar las respuestas del Ejercicio 8.)

¿Cómo vas a seguirle la pista a tu progreso? ¿Cuáles son las mejores formas, así como las más sencillas, de demostrar tu propio avance? ¿Qué sistema de monitoreo puedes utilizar?

¿Cómo puedes aclarar tus metas y objetivos para hacerlos significativos? ¿Qué está en juego? ¿Qué límite de tiempo fijaste para lograrlos?

¿Quién necesita conocer tu progreso y qué persona es la que mayor interés tiene en él? ¿Hay otros que pueden ayudarte? ¿Qué tipo de retroalimentación será más útil para ti: la tuya, la de otros o una combinación de ambas?

¿Cómo vas a mantener tus avances? ¿Cómo puedes establecer un sistema personal para evaluar tu progreso? ¿Cuáles serán los puntos de referencia para tus éxitos y cómo los celebrarás?

¿Cuál será tu forma de evaluar lo que has logrado? ¿Cuáles son tus estándares? Una vez que hayas logrado el éxito, ¿querrás establecer nuevas metas?

## **Retroalimentación**

La retroalimentación debe ser inmediata, objetiva, específica y estar directamente relacionada con tus metas. Debe ser simple, comprensible y ofrecida regularmente. Una retroalimentación eficaz debe describir, más que evaluar, y jamás debe ser malintencionada, crítica o sarcástica. La retroalimentación es una forma útil de dar y recibir ayuda, especialmente si quieres aprender a armonizar tu comportamiento con tus intenciones.

Puedes practicar la retroalimentación individual considerando algunos de los siguientes puntos, primero respecto a tu trabajo y después a tu hogar:

1. Examina lo que hiciste esta semana.
2. ¿En qué se compara a tu semana anterior?
3. Establece tres prioridades para la siguiente semana.
4. ¿Querrás ayuda para lo que deseas lograr?
5. Si quisieras asistencia o consejo, ¿cómo lo pedirías para que una persona ocupada estuviera dispuesta a ayudarte? Después, ¿cómo se lo agradecerías?
6. Piensa en formas de mejorar tu comportamiento, pensamiento, hábitos y pasatiempos.

7. ¿Qué has leído u observado recientemente que haya tenido un impacto en ti?
8. ¿Cuáles han sido tus últimos logros?
9. ¿Qué progreso has hecho en tus hábitos, habilidades y relaciones?
10. Anota el plan de acción para la siguiente semana.

### **LAS METAS SMART DE MARTY**

Marty es un administrador calificado en una organización del norte de California; sin embargo, en una evaluación de desempeño, sus colegas le dijeron que no era bueno escuchando. Su esposa Janet estuvo de acuerdo con esa evaluación. Marty pidió ayuda y estableció un plan de metas SMART. Empezó preguntándose por qué no escuchaba atentamente a otros, y escribió lo siguiente:

*En vez de escuchar, imagino lo que en realidad está pensando o sintiendo la otra persona.  
 Pienso en lo que voy a decir a continuación.  
 Cambio el tema rápidamente y me concentro en mí mismo.  
 Es como si tuviera un filtro en mi cerebro: solo escucho lo que quiero.  
 Oigo lo que la otra persona dice, pero de inmediato lo desecho.  
 Empiezo a pensar en algo más; pronto me aburro.*

Las metas SMART de Marty:

**Específicas:** Mejorar mi habilidad para escuchar, sobre todo con mi esposa Janet.

**Medibles:** Le preguntaré a Janet cada vez que interactuemos: En una escala del 1 al 5 —1 es malo, 5 excelente—, ¿cuál es tu percepción de mi capacidad para escuchar? Llevaré una hoja de papel conmigo y anotaré la calificación de Janet. ¿Es distinta de la que yo me puse? Si es así, ¿por qué? Reuniré varias calificaciones durante la primera semana para que me sirvan de punto de partida. ¿Soy el mismo de lunes a viernes que los fines de semana?

**Alcanzables:** En promedio, a partir de la retroalimentación de mi esposa, obtuve un 2 durante la primera semana, así es que establezco el objetivo de alcanzar un 4 en un mes.

**Relevantes:** Ésta es una habilidad importante que mejorará nuestro matrimonio, especialmente al llegar nuestros hijos a la adolescencia, cuando tendremos que trabajar juntos como padres.

**Temporales:** Establecer objetivos de avance semanales; ver el avance general en un mes.

Marty se dio cuenta de que alterando unos cuantos comportamientos clave —como incrementar el contacto visual, no alejarse del tema y hacer preguntas relevantes— hizo una mayor diferencia en la percepción que su esposa tenía de sus habilidades para escuchar. En dos semanas, su calificación subió entre 3 y 4 en su gráfica de medición personal, a partir de su puntuación de 2. Y al escuchar a su esposa, le demostró lo importante que es para él.

Marty también desarrolló su habilidad para escuchar, pidiéndoles a sus colegas y amigos que lo retroalimentaran honestamente. Les contó a sus amistades más cercanas lo que estaba haciendo con Janet, y les pidió que le recordaran si parecía no estarlos escuchando a ellos (o a ella). Ese paso le demostró a Janet lo importante que se había convertido la meta para Marty.

## **Mi meta SMART**

Utiliza los siguientes apuntes y preguntas para crear tu propio plan de metas SMART.

**Específicas:**

**Medibles:**

**Alcanzables:**

**Relevantes:**

**Temporales:**

**Recursos**

¿Qué recursos debo destinar?

¿Cuánto tiempo debo asignarle a este objetivo?

¿Tendrá que haber cambios en mi agenda?

¿Quién puede ayudarme?

**Acción**

En los próximos seis a 12 meses, ¿qué haré?

En los próximos cinco años, ¿qué haré?

¿Qué han hecho otros para alcanzar este objetivo?

¿Qué resistencia debe minimizarse para lograr la meta?

# Medición del éxito

¿Cómo mediré mi éxito en relación con este objetivo?

¿Cómo celebraré el progreso hacia mi objetivo?

¿Quiénes son mis aliados y cómo pueden ayudarme?

## Ejercicio 10: Mis aliados

### Mentores

Las personas que crecen —profesional, personal y espiritualmente— comparten algo en común: están involucradas en alguna relación con un mentor. Si ves hacia tu pasado, recordarás personas que han sido tus mentores. Quizás ahora sea un buen momento para sacar tus álbumes de fotos o tus anuarios de la escuela, y pensar sobre la gente que, de alguna manera, influyó en quien eres actualmente. En tu diario escribe los nombres de aquellos que creas que te han ayudado a moldear tu vida, así como la forma en que lo hicieron. A continuación, encontrarás un resumen de los tipos de mentores que quizás hayas tenido. (Ver también Capítulo Seis.)

**Mentores ascendentes:** La gente que te ha ayudado a convertirte en la persona que eres (quizás fue tu abuelo, padre, entrenador, autor o alguien a quien no conoces personalmente).

**Amigos mentores:** Gente con la que has experimentado las etapas de la vida (universidad, carrera, familia y otros).

**Mentores abrasivos:** Gente que te ha pulido a través de acciones o comentarios que, en su momento, no fueron bienvenidos.

**Mentores descendentes:** La gente en quien has invertido tu tiempo, energía y pensamientos.

Tras haber reflexionado sobre las relaciones que han sido importantes para moldear a quien eres actualmente, piensa en la gente que puede ayudarte a adoptar la vida que deseas. Escribe los nombres de las personas que creas que pueden influir en tu desarrollo personal y profesional ahora.

Para cada persona mencionada, escribe el tipo de mentor que es él o ella para ti, así como el papel que desempeña para ayudarte. Considera a cada persona a la luz de las

siguientes preguntas:

¿Por qué es un mentor bueno y confiable? ¿Hace cuánto tiempo lo conozco? ¿Confío en él o en ella como mi aliado?

¿Cómo puede esa persona asistirme o aconsejarme para lograr mi futuro anhelado?

¿Cómo puedo usar lo que he aprendido para ayudar a otros, así como otros me han ayudado a mí?

Elige a dos personas de la lista de mentores y escríbeles una carta compartiendo con ellos las formas en que te han ayudado a moldear tu vida.

## **Sé un mentor**

¿De quién podrías ser mentor en el futuro? ¿Cómo?

## **Ejercicio 11: Aprecia lo que tienes**

### **Más pensamientos positivos**

Considera todo lo bueno que está sucediendo en tu vida actualmente. Escribe tus pensamientos en un diario y utiliza las siguientes preguntas para ayudar a inducir tu reflexión.

¿Qué es lo que más disfrutas de la vida que has creado hasta ahora?

¿Cómo continúas ese tipo de experiencias o las duplicas?

¿Quiénes son tus seres amados? ¿Cómo correspondes lo que han hecho por ti?

¿Cómo saben tus amigos, familia y asociados que los aprecias?

¿Qué atención les das a otros en términos de tiempo, consideración y alegría?

¿Llegas temprano o a tiempo a tus citas con otros?

¿Les das a los demás tu atención total?

¿Realmente escuchas a otros, o estás pensando en lo que vas a decir antes de que terminen? ¿Los ves a los ojos cuando hablas con ellos?

Al terminar tu retiro personal, ¿cómo harás tus interacciones más significativas, placenteras y agradables con todos los que te encuentres?

## Ejercicio 12: El cuadro completo

### **Recuerdos existentes y recuerdos en gestación**

Observa las fotografías más recientes que tienes contigo. ¿Qué sentimientos surgen al mirarlas: gratitud, aprecio, consuelo o algo más? Escribe esos sentimientos o reacciones en una página separada o en tu diario.

Piensa cómo crearás experiencias nuevas y positivas para el año por venir (experiencias que, cuando las examines durante retiros futuros, las recordarás con sentimientos fuertes y positivos). Descríbelas. ¿Dónde estás? ¿Qué estás haciendo? ¿Quién está contigo?

Como uno de tus pasos hacia el logro de tu plan de éxito personal, fija una fecha en tu calendario para volver a visitar el trabajo que has hecho en tu retiro (de preferencia, un año a partir de hoy).

Ahora es buen momento para tomar otra imagen de ti mismo. ¿Cómo se compara con la imagen que tomaste antes de que iniciara el retiro? (La belleza de las cámaras digitales es que te dan una retroalimentación inmediata, y puedes agregar tu foto a tu diario electrónico, si tienes uno). Si alguien a quien amas o quien te ama viera tu foto, ¿cómo te describiría? Escribe tus respuestas en tu diario y consúltalas con frecuencia en los meses por venir.

Éste es el momento de felicitarte a ti mismo por hacer algo que alterará para siempre la forma de ver tu vida, tu trabajo y a la gente de quien te rodeas. Piensa en lo diferente que podría ser el mundo si todas las personas se tomaran dos días para reflexionar y pensar sobre la mejor manera de continuar sus vidas.

Al final, las únicas cosas sobre las que tenemos control son nuestras creencias, actitud y cómo elegimos vivir nuestras vidas. Al tomar mejores decisiones acerca de cuestiones pequeñas y cuestiones importantes, dominamos el tipo de autoliderazgo del

que Ken Blanchard habló en el Prólogo. Ahora es tu turno de dirigirte a ti mismo, y al hacerlo a través del ejemplo, conducirás a otros a hacer lo mismo.

En nuestro sitio [www.whoareyoubook.com](http://www.whoareyoubook.com), te invitamos a compartir las historias de tu retiro y cómo influyó éste en tu vida profesional y personal. Mientras tanto, disfruta cada paso de tu viaje.

## SERVICIOS Y RECURSOS

**Mick Ukleja** continuamente da conferencias magistrales sobre los siguientes temas: Dirección de próximas generaciones, Trabajo en equipo, Liderazgo de transformación, El poder del otorgamiento de poder, Liderazgo ético, ¿Quién eres y qué quieres?, y muchos más.

Para mayor información sobre Mick y *LeadershipTraQ*, por favor visita [www.whoareyoubook.com](http://www.whoareyoubook.com) o [www.leadershiptraq.com](http://www.leadershiptraq.com) o [www.genextconsulting.com](http://www.genextconsulting.com) o [www.ucel.org](http://www.ucel.org)

**Bob Lorber** es *coach* personal de directores ejecutivos y líderes empresariales en todo el mundo. Es un asesor administrativo muy respetado que trabaja con equipos ejecutivos para mejorar sus habilidades de liderazgo, eficacia personal y desempeño general de sus compañías.

Bob ofrece servicios de consultoría, *coaching* ejecutivo y retiros. Sus conferencias magistrales tratan sobre temas como Liderazgo y cambio, Hacer lo que importa, Aumento de la productividad, Desarrollo de equipos, Planeación de vida personal y ¿Quién eres y qué quieres?

Bob y su organización ayudan a alinear las necesidades de aprendizaje y mejora con las estrategias empresariales e individuales, con el fin de lograr un impacto a largo plazo.

Para saber más, visita [www.whoareyoubook.com](http://www.whoareyoubook.com) y acerca de *Lorber Kamai Consulting* (Consultoría Lorber Kamai) visita [www.lorberkamai.com](http://www.lorberkamai.com) o [www.levylorber.com](http://www.levylorber.com)

## AGRADECIMIENTOS Y ELOGIO

Quisiéramos agradecer a nuestra agente y socia, Margret McBride, por su extraordinario apoyo con *¿Quién eres y qué quieres?* Ella realmente logró que esto sucediera. Su pasión, talento y compromiso en cada etapa ayudaron a hacer el proceso divertido y emocionante; añadió la calidad necesaria para que estemos muy orgullosos de este libro. Margret sacó lo mejor de nosotros, en pensamiento y escritura; además, con la reunión de ejemplos reales, hizo que este trabajo cobrara vida. También queremos agradecer a su incansable equipo, formado por Faye Atchison, Donna De Gutis y Anne Bomke, quienes dieron todo y siempre estuvieron ahí para respaldarnos. Le damos las gracias a la Agencia Literaria McBride. Les estaremos eternamente agradecidos.

También queremos agradecer a:

Ken Blanchard, por su apoyo constante, amistad e inspiración a través de nuestras vidas.

John Duff, editor de Perigree Books del Grupo Penguin, por defender nuestro libro.

Jeanete Shaw, Amy Schneider, Jennifer Eck, Charles Bjor-klund y Tiffany Estreicher por su participación en el proceso de publicación.

Chip Espinoza por sus ideas y percepciones sobre el retiro personal.

Jim Dowd y su agencia, por garantizar que le llegara este mensaje —transformador de vida— a la gente adecuada.

## ACERA DEL AUTOR

**MICK UKLEJA** es el fundador y presidente de LeadershipTraQ, una compañía consultora de liderazgo establecida en California. Es conductor de *LeadershipTraQ Televised* (LeadershipTraQ televisado), *un talk show* con entrevistas en el sur de California, que presenta a líderes reconocidos. Mick ayudó a fundar el Centro Ukleja para el Liderazgo Ético en la Universidad Estatal de California, en Long Beach, la segunda mayor universidad del estado. Ha trabajado con empresarios y ejecutivos corporativos de negocios y organizaciones, desde *Boeing* hasta *Special Olympics* (Olimpiadas Especiales). Mick también es presidente de la Junta Administrativa para la *Astronauts Memorial Foundation* (Fundación en Memoria de los Astronautas) en el Centro Espacial Kennedy, que supervisa el Centro para la Educación Espacial. Es uno de los directores del Bonita Bay Group, una de las mayores inmobiliarias de comunidades desarrolladas de acuerdo con un plan maestro en el suroeste de Florida. También es coautor de *The Ethics Challenge: Strengthening Your Integrity in a Greedy World* (El desafío ético: fortalecer tu integridad en un mundo de avaricia) con Bob Stone y *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce* (Cómo dirigir a la generación del milenio: descubrir las competencias esenciales para manejar la fuerza laboral actual) con Chip Espinoza. El doctor Ukleja tiene una licenciatura en filosofía, una maestría en lenguas semíticas y un doctorado en teología.

**ROBERT LORBER** es presidente del *Lorber Kamai Consulting Group* (Grupo de Consultoría Lorber Kamai), establecido en el Condado de Orange, California. La organización ha desarrollado e implementado sistemas de mejoramiento de la productividad para distintas compañías en cinco continentes. Su lista de clientes incluye a Kraft Foods, Teichert Inc., Occidental Petroleum, Gillette, American Express, Mattel, AlliedSignal, Raley 's, VSP, Wells Fargo, Pillsbury, Pfizer y muchas otras empresas tanto medianas como pertenecientes a Fortune 500. Robert es un experto reconocido internacionalmente, así como autor de temas como *coaching* ejecutivo, administración del desempeño, trabajo en equipo y desarrollo de estrategias. Junto con Ken Blanchard es coautor del *best seller* mundial El ejecutivo al minuto en acción (*Putting The One Minute Manager To Work With*). También es coautor, junto con Gregory Anderson, de *Safety 24/7* (Seguridad 24/7); Hacer lo que importa (*Doing What Matters*) lo escribió con Jim Kilts (antiguo director ejecutivo de Gillette) y John Manfredi; y con Riaz Khadem, *One Page Management* (Administración en una Página). El doctor Lorber tiene una

maestría en sociología y un doctorado en psicología organizacional.

Título original: *Who are you and What Do you Want?*  
Traducción: Berenice García Lozano

© 2009, Mick Ukleja, PhD; Robert L. Lorber, PhD  
c/o Margret McBride  
Publicado originalmente por Perigee, una marca registrada de  
Penguin Group (USA) Inc. New York, NY, Estados Unidos.  
All rights reserved.

Derechos exclusivos en español para América Latina  
y Estados Unidos de habla hispana

© 2012, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.  
Bajo el sello editorial DIANA M.R.  
Avenida Presidente Masarik núm. 111, 2o. piso  
Colonia Chapultepec Morales  
C.P. 11570 México, D.F.  
www.editorialplaneta.com.mx

Primera edición: mayo de 2012  
ISBN: 978-607-07-1137-4

Primera edición en formato epub: febrero de 2013  
ISBN: 978-607-07-1534-1

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Hecho en México  
Conversión eBook: TYPE

# Índice

Portadilla	2
1 índice	4
2 prologo	5
3	7
4 introduccion	8
5 uno	11
7 dos	21
8 tres	28
10 cuatro	39
12 cinco	47
14 seis	63
16 siete	77
17 ocho	83
17-1 ocho	86
18 servicios	112
19 agradecimientos	113
20 acerca	114
Creditos	116