



CIIDEC[®]

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

RETROALIMENTACIÓN
Lecturas de Seguimiento

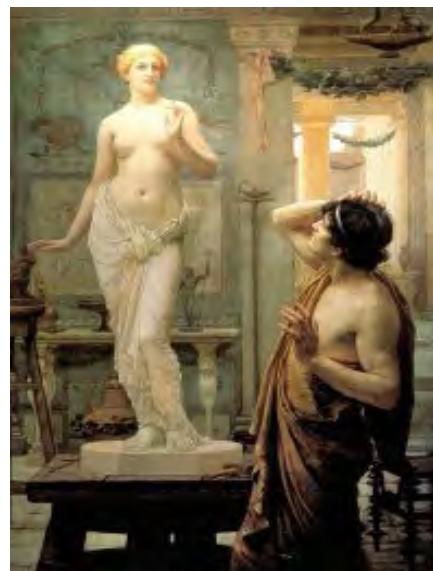
Lecturas de seguimiento

1. El efecto pigmalión y su influencia en el desarrollo personal y profesional.
2. La importancia del sentido de autocritica.
3. Reflexionando acerca de los logros.



1. El efecto Pigmalión y su influencia en el desarrollo personal y profesional

<https://eltrasterodepalacio.wordpress.com/2013/05/16/el-efecto-pigmalion-y-su-influencia-en-el-desarrollo-personal-y-profesional/>



“Las Metamorfosis” es un poema en quince libros del poeta romano Ovidio en el que se mezcla historia y mitología. Narra la historia del mundo desde su creación hasta Julio César y hoy en día continúa ejerciendo una gran influencia en la cultura occidental. En su Libro

X hace referencia a Pigmalión, rey de Chipre y sacerdote, magnífico escultor, quien durante mucho tiempo estuvo buscando una esposa cuya belleza correspondiera a la idea que tenía de la mujer perfecta. Al no encontrarla, decidió que nunca se casaría y que dedicaría todo su tiempo y el amor que sentía a la creación de las más hermosas estatuas para ofrecérselas a Afrodita (Venus), la diosa del amor, la lujuria y la belleza.

3
Su primera creación fue la de la joven Galatea, tan perfecta y hermosa que Pigmalión se enamoró perdidamente de ella. Incluso llegó a soñar que la estatua cobraba vida. Tal era la fuerza y el sentimiento que ponía cuando trabajaba el mármol que su mano parecía guiada por un mágico poder. Ovidio describe así ese momento: “Pigmalión se dirigió a la estatua y al tocarla le pareció que estaba caliente, que el marfil se blandaba y que deponiendo su dureza cedía a los dedos suavemente, como la cera del monte Himeto se ablanda a los rayos del sol y se deja manejar con los dedos, haciéndose cada vez más dócil y blanda. Al verlo, Pigmalión se llenó de un gran gozo mezclado de temor, creyendo que se engañaba. Volvió a tocar la estatua otra vez, y se cercioró de que era un cuerpo flexible y que las venas al explorarlas con los dedos daban sus pulsaciones”

Sigue contando la leyenda que al despertar Pigmalión se encontró con Afrodita, que, conmovida por el deseo del rey, le dijo: “Mereces la

felicidad, una felicidad que tú mismo has plasmado. Aquí tienes a la reina que has buscado. Ámala y defiéndela del mal".

Y así fue como Galatea se convirtió en humana, en su compañera y amante.

La Psicología se inspira en este mito para referirse a uno de los procesos más influyentes en nuestro desarrollo personal: el efecto Pigmalión, de gran importancia en campos como la educación, el mundo laboral o el social. Un proceso en el que la

- 4 confianza que los demás tengan en nosotros puede contribuir de manera positiva para alcanzar los objetivos más difíciles; un principio de actuación a partir de las expectativas ajenas, o como les gusta decir más a los "técnicos" de una forma figurada: "Es el hecho de cómo las expectativas que tenemos sobre las personas, cosas y situaciones tienden a realizarse". Un efecto interesante de conocer y estudiar por los profesionales de cualquier ámbito que aplicamos a menudo: unas veces para bien (confiando) y otras para mal (desconfiando), que puede ser positivo si afianza a la persona o aspecto sobre el que se produce provocando un aumento de la autoestima, o negativo, si ocasiona el fenómeno contrario.

El efecto Pigmalión se basa en la idea de la "profecía autocumplida" o "cumplimiento inducido", que el sociólogo estadounidense Robert Merton define de forma un poco complicada como: "La profecía que se autorrealiza es, al principio, una definición «falsa» de la situación que despierta un nuevo comportamiento que hace que la falsa concepción original se vuelva «verdadera». Dicho de manera más comprensible y sencilla, se trata de una predicción que, una vez hecha, es en sí misma la causa de que después se haga realidad. Hace referencia a cómo las expectativas de una persona, sean positivas o negativas, influyen en su comportamiento y en su rendimiento. Un término acuñado por Merton en 1948, que explica como cuando mantenemos una firme creencia respecto a algo o alguien se puede acabar cumpliendo. Un concepto que deriva del teorema de Thomas, principio fundamental en sociología formulado en 1923, que dice: "Si una situación es definida como real, esa situación tiene efectos reales" (If men define situations as real, they are real in their consequences). En otras palabras, la gente no reacciona solo por la situación en sí, sino también, y a menudo, por la manera de cómo la perciben. Una vez que la persona se convence de que una situación tiene un cierto significado, al

margen de que realmente lo tenga o no, adecuará su conducta a esa percepción. Para que una persona se comporte de forma "inteligente" primero tiene que creérselo, y segundo, se le debe brindar la posibilidad de hacerlo, estimulándole si fuese necesario para conseguir su objetivo.

La educación es uno de los campos en el que más se ha constatado la influencia del efecto Pigmalión. Han sido muchos los estudios hechos por importantes investigadores. "Pigmalión en el aula" realizado por Robert Rosenthal y Lenore Jacobson en 1968 es uno de los más conocidos. El trabajo consistió en informar a un grupo de profesores de primaria que se había hecho un test a sus alumnos para evaluar su capacidad intelectual. En concreto les comunicaron quienes habían obtenido los mejores resultados, al tiempo que les dijeron que era de esperar que a final de curso fuesen también los que mejores notas sacasen. Pues bien, ocho meses después las expectativas se confirmaron: su rendimiento fue mucho mejor que el del resto. En apariencia todo parece "normal", salvo algo que los profesores desconocían...: ¡¡nunca se realizó test alguno!! Los alumnos previamente seleccionados... habían sido elegidos... al azar. Entonces: ¿Qué fue lo que

ocurrió para que se convirtiesen en los "mejores"? La explicación es muy simple: los profesores, influidos sin duda por la "selección" realizada, se crearon a sí mismos tan altas expectativas, que sin dudar ni un momento se lo transmitieron a sus alumnos "especiales" potenciando el "deseado" cumplimiento. Sin saberlo, sus percepciones influyeron tanto que se convirtieron en realidad. Este efecto Pigmalión, que por otro lado es de puro sentido común, indica que tratar a alguien de una manera determinada, condiciona sus resultados. Así se ha confirmado en muchos estudios. Profesores que piensan que sus alumnos son muy buenos suelen conseguir muy buenas notas de ellos. Por el contrario, si un profesor piensa mal de un alumno, y se lo comunica, su rendimiento bajará.

El efecto Pigmalión también se ha comprobado en el ámbito empresarial. En base al trabajo de Rosenthal y Jacobson, el doctor J. Sterling Livingston, profesor de Administración de la Universidad de Harvard, gran educador, calificado el mejor por sus estudiantes, demostró en un trabajo de investigación realizado a finales de los años 60, "Pigmalión en la Gestión" ("Pygmalion in Management"), como las expectativas del jefe de una empresa influyen en el

comportamiento y los resultados de sus subordinados. Merece la pena resaltar algunas de sus conclusiones: "A veces los mandos tratan a sus subordinados de una forma que les induce a actuar por debajo de su capacidad de logro. Y a la inversa. Según lo que esperan de ellos, así los tratan. Es un arma de doble filo, porque si las expectativas son altas es posible que suceda lo mismo con los resultados, pero si no es así la influencia será negativa y los resultados mediocres. Es como si hubiera una relación directa entre la causa y su efecto. Por eso es tan importante

- 6 la aportación de un jefe a los subordinados, lo que nos lleva de nuevo a la influencia positiva o negativa que tiene la aplicación del efecto Pigmalión"



Sin embargo, todavía se sigue dudando de la importancia que tienen las expectativas del jefe de un equipo de personas en las actuaciones

individuales y de grupo. El doctor Livingston afirma que la influencia de lo que una persona espera de

otra ha sido reconocida desde siempre, y por tanto lo que un jefe espera de su subordinado y su forma de tratarlo incidirá en gran medida en su rendimiento. Los buenos jefes se caracterizan por saber crear expectativas positivas, y de su habilidad depende la consecución del logro. Aquellos que no son capaces de hacerlo llevan a la improductividad. No debemos olvidar que los subordinados hacen lo que creen se espera de ellos; aunque pueda existir un gran potencial de desarrollo, si no tienen expectativas permanecen en el inmovilismo, por otra parte, mucho más cómodo. El propio Livingston lo subraya: "Algo ocurre en las mentes de los gerentes superiores que no ocurre en las de aquellos que son menos efectivos. Mientras que los gerentes positivos tienen suficiente habilidad para crear altas expectativas para sus subordinados, los gerentes más débiles no tienen éxito en lograr una reacción similar. ¿En qué radica esta diferencia? La respuesta, en parte, parece estar en que los gerentes superiores tienen mayor confianza en su propia habilidad para desarrollar el talento de sus subalternos. En contra de lo que se podía suponer, sus altas expectativas están basadas principalmente en lo que piensan de sí mismos acerca de su habilidad para seleccionar, entrenar y motivar. Lo que cree acerca de sí mismo

influye sutilmente en lo que cree acerca de sus subordinados, lo que espera de ellos y la forma de tratarlos. Si tiene confianza en su habilidad para desarrollarlos y estimularlos hacia altos niveles de comportamiento, esperará mucho de ellos y los tratará con la confianza de que cumplirán sus expectativas. Pero si tiene dudas acerca de su propia habilidad, esperará menos de ellos y los tratará con menos confianza”

Aunque no debiera ser así, uno de los factores más influyentes en nuestro desarrollo personal es la imagen que creemos que los demás tienen de nosotros. Muchas veces actuamos en parte en función de esa percepción. Si alguien nos encarga una tarea o nos otorga su confianza lo normal es que nos esforcemos en no defraudarle.

Cuando alguien modela o hace triunfar a otra persona se dice que es su Pigmalión. Un ejemplo que podemos encontrar en la obra de teatro del mismo nombre escrita por el gran dramaturgo inglés Bernard Shaw (1856-1950). Basada en “Las metamorfosis” de Ovidio, muestra como un profesor le enseña a una florista a hablar con una dicción perfecta, hasta el punto de conseguir hacerla pasar por duquesa en los círculos de la alta sociedad británica. Una

comedia ingeniosa y divertida, que en el fondo contiene numerosos elementos de crítica social. El profesor después de convertir a la muchacha desgarbada y analfabeta en una dama moldeada a sus expectativas éticas y estéticas, acaba por enamorarse de su creación. Una novela llevada al cine años más tarde (1964) por George Cukor bajo el título “My Fair Lady”, grandioso musical con enorme éxito de crítica, público y reconocimiento en forma de 8 premios Oscar.

Una de las mayores críticas que se le hacen al efecto Pigmalión es que a veces resulta algo confuso y por tanto sus consecuencias. Es posible que a través de él seamos un poco o un mucho lo que los demás esperan de nosotros. Las “profecías” tienden a realizarse cuando un fuerte deseo las impulsa. Del mismo modo que el miedo tiende a provocar que se produzca lo que se teme, la confianza en uno mismo, aunque sea contagiada por un tercero, puede darnos alas. En cualquier caso nunca debemos tomar a la ligera el papel del Pigmalión bien hecho, como escribió J. W. Goethe en “Fausto”: “Trata a una persona tal y como es y seguirá siendo lo que es; trátala como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser”.

2. La importancia del sentido de autocrítica

<http://www.eldiaonline.com/la-importancia-del-sentido-de-autocritica/>

La manía tan humana a sobrevalorarnos, esa tendenciosidad que nos hace perder de vista la objetividad de la situación, encuentra en el ejercicio de la crítica hacia uno mismo el mejor remedio.

En la literatura psicológica se suele identificar a la personalidad inmadura con el narcisismo, un mal que impide a las personas tener una percepción sincera de sí mismas, lo que las incapacita de darse cuenta de sus defectos.

Es el sujeto que posee una idea grandiosa de su propia importancia. El culto a sí mismo, lo conduce a tener una falsa imagen propia, al punto que lo lleva a situarse más allá del bien y del mal. El psicólogo Iñaki Piñuel, al analizar en su libro 'Mobbing' la temática del liderazgo en la organización, reconoce estos rasgos del individuo narcisista: le absorben fantasías ilimitadas de éxito ilimitado y de poder; se considera especial y único y tiene una necesidad excesiva de ser admirado.

Además, tiene un sentido de "categoría", con irrazonables expectativas de un trato especialmente

favorable; explota a los demás y se aprovecha de ellos para conseguir sus fines; carece de empatía; la envidia, pasiva o activa, tiene un lugar permanente en su conciencia; se manifiesta prepotente y arrogante.

En realidad, el narcisista adolece de capacidad de distinguir los propios defectos y excesos. Y no otra cosa, es la autocritica, entendida como la crítica que una persona hace de sí misma y de su obra.

Quien se cree más importante de lo que es, no considera nada por encima de su ego, y por esto mismo se muestra arrogante y no tolera las críticas, carece de esa capacidad tan necesaria de identificar los propios déficits, los flancos débiles.

La infalibilidad (creerse el dueño de la verdad), que conduce inexorablemente al fanatismo, abreva en el principio de que uno es la medida de todas las cosas, que se revela inmune a todo cuestionamiento.

Como invariablemente el mundo no se amolda a nuestros deseos, como la realidad se muestra terca (ya desde la infancia) a nuestras inclinaciones y

gustos, el narcisista cae en arrebatos de furia o paranoia (creer que alguien está contra él).

Aquí la ira es el resultado no tanto de una pasión incontrolable como de una deformación o distorsión de la percepción de uno mismo y del entorno. Esto hace decir, por ejemplo, a la filósofa Esther Díaz, que el enojo es hijo de una falta de ejercicio de la autocritica.

Dentro de esta lógica, todo lo que escapa de nuestro parecer, lo que no responde a nuestras necesidades, es blanco de enojo y reacción autoritaria. “Creo que quienes tienen autocritica se enojan menos”, refiere.

Por otro lado, se sabe que el enojo puede atentar contra la salud psíquica y física. Eso entiende la médica psiquiatra Graciela Moreschi: “El enojo – diagnostica- tiene lugar cuando algo no satisface nuestras necesidades, creencias y deseos. Cuando no hay satisfacción, nos sentimos frustrados, y la frustración es la piedra fundamental sobre la que se construyen la bronca y la agresión. Las emociones negativas, como el enojo y la ira, desgastan y destruyen al hombre y su entorno”.

La práctica de la autocritica ayuda a ver los propios errores, a entender que podemos equivocarnos,

una conquista cognitiva que nos permite tolerar a las demás personas.

“Puesto que yo soy imperfecto y necesito la tolerancia y la bondad de los demás, también he de tolerar los defectos del mundo hasta que pueda encontrar el secreto que me permita ponerles remedio”, escribió el Mahatma Gandhi, sabio líder hindú.

3. Reflexionando acerca de los logros

<https://psicologiapositivauruguay.com/2013/04/30/reflexionando-acerca-de-los-logros/>

Dentro de la teoría del bienestar se habla del modelo PERMA y uno de sus pilares son los logros. Las personas buscamos el éxito, sentirnos más en poder de las situaciones, de nuestro entorno y de nuestras metas. Buscamos logros, el fin en sí mismo, a veces simplemente por diversión, otras por desafiarnos o para hacer nuestra vida más emocionante. Aquellas personas que logran lo que se proponen sienten mucha motivación, viven inspirados y su inspiración también sirve a los demás.

10

Y para obtener logros es importante mantenernos inspirados y motivados. Lo interesante es que la motivación es como un motor que nosotros podemos encender cuando se nos está apagando, algo que podemos reanimar para continuar en nuestro camino.

Para acercarnos a nuestras metas y mantenernos motivados al mismo tiempo es importante saber el porqué de las mismas, ¿Qué es lo que estamos buscando? ¿Qué nos desafía? ¿Qué nos gustaría aprender? ¿Qué nos gustaría crear?

Me gustaría invitarlos a realizar un pequeño ejercicio para que ustedes tengan más claridad en cuanto a sus metas y cuáles son las verdaderas razones que los están empujando a alcanzarlas:

¿Sabes lo que realmente quieres alcanzar en esta vida? Para poder trazar nuestro camino es importante tener un punto de llegada, un marco de referencia y además ir midiendo nuestro progreso.

¿Lo que queremos lograr es algo realista? Nuestras metas tienen que



ser alcanzables. No podemos convertirnos en millonarios de la noche a la mañana, no podemos graduarnos de inmediato cuando una carrera demora entre cuatro y cinco años, no podemos tener un hijo en dos meses, en fin, ¿Se comprende la idea? Hay ciertas reglas de la naturaleza que no podemos quebrar, todo lo grande lleva su tiempo, su paciencia y su hermoso proceso que debemos respetar. Sin prisa pero sin pausa uno llega muy lejos. Si nos trazamos metas demasiado exigentes jamás las vamos a comenzar y ya nos estamos saboteando de antemano.

¿Lo que deseas es tu propio anhelo o el de alguien más? A veces vamos tras metas que en realidad no son nuestras, son impuestas por los demás o el entorno. Debemos ir tras nuestros propios logros para satisfacer nuestra propia voracidad de desafíos, no ir tras algo que no está en concordancia con quienes somos. No deberíamos seguir una carrera que nos sugieren nuestros padres si no es lo que queremos, no tenemos que cambiar de trabajo hacia uno más formal si no es nuestra vocación. Aprender a escuchar nuestra voz interior será lo mejor.

¿Tu meta está alineada con tus valores? No importa que tan maravillosa oportunidad se presente si eso

implica traicionarnos a nosotros mismos. Jamás perdamos de vista quiénes somos y en qué creemos, de lo contrario obtener lo que queremos solamente será un dolor de cabeza y una fuente de angustia.

¿Puedes poner en práctica tus fortalezas en la consecución de esta meta? Conocer tus fortalezas y utilizarlas en todo lo que emprendas te generará bienestar en el camino y además hará que el proceso hacia la meta sea más significativo y positivo.

Así que sin pereza ni vergüenza reflexiona en cuál quieras que sea tu logro. Es hora de poner manos a la obra y agregar un granito de arena más en tu camino hacia el bienestar. 11

Estrategias prácticas para determinar y conquistar sus objetivos.

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/metas#gs.QJXtJek>

1. Libere su potencial. Nuestro potencial innato es extraordinario. En este momento, tiene usted, en su interior, la capacidad necesaria para alcanzar casi cualquier meta que pueda fijarse. Su máxima responsabilidad hacia sí mismo es invertir el tiempo que sea preciso para llegar a saber con total claridad qué quiere y cuál es el mejor medio para

conseguirlo. Cuanta mayor claridad tenga respecto a sus auténticas metas, más potencial liberará, de forma definitiva, en su vida. Una de las enseñanzas más importantes de Aristóteles, el filósofo griego, es que el hombre es un organismo teleológico. La palabra griega *teleos* significa metas. Aristóteles llegó a la conclusión de que toda acción humana tiene un propósito de algún tipo. Somos felices cuando hacemos algo que nos conduce hacia algo que queremos. Así pues, las grandes preguntas son “¿Cuáles son nuestras metas?” “¿Qué propósitos

12 queremos alcanzar?” “¿Dónde queremos acabar al final del día?”.

Todas las religiones, todas las filosofías, la metafísica, la psicología y el éxito, en resumidas cuentas, vienen a decir lo siguiente: te conviertes en lo que piensas la mayor parte del tiempo. Nuestro mundo exterior acaba siendo un reflejo de nuestro mundo interior, que nos devuelve la imagen de lo que pensamos. Cualquier cosa en que pensemos de forma continuada aflora a nuestra realidad. Se ha preguntado a muchos miles de triunfadores en qué piensan la mayor parte del tiempo. La respuesta más habitual es que, la mayor parte del tiempo, piensan en lo que quieren y en cómo conseguirlo.

2. Tome las riendas de su vida. Cuando aceptamos la plena responsabilidad de nuestra vida, damos un paso de gigante que nos lleva de la infancia a la adultez. Lamentablemente, la mayoría de las personas nunca lo dan. Conozco innumerables hombres y mujeres de cuarenta y cincuenta años que siguen gruñendo y quejándose de unas experiencias anteriores desdichadas y culpando de sus problemas a otras personas y circunstancias. Muchos siguen furiosos por algo que les hizo o no les hizo su padre o su madre veinte, treinta o incluso cuarenta años atrás. Están atrapados en el pasado y no pueden liberarse. Una vez que haya decidido aceptar la total responsabilidad de sí mismo, de su situación y de todo lo que le sucede, puede pasar a ocuparse confiadamente de su trabajo y de los asuntos de su vida. Se convierte en “dueño de su destino y capitán de su alma”.

Solo cuando se libere de las emociones negativas, asumiendo su total responsabilidad, podrá empezar a fijar y alcanzar metas en todos los aspectos de su vida. Solo cuando sea libre, mental y emocionalmente, podrá empezar a canalizar sus energías y su entusiasmo hacia delante. Sin la aceptación de su total responsabilidad personal, no

es posible ningún progreso. En cambio, una vez que haya aceptado la responsabilidad absoluta de su vida, no hay límites a lo que puede ser, hacer y tener. A partir de este punto, vea y piense en sí mismo como dueño y señor de su propio destino, absolutamente al mando de su propia vida. Véase como presidente de su propia corporación de servicios personales, alguien poderoso, totalmente decidido y dirigido por usted mismo.

3. Cree su propio futuro. En más de tres mil trescientos estudios de líderes llevados a cabo a lo largo de los años, se destaca una cualidad especial, una única cualidad que todos los grandes líderes tienen en común. Es la cualidad de la visión. Antes he dicho que el descubrimiento más importante de la historia humana es que nos convertimos en lo que pensamos la mayor parte del tiempo. Entonces, ¿En qué piensan los líderes la mayor parte del tiempo? La respuesta es que piensan en el futuro, a dónde van y qué pueden hacer para llegar allí. A esta cualidad de liderazgo la llamamos orientación al futuro. Los líderes piensan en el futuro y en qué quieren lograr y a dónde quieren llegar, en un momento dado del futuro. Los líderes piensan en qué quieren y qué pueden hacer para conseguirlo. Lo bueno es que

en cuanto empecemos a pensar en nuestro futuro, empezamos a pensar como los líderes y pronto recogeremos los mismos resultados que ellos.

La planificación estratégica personal debe empezar con una visión de su vida a largo plazo. Debe empezar practicando la idealización en todo lo que haga. En el proceso de idealización, cree una fantasía propia a cinco años y empiece a pensar en qué aspecto tendría su vida dentro de cinco años si fuera perfecta en todos los sentidos. El mayor obstáculo en la fijación de metas son “las convicciones auto limitadoras”, que actúan en terrenos donde usted cree estar limitado de alguna manera. Si combina la idealización y la orientación hacia el futuro, cancela o neutraliza ese proceso de autolimitación. Luego mire al punto donde está y hágase la siguiente pregunta: ¿Qué tendría que pasar a partir de este momento para que yo alcance todas mis metas en un momento del futuro?

4. Aclare sus valores. La vida se vive de dentro afuera. El núcleo de nuestra personalidad son nuestros valores. Nuestros valores son los que hacen de nosotros quienes somos. Todo lo que hacemos en el exterior está dictado y determinado por nuestros valores interiores, sean estos claros o confusos.

Cuanta mayor claridad tengamos respecto a nuestros valores interiores, más precisos y efectivos serán nuestros actos exteriores. Puede imaginar su personalidad pensando en una diana que tiene cinco círculos concéntricos. En el círculo del centro se encuentran sus valores; estos determinan el siguiente círculo, que son sus convicciones, que a su vez determinan el tercer anillo de su personalidad, sus expectativas; en el cuarto nivel se encuentra su actitud y, por último, sus actos. Sus actos externos serán, en última instancia, un reflejo de sus más

14 íntimos valores, convicciones y expectativas. Por esa razón, lo que consiga en la vida y en el trabajo estará más determinado por lo que sucede en su interior que por cualquier otro factor.

Nuestras metas deben ser congruentes con nuestros valores y nuestros valores deben ser congruentes con nuestras metas. Por esta razón, aclarar nuestros valores suele ser el primer paso para conseguir grandes cosas y rendir al máximo. Para aclarar nuestros valores es indispensable que reflexionemos sobre qué es verdaderamente importante en nuestra vida. Luego tenemos que organizar toda nuestra vida en torno a esos valores. Cualquier intento de vivir en el exterior de una manera que contradiga

los valores que hay en su interior le causará estrés, negatividad, infelicidad, pesimismo e, incluso, ira y frustración. La primordial responsabilidad que tiene hacia sí mismo en la creación de una vida magnífica es, por lo tanto, que sus valores estén absolutamente claros en todo lo que haga.

5. Defina sus verdaderas metas. Es absolutamente esencial contar con un deseo intenso y ardiente para poder superar los obstáculos y alcanzar grandes metas. Para que su deseo sea lo bastante intenso, es preciso que sus metas sean puramente personales. Deben ser metas que usted elija por sí mismo, en lugar de metas que alguien quiere para usted o que usted quiere conseguir para agradar a alguien. En la fijación de metas, para que el proceso sea efectivo, debe ser usted absolutamente egoísta respecto a lo que realmente quiere para usted mismo. Esto no significa que no haga cosas para los demás, tanto en casa como en el trabajo. Lo único que significa es que, al fijarse metas para su propia vida, empiece por usted mismo y avance desde ahí.

Para definir sus verdaderas metas imagínese que no tiene limitación alguna para hacer lo que deseé. Y elabore sobre esa idea una lista de sueños. Haga una lista de, por lo menos, cien metas que le gustaría

alcanzar a lo largo de su vida y, a continuación, imagine que tiene todo el tiempo, el dinero, los amigos, las capacidades y recursos necesarios para alcanzarlas. Permítase soñar y fantasear. Anote todo lo que le gustaría tener si no tuviera restricción alguna. Tenga esto en mente y anote cuáles son en este momento sus tres metas más importantes en la vida. Cuáles son sus tres problemas o preocupaciones más acuciantes. Qué cambiaría en su vida de forma inmediata si mañana ganara un millón de dólares, en efectivo y libres de impuestos. Cómo pasaría el tiempo si solamente le quedaran seis meses de vida. Qué querría de verdad hacer con su vida si no tuviera ninguna limitación. Piense en todas estas cuestiones para definir sus verdaderas metas en la actualidad y recuerde la importancia de la claridad en todo lo que haga y piense.

6. Defina cuál es su primer propósito claro. Su primer propósito claro puede definirse como la meta que tiene la máxima importancia para usted en este momento. Es la meta que le ayudará, más que cualquier otro factor, a alcanzar más de sus otras metas. Este propósito debe tener las siguientes características: debe ser algo que usted quiera, de verdad, personalmente; debe ser claro y específico,

debe poder definirlo con palabras; debe ser mensurable y cuantificable; debe ser creíble y realizable; debe tener unas probabilidades de éxito razonables, quizás del 50 % al empezar; su propósito más importante debe estar en armonía con sus otras metas.

Cuanto más piense en su primer propósito y en cómo alcanzarlo, más activará la Ley de la Atracción en su vida. Empezará a atraer personas, oportunidades, ideas y



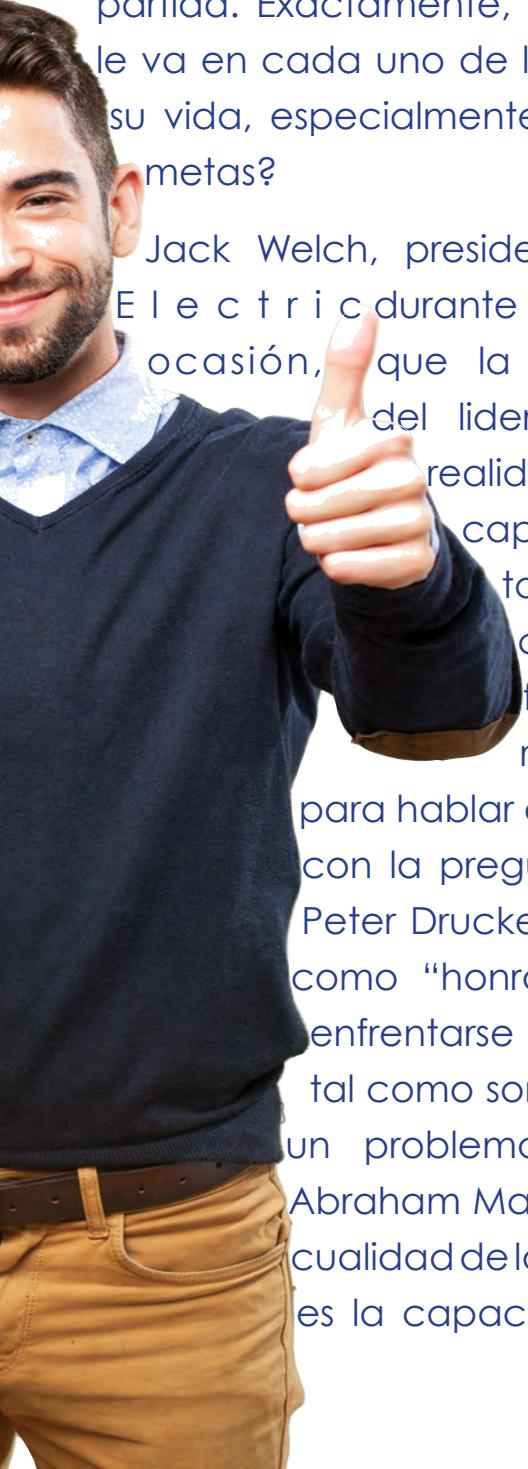
y que acercarán esa meta con mayor rapidez hacia usted. Por la Ley de la Correspondencia, su mundo exterior de experiencias se corresponderá y armonizará con su mundo interior de metas. Cuando tenga un propósito claro en el que piense, hable y trabaje todo el tiempo, su mundo exterior lo reflejará como si fuera un espejo. Además, un propósito claro activa su mente subconsciente en su beneficio. Cualquier idea, plan o meta que puede definir con claridad en su mente consciente empezará, de forma inmediata, a ser llevada a la realidad

16 por su mente subconsciente (y por su mente supra consciente).

7. Analice sus convicciones. Quizá la más importante de todas las leyes mentales es la Ley de la Convicción. Esta ley dice que cualquier cosa que creamos con convicción se convierte en realidad. No creemos lo que vemos, vemos aquello en lo que ya creemos. En realidad, contemplamos nuestro mundo a través de un cristal de creencias, actitudes, prejuicios e ideas preconcebidas. Su concepto de sí mismo es el programa maestro de su ordenador mental. Es el sistema operativo básico. Todo lo que logre en el mundo exterior será el resultado del concepto que tenga de sí mismo.

En psicología y metafísica, la Ley de la Reversibilidad dice: "Es más probable que te obligues a actuar para sentir de una forma dada que lo es, que te obligues a sentir para actuar de esa forma". Esto significa que, al principio, quizás no se sienta como el gran triunfador que desea ser. No tendrá la seguridad en sí mismo que se deriva de un historial de éxitos. Con frecuencia, dudará de su propia capacidad y temerá el fracaso. Sentirá que no es lo bastante bueno, todavía no, por lo menos. Pero si "actúa como si" ya fuera la persona que desea ser, con las cualidades y el talento que desea tener, sus actos generarán los sentimientos que los acompañan. En realidad, se obligará a actuar para sentir de la manera que quiere sentir debido a la Ley de la Reversibilidad.

8. Empiece por el principio. Imagine que se dispusiera a atravesar un país de un extremo al otro. El primer paso que daría sería elegir su destino y luego mirar un mapa para determinar cuál es el mejor medio de llegar allí. Cada día, antes de ponerse en marcha, se situaría en el mapa, mirando en qué lugar está y qué lugar quiere alcanzar en las próximas horas. La vida es algo muy parecido. Una vez que hemos decidido cuáles son nuestros valores, visión, misión, propósito



y metas, el siguiente paso es analizar el punto de partida. Exactamente, ¿Dónde está hoy y qué tal le va en cada uno de los aspectos importantes de su vida, especialmente en lo que se refiere a sus metas?

Jack Welch, presidente ejecutivo de General Electric durante muchos años, dijo, en una ocasión, que la cualidad más importante del liderazgo es el “principio de realidad”. Lo definió como la capacidad de ver el mundo tal como realmente es, no como desearíamos que fuera. Empezaba todas las reuniones que convocaba para hablar de una meta o un problema con la pregunta: ¿Cuál es la realidad? Peter Drucker se refiere a esta cualidad como “honradez intelectual”; es decir, enfrentarse a los hechos exactamente tal como son antes de tratar de resolver un problema o tomar una decisión. Abraham Maslow escribió que la primera cualidad de la persona que se autorrealiza es la capacidad de ser absolutamente

sincera y objetiva consigo misma. Lo mismo vale para usted. Si quiere ser lo mejor que pueda ser y alcanzar lo que sea auténticamente posible para usted, debe ser despiadadamente honrado consigo mismo y respecto a su punto de partida. Debe sentarse y analizarse con todo detalle, para decidir exactamente dónde está hoy en cada campo.

9. Mida sus progresos. Cuando se fije unas metas y empiece a avanzar hacia ellas, es esencial que establezca una serie de hitos o mediciones que pueda usar para evaluar sus progresos, de día en día y de hora en hora. Cuanto más claras y específicas sean las mediciones que establezca, con mayor precisión acertará en sus objetivos en el momento previsto. Una de las medidas más útiles que podemos aplicar a nuestra propia carrera profesional es fijar puntos de referencia y crear marcadores, mediciones y fechas límite para cada tarea clave que debamos completar a fin de avanzar hacia una de nuestras metas. De esta forma, activamos nuestro sistema forzoso subconsciente. Este sistema, a su vez, nos motivará y empujará, a un nivel inconsciente, a empezar más temprano, trabajar más, quedarnos hasta más tarde y conseguir hacer la tarea.

A veces, nos preguntamos: ¿Y si me fijo un plazo y,

cuando llega esa fecha, no he alcanzado la meta? Es sencillo. Fíjese otro plazo y luego otro, si es necesario. Las fechas límite son "cálculos" aproximados de cuándo acabaremos una tarea. Cuantas más veces fije fechas y más trabaje para alcanzarlas, más preciso llegará a ser en la predicción del tiempo necesario para completarlas. Cada vez será mejor, de forma habitual, en la consecución de sus metas y el cumplimiento (la compleción) de sus tareas dentro del plazo.

como también lo es la eficacia. Todos los hombres y mujeres que consiguen algo importante son personas que han cultivado la capacidad de solucionar los problemas que se interponen entre ellos y sus metas.

Por fortuna, resolver problemas es una técnica, es decir, algo que se puede aprender. Cuanto más se centre en solucionar algo, más y mejores soluciones se le ocurrirán. La regla del 80/20 es aplicable a las limitaciones que hay entre nosotros y nuestras metas. Esta regla dice que el 80 % de nuestras restricciones está dentro de nosotros. Solo un 20 % está fuera de nosotros, en otras personas o situaciones. Para decirlo de otra manera, solemos ser nosotros, personalmente, el principal impedimento que determina la rapidez con la que alcancemos cualquier meta que nos fijemos. Por tanto, los principales obstáculos entre sus metas y usted suelen ser mentales. Son de carácter psicológico y emocional. Están en su interior en lugar de en la situación que le rodea. Y es por esos obstáculos mentales por los que debe empezar si quiere alcanzar todo lo que le es posible.

11. Conviértase en experto en su campo. Una característica de los triunfadores es que, en un momento dado de su vida profesional, decidieron

"comprometerse con la excelencia". Decidieron ser los mejores en lo que hacían. Decidieron pagar cualquier precio, hacer cualquier sacrificio e invertir cualquier cantidad de tiempo que fuera necesaria para llegar a ser muy buenos en el campo que habían elegido. Como resultado de esta decisión, se apartaron de la masa de quienes tenían un rendimiento medio y ascendieron a la categoría de ingresos donde hoy ganan tres, cuatro, cinco y diez veces más que sus compañeros que no asumieron ese compromiso.

Todos los conocimientos empresariales pueden aprenderse. Los que lo hacen mejor en algún campo de los negocios aprendieron los conocimientos esenciales, combinados con otros, antes que usted. Si no está logrando lo que otros logran, eso significa, simplemente, que todavía no ha aprendido los conocimientos necesarios. ¿Será fácil? Por supuesto que no. Todo lo que vale la pena exige mucho tiempo y trabajo. Pero es posible, si lo desea con la suficiente fuerza y está dispuesto a trabajar durante el tiempo suficiente. Y una vez que lo haya conseguido, valdrá cada minuto de esfuerzo que haya hecho.

12. Asóciese con las personas adecuadas. Todo, tanto en la vida como en los negocios, es relación. Todo lo que alcancemos o no logremos alcanzar estará estrechamente ligado, de una u otra manera, a otras personas. Nuestra capacidad para cultivar las relaciones acertadas con las personas adecuadas en todas las etapas de nuestra vida, personal y profesional, será el determinante crítico de nuestro éxito y nuestros logros y tendrá un efecto extraordinario en la rapidez con que alcancemos nuestras metas. Cuantas más personas conozca y le conozcan de forma positiva, más éxito tendrá en cualquier cosa que intente. Una única persona, en el momento y lugar oportuno, puede abrirle una puerta que le cambie la vida y le ahorre años de arduo trabajo.

Haga cuestión de principio relacionarse con la clase de personas que le gustan, a las que admira, respeta y quiere parecerse en el futuro. Relacionese con la clase de personas a quienes toma como ejemplo y se sentiría orgulloso de presentar a sus amigos y compañeros. La elección de un grupo de referencia, positivo y orientado a una meta, puede hacer más para llenar de energía su carrera que cualquier otro factor.

13. Elabore un plan de acción. Todos los triunfadores trabajan a partir de planes escritos. Los grandes logros de la humanidad, desde la construcción de las pirámides hasta las grandes operaciones industriales de la era moderna, fueron precedidos y acompañados por unos planes detallados, cuidadosamente elaborados y pensados desde el principio al final... antes de empezar. De hecho, cada minuto dedicado a la planificación ahorra diez en la ejecución. Cada minuto que pase planificando y pensando antes de empezar le ahorrará tiempo, dinero y energía en la consecución de los resultados que desea.

No hay ningún plan que sea perfecto al crearlo. La mayoría de planes encaminados a conseguir algo nuevo fracasan una y otra vez, al principio. Es de esperar. Su capacidad para aceptar las reacciones y corregir su plan de actividad es vital para su éxito. Pregúntese constantemente: “¿Qué funciona?”, “¿Qué es lo que no funciona?”. Preste más atención a lo que es acertado que a quien tiene razón. Recuerde la vieja frase: “¡Vuelta a empezar!”. Siempre que su plan no funcione, relájese, respire hondo y vuelva a empezar.

14. Administre bien su tiempo. Para alcanzar todas

sus metas y llegar a ser todo lo que es capaz de ser, debe controlar el tiempo. Los psicólogos suelen estar de acuerdo en que “la sensación de control” es la clave de los sentimientos de felicidad, confianza, poder y bienestar personal. Y esa sensación de control únicamente es posible cuando practicamos unas técnicas de gestión del tiempo excelentes. Lo bueno es que saber administrar el tiempo es una técnica y, como cualquier otra técnica, se puede aprender. Por desorganizado que haya sido en el pasado o cuánto haya tendido a dejar las cosas para mañana o quedar atrapado en actividades de poco valor, puede cambiar. Puede llegar a ser una de las personas más eficientes, eficaces y productivas en su campo aprendiendo cómo otros han pasado de la confusión a la claridad y de la frustración a la concentración. Por medio de la repetición y la práctica, puede llegar a ser una de las personas más orientadas a conseguir resultados en su campo.

La herramienta básica de la administración del tiempo es una lista, organizada por orden de prioridades y utilizada de forma constante para administrarnos. La verdad es que no se puede administrar el tiempo: solo nos podemos administrar

a nosotros mismos. Por esa razón, la administración del tiempo exige autodisciplina, autocontrol y autodomínio. La gestión del tiempo nos exige que elijamos y decidamos lo mejor para aumentar la calidad de nuestra vida y nuestro trabajo. Y que luego llevemos a cabo lo que hemos decidido.

15. Revise sus metas a diario. Algunos autores recomiendan anotar y revisar nuestras metas una vez al mes, otros una vez a la semana. Lo que yo averigüé fue el poder que tiene escribir y volver a escribir mis metas cada día y todos los días. Esta es la técnica. Busque un cuaderno con espiral que pueda llevar consigo en todo momento. Cada día, abra el cuaderno y escriba una lista de entre diez y quince de sus metas más importantes, sin consultar la lista anterior. Hágalo cada día, una tras otro. Cuando lo haga, sucederán varias cosas sorprendentes. El primer día que escriba su lista de metas, tendrá que pensar y reflexionar. La mayoría de personas no ha hecho nunca, en toda su vida, una lista de sus diez metas más importantes.

El segundo día que redacte su lista, sin referirse a la del primer día, será más fácil. No obstante, sus metas, entre diez y quince, cambiarán, tanto en su descripción

como en su orden de prioridad. A veces, una que anotó el día antes no aparecerá el siguiente. Puede que incluso quede olvidada y no vuelva a aparecer. O quizás reaparezca más adelante, en un momento más oportuno. Cada día que ponga por escrito su lista de diez a quince metas, sus definiciones serán más claras y concretas. Con el tiempo, descubrirá que escribe las mismas palabras cada día. Su orden de prioridades también cambiará según cambie la vida que le rodea, pero después de unos treinta días, descubrirá que escribe y vuelve a escribir las mismas metas cada día.

16. Visualice sus metas continuamente. Los triunfadores son quienes visualizan la clase de



acontecimiento que quieren disfrutar por adelantado. Antes de cualquier nueva experiencia, la persona de éxito visualiza otras experiencias anteriores similares a la que se avecina. Un vendedor afortunado visualizará y recordará ofertas de venta que se vieron coronadas por el éxito. Un abogado de éxito visualizará y recordará su actuación en el tribunal durante un pleito que ganó. Un médico o cirujano de éxito visualizará y recordará su acertado tratamiento de un paciente en el pasado.

22 En esencia, controlamos la forja y moldeado de nuestra personalidad y carácter mediante las imágenes mentales en que nos concentramos una hora tras otra y un minuto tras otro. Al cambiar esas imágenes mentales, cambiamos nuestro modo de pensar, sentir y actuar. Cambiamos nuestro modo de tratar a otras personas y la manera en que ellas reaccionan ante nosotros. Cambiamos nuestro rendimiento y nuestros resultados. Podemos, realmente, rehacernos a imagen de la mejor persona que podemos imaginar ser. Todo forma parte del uso constructivo de la visualización.

17. Active su mente superconsciente. A lo que Sigmund Freud llamó el superego, la tercera dimensión del pensamiento, Ralph Waldo Emerson

le dio el nombre de oversoul ('superespíritu'). Alfred Adler, alumno de Freud, lo llamó el inconsciente colectivo y Carl Jung, que se apartó de Freud, lo llamó Supra Consciente. Napoleón Hill se refería a él como inteligencia infinita y decía que, prácticamente, todos los máximos triunfadores de Estados Unidos la usaban continuamente en su trabajo y le asignaba el mérito de los más importantes descubrimientos y logros. El psicólogo italiano Roberto Assagioli y otros hablan de la Mente superconsciente o la Mente de Dios. Con independencia de cómo lo llamemos, es un gran poder universal al que podemos acceder en cualquier momento para alcanzar cualquier meta que queramos de verdad, siempre que la deseemos intensamente y durante un tiempo y con una fuerza suficientes.

La mente superconsciente explica dos fenómenos que experimentamos de forma regular a lo largo de la vida, la serendipia y el sincronismo. Cuanto más use su mente superconsciente, con mayor frecuencia disfrutará de estas dos experiencias maravillosas. La primera es la virtud de hacer hallazgos afortunados según avanzamos en la vida. Siempre que tenga una meta clara, que visualiza de forma continua y trabaja cada día para conseguirla, en su vida surgirán

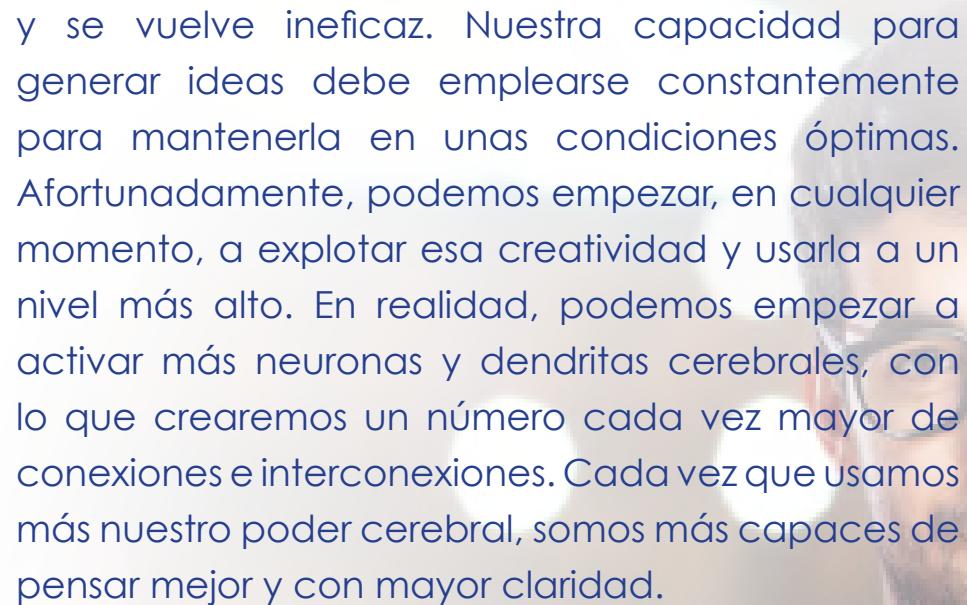
experiencias y acontecimientos inesperados, cada uno de los cuales parece ayudarle a alcanzar sus metas con mayor rapidez. Puede que se tropiece con un artículo en una revista o que alguien le comente algo que usted no sabía. Incluso puede encontrar, zapeando, un programa de televisión que tiene exactamente la idea o intuición que necesita para resolver un problema o responder a una pregunta clave. Con frecuencia, tendrá un revés o un fracaso temporal que resultará ser exactamente lo que necesitaba que pasara en ese momento.

18. Permanezca flexible en todo momento. Para ser una persona flexible debe estar constantemente abierto, alerta ante ideas nuevas, información y conocimientos que puedan ayudarle o perjudicarle en su negocio o en la consecución de sus metas. Una idea nueva puede ser suficiente para hacer o destruir una fortuna. Una idea puede ponerle en el camino hacia la riqueza o apartarle de él. Una información, en el momento oportuno, puede ahorrarle una enorme cantidad de tiempo, problemas y dinero. La falta de información puede costarle una fortuna.

Hay tres declaraciones que puede aprender y repetir, una y otra vez, para seguir siendo flexible en tiempos turbulentos. Son las siguientes: “Estaba

equivocado”, “He cometido un error” y “He cambiado de opinión”. Es sorprendente la cantidad de tiempo, energía y dinero que se malgasta porque el ego de algunas personas es tan enorme que no pueden admitir que han cometido un error, aunque sea evidente para todos los que las rodean. Una vez que decimos: “Estaba equivocado” y “He cometido un error”, el problema está casi resuelto. A partir de ese momento, todo el mundo puede ponerse manos a la obra para solucionar el problema o alcanzar la meta; pero, mientras la persona clave no esté dispuesta a admitir que ha tomado el rumbo equivocado, todo queda detenido. No es debilidad ni un fallo de carácter estar equivocado, cometer un error o cambiar de opinión. De hecho, en un tiempo de rápido cambio en los campos del saber, la tecnología y la competencia, es signo de valor, carácter y flexibilidad estar dispuesto a “cortar las pérdidas” con rapidez y practicar el “principio de realidad” en todo lo que haga.

19. Libere su creatividad innata. La creatividad es como un músculo: si no lo usamos lo perdemos. Igual que un músculo, si no ejercitamos nuestra creatividad y la ponemos a prueba de forma regular, se debilita



y se vuelve ineficaz. Nuestra capacidad para generar ideas debe emplearse constantemente para mantenerla en unas condiciones óptimas. Afortunadamente, podemos empezar, en cualquier momento, a explotar esa creatividad y usarla a un nivel más alto. En realidad, podemos empezar a activar más neuronas y dendritas cerebrales, con lo que crearemos un número cada vez mayor de conexiones e interconexiones. Cada vez que usamos más nuestro poder cerebral, somos más capaces de pensar mejor y con mayor claridad.

24

Use su creatividad para desarrollar opciones y alternativas continuamente, con independencia de lo bien que le vayan las cosas en cada momento. Asegúrese de reflejar lo que piensa en un papel. Anótelos todo. Sigue algo entre el cerebro y la mano cuando usted escribe. Consigue una mayor sensación de claridad y comprensión respecto a las cuestiones de que se trate. Piensa mejor. Su percepción es más aguda. Realmente será más hábil y más creativo debido al acto mismo de anotarlo todo sobre la marcha y antes de tomar una decisión. Cada mañana tome una meta, reescríbala en forma de pregunta (ej.: “¿Qué he de hacer para conseguir dos horas más de trabajo productivo cada día?”)

y genere veinte respuestas para ella. Luego, de inmediato, póngase en marcha y ponga en práctica una de sus respuestas. Cuanto más practique este ejercicio, más probable es que dé con ideas innovadoras completamente inesperadas. Puede necesitar varios días, o incluso semanas, antes de que el rayo de inspiración se produzca. Debe actuar con paciencia y determinación: la inspiración llegará.

20. Haga algo cada día. Actúe con prontitud y haga siempre más de lo que se espera de usted. Los triunfadores planifican sus días y horas, e incluso sus cuartos de hora con un gran cuidado. En todos los estudios realizados sobre esta cuestión, parece haber una relación directa entre una planificación estricta del tiempo y unos ingresos altos. Los profesionales mejor pagados de nuestra sociedad, de donde procede hasta un 25 % de los millonarios que se han hecho a sí mismos en Estados Unidos, son abogados, doctores y otros profesionales de la medicina. Todos gestionan su tiempo en términos de los minutos que pasan en cada caso o con cada paciente.

21. Persevere hasta triunfar. Todos los grandes éxitos de su vida representan un triunfo de la perseverancia. El determinante crítico de su éxito es su capacidad para decidir qué quiere, empezar a hacerlo y

luego perseverar a través de todos los obstáculos y dificultades hasta alcanzar sus metas. Y la otra cara de la perseverancia es el coraje. Quizás el mayor reto al que se enfrentará nunca en la vida es la conquista del miedo y el cultivo del hábito del coraje. Winston Churchill escribió: “Se considera, acertadamente, que el coraje es la más importante de las virtudes, porque de ella dependen todas las demás”.

Por otra parte, la cualidad más importante para el éxito es la autodisciplina. Autodisciplina significa que tiene la capacidad, en su interior, basándose en su fuerza de carácter y voluntad, de hacer lo que debe hacer y en el momento en que debe hacerlo, tanto si tiene ganas como si no las tiene. El carácter es la capacidad para llevar a término una resolución, una vez que se ha desvanecido el entusiasmo con que se tomó. Lo esencial para su futuro no es lo que aprenda: es si puede disciplinarse o no, a pagar el precio, una y otra vez, hasta que alcance, finalmente, su objetivo.

Conclusión

Una vez que acepte la total responsabilidad de su vida y de todo lo que le sucede, cree una imagen ideal de su propio futuro y aclare sus valores en todos los campos de su vida. Anótelos. Piense en cómo

actuaría si viviera en coherencia con esos valores y luego niéguese a comprometerlos por ninguna razón. Entonces estará listo para empezar a fijarse unas metas claras y específicas en todos los aspectos de su vida. Estará en la rampa de lanzamiento y listo para despegar hacia las estrellas.

Empiece con un primer propósito claro que sea coherente con todas las demás metas y con sus valores. Elimine sus obstáculos mentales y sus convicciones auto limitadoras, aprenda a encontrar soluciones y avance midiendo sus progresos. Siga el “principio de realidad” y vea las cosas tal como son. Haga todo lo posible para convertirse en un experto en su campo y elija las relaciones que quiera tener y que le impulsen a mejorar. No se olvide de revisar, reescribir y visualizar sus metas a diario.

Dedíquese a su objetivo durante un tiempo y, en los momentos de desconexión o relax, el poder de su mente le hará estar atento a señales que le ayudarán a avanzar de forma inesperada. Permanezca flexible en todo momento, dispuesto a cambiar de rumbo o a rectificar si es que estaba equivocado. Haga algo cada día, tanto para avanzar hacia sus metas como para ejercitar su creatividad y, sobre todo, perseverar hasta lograrlo. Hay muchos talentos que se quedan

en el camino por no cumplir este aspecto fundamental de la perseverancia y el coraje.

