

Nuria Chinchilla
Esther Jiménez
Pilar García-Lombardía

Integrar la vida

Liderar con éxito la trayectoria profesional
y personal en un mundo global



Nuria Chinchilla, Esther Jiménez
y Pilar García-Lombardía

Integrar la vida

Liderar con éxito la trayectoria profesional
y personal en un mundo global

Ariel

Con la colaboración de la Fundación FABRE



F.A.B.R.E.

Primera edición: mayo de 2018
Primera edición en esta presentación: marzo de 2021

© 2018 y 2021, Nuria Chinchilla, Esther Jiménez, Pilar García-Lombardía

Derechos exclusivos de edición en español:
© Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona
Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.
www.ariel.es

ISBN: 978-84-344-3331-1
Depósito legal: B. 2.820-2021

Impreso en España

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, 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 del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Índice

<i>Prólogo</i>	9
<i>Introducción</i>	13
CAPÍTULO 1. LIDERAZGO PERSONAL	19
1. Autoconocimiento	21
1.1. Liderazgo personal	30
1.2. Competencias de liderazgo	33
2. Autogobierno.	40
2.1. Qué nos mueve en la vida	41
2.2. Aprender a gobernarse	47
2.3. El círculo positivo y negativo del aprendizaje.	51
2.4. El desarrollo de la libertad personal	54
3. Descubrir nuestra propia misión	56
3.1. Misión genérica y misión específica	57
4. Priorizar los roles	64
5. Integrar el corazón	69
5.1. La calidad del amor.	71
5.2. La autoestima	77
5.3. Desarrollar la capacidad de amar.	78
5.4. Emociones, sentimientos y afectos.	80
5.5. El corazón inteligente	81
6. Confianza	86
6.1. Cómo construir la confianza.	86
6.2. Destrucción y reconstrucción de la confianza	90
7. La gestión del tiempo	91
7.1. Planificar y realizar la misión	92
7.2. Liderar el tiempo.	96
7.3. Tiempo de calidad.	97

CAPÍTULO 2. LIDERAZGO FAMILIAR	99
1. El liderazgo familiar	102
2. La misión familiar.	104
2.1. Misión específica: misión interna y misión externa	104
3. Los roles familiares	107
4. Conciliar con la familia	114
5. Integrar trabajo y familia	123
5.1. De la conciliación a la integración	123
5.2. La familia, escuela de competencias	131
5.3. Causas de la falta de conciliación	133
5.4. Consecuencias de la falta de conciliación	135
5.5. En busca de soluciones	136
CAPÍTULO 3. LIDERAZGO EMPRESARIAL	139
1. El trabajo.	141
2. La empresa	143
2.1. Modelo mecanicista	144
2.2. Modelo psicosocial	145
2.3. Modelo antropológico o humanista	146
3. Estilos de dirección	149
4. Misión empresarial y misión profesional	153
5. El poder en la empresa	154
6. La influencia en la empresa	158
7. Los vínculos de pertenencia	161
CAPÍTULO 4. LIDERAZGO SOCIAL	165
1. La sociedad en el siglo XXI	167
1.1. En busca de la felicidad	168
1.2. Tolerancia o relativismo	171
1.3. Individualismo.	173
1.4. Actuando en el entorno	174
2. Misión social	177
3. Liderazgo social	182
4. La amistad	187
<i>Epílogo</i>	191

Capítulo 1

Liderazgo personal



Si la vida no se tomara como una misión, dejaría de ser vida
para convertirse en infierno.

LEÓN TOLSTÓI

Ser felices es nuestro principal objetivo. Un deseo que no resulta siempre fácil de lograr. Requiere liderar nuestra trayectoria vital en todos los ámbitos (personal, familiar, profesional y social). Es el mayor reto al que nos enfrentamos y el más difícil de los liderazgos. Un liderazgo que podemos aprender si sabemos quiénes somos y a dónde vamos. El líder auténtico no es el jefe perfecto, es la persona capaz de dirigir su vida en la dirección adecuada.

Vivimos con frecuencia volcados en lo externo, sin tiempo para pensar en lo que llevamos dentro. La vida requiere de un cierto valor para determinar nuestras competencias, saber en qué somos buenos, conocer nuestras debilidades, identificar nuestras prioridades y definir nuestros roles. Se trata de conocernos, de calibrar si avanzamos, de poner orden en el corazón, desarrollando al máximo su elasticidad. El conocimiento propio nos ayuda a lograr una estimación más correcta de la realidad, a profundizar en nuestra identidad y a tener una vida lograda. Ser capaces de desarrollar todo nuestro potencial puede hacer que nuestra vida sea un reto apasionante.

1. Autoconocimiento

Autoconocerse comporta pasar de un estado de inconsciencia a un estado de consciencia respecto a nuestras fortalezas y a nuestras debilidades —que ni tan siquiera percibimos que debamos

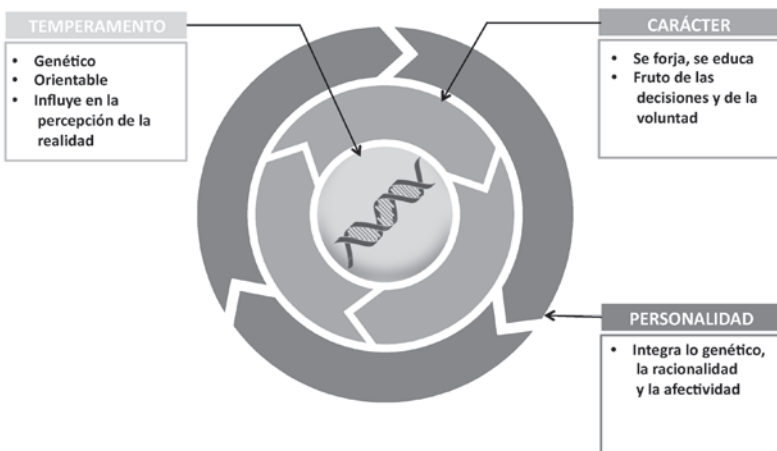
mejorar o cambiar—. Tener un mapa con la orografía del terreno (montañas, llanuras, ríos o lagos) da mayor seguridad al trayecto. Las debilidades pueden asustar, pero son nuestra mayor fuente de desarrollo y de autoestima si sabemos ver el aspecto positivo y aprendemos a capear el negativo.

El autoconocimiento se consigue a través de la reflexión y de la observación del propio comportamiento. Necesita racionalidad y toda la objetividad posible. Por ello, es una buena práctica acudir al consejo y el *feedback* de personas que merezcan nuestra confianza.

Cada persona parte de un determinado *temperamento*. Ésta es una realidad genética que constatamos desde muy temprana edad: hay bebés apacibles y otros irritables. El temperamento no se puede cambiar, es un equipamiento que nos viene de serie, aunque siempre podemos añadirle algunos extras: trabajando nuestro temperamento conformamos nuestro carácter, y vamos definiendo nuestra personalidad.

Se trata de un proceso en el que intervienen unos impulsos que se pueden traducir en determinados comportamientos. Si estos últimos persisten, acaban transformándose en hábitos que expresan nuestro modo de ser. Los hábitos se aprenden o desaprenden por

Fig. 1.1. Temperamento, carácter y personalidad



repetición, requieren entrenamiento y acaban conformando nuestro carácter. No distinguir los términos puede acabar siendo frustrante. Como puede ser frustrante conocer nuestras debilidades y no pasar a la acción. Cuando sabemos hacia dónde dirigir objetivos, hay que concretar las metas y tener presente que no avanzar implica, casi siempre, un retroceso.

Para conocer nuestras habilidades, conocimientos y actitudes, la mejor vía es observar nuestras acciones, fruto de nuestras decisiones y de nuestra percepción de la realidad. Habitualmente hablamos de áreas de mejora para referirnos a lo que se puede mejorar, y de fortalezas para resaltar aquello en lo que somos especialmente buenos.



PRÁCTICA: ¿Cuánto sabes de ti?

1. Trata de determinar tus fortalezas y tus áreas de mejora. Tómate el tiempo necesario para pensarlo con calma. A continuación te damos algunas pistas.



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN	
FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Qué sé hacer muy bien • Con qué cosas disfruto • Qué me suelen pedir los demás • Con qué actividades me quedo absorto, descubriendo nuevos aspectos y aplicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Qué me cuesta hacer • De qué cosas me escaqueo • Qué me suelen decir los demás que mejore • Qué tipo de actividades me atascan y no veo la hora de terminarlas



QUÉ FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA CREO TENER	
FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA



- ¿Qué es lo que te ha costado más descubrir, las fortalezas o las áreas de mejora? Piensa por qué, sea cual sea la respuesta.

Vuelve sobre este ejercicio a medida que avances en este libro, cuando enriquezcas tus respuestas, las matices o las cambies. No borres nada definitivamente: mantén el registro de tus avances.

2. Ahora que has avanzado en tu autoconocimiento, da un paso más y amplía tu campo de visión. Pregunta a dos o tres personas de tu entorno profesional, familiar o social que te conozcan bien sobre tus fortalezas y tus áreas de mejora. Ponte dos condiciones:

- a) No tienes «derecho a réplica». Se trata de tener información, no de entablar un debate.
- b) Di a quien preguntes que no discutirás sobre su opinión, se sentirá más cómodo y te aportará mejor información.

- c) Pide que se refieran, si es posible, a un hecho objetivo y reciente para cada una de sus afirmaciones.

La información recogida es oro: agrádcela y anótala a continuación.

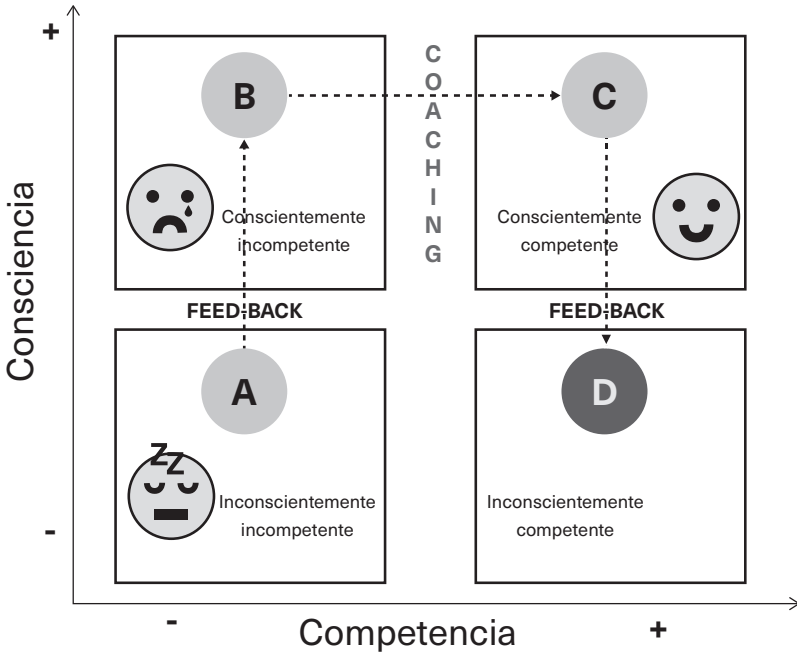


FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA QUE VEN EN MÍ LOS DEMÁS			
FORTALEZAS		ÁREAS DE MEJORA	
Información	Hecho objetivo	Información	Hecho objetivo

Como decía M. Scott Peck, la autoconciencia de nuestros defectos y limitaciones puede ser dolorosa. Por eso la mayoría de las personas prefieren huir a enfrentarse con esta realidad. Este proceso requiere cierta dosis de humildad, de docilidad y de valor. Aceptar nuestras debilidades no resulta siempre fácil, y menos para quien se encuentra en una posición de poder político, empresarial, familiar o social. Sin embargo, cuando las aceptamos, es más fácil rectificar y mejorar todo aquello que se pueda, aspirando de ese modo a la excelencia.

Ya has empezado a descubrir algunas de tus competencias y algunas de tus incompetencias: has abierto los ojos a una realidad que permanecía hasta ahora velada. Has pasado de ser inconscientemente incompetente (A) a ser consciente de tu incompetencia (B).

Fig. 1.2. Cuadro de competencias y autoconocimiento



- ¿Cómo te sientes?
- ¿Qué te ha sorprendido más?

¡No te subestimes!: hay quien no da nunca este paso y vive sumido en la más profunda ignorancia de sí mismo. Aprovechalo y conviértelo en un hábito: pide *feedback* con frecuencia y analiza tu comportamiento.

Ahora que sabes algo más sobre ti mismo, es el momento de ponerte manos a la obra para trabajar en las áreas de mejora que has identificado. Se trata de adoptar nuevos hábitos, comportamientos habituales que te lleven al desarrollo de tu potencial. Es

una tarea que no debes dejar al azar, ni a la voluntad con la que te levantes un día. Tal vez en este momento te encuentres muy dispuesto y motivado, pero cambiar de hábitos no resulta siempre fácil. Por el contrario, es necesario tener un buen plan de mejora, explícito y con objetivos concretos. Esto te permitirá entrenar la voluntad para desarrollar los nuevos comportamientos que queremos adquirir. En este proceso es relevante la ayuda de un *coach* para que, entre otras muchas razones, refuerce nuestro compromiso.



PRÁCTICA: Plan de mejora y entrenamiento

A la vista de los resultados del ejercicio anterior, escoge una o dos áreas de mejora sobre las que quieras empezar a trabajar. Puede ayudarte el observar a otras personas de tu entorno personal, profesional o social que tengan como fortaleza la competencia que quieres desarrollar.

1. Identifica a una persona de tu entorno que tenga la competencia que deseas mejorar y observa su comportamiento. ¿Qué cosas destacarías?



EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA A MEJORAR	
COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO
Gestión del tiempo	Prioriza las tareas más importantes
	Dedica tiempo al descanso
	Busca momentos de concentración (bloqueando tiempo en tu agenda) para sacar adelante tareas



PERSONA DE TU ENTORNO	
COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO

2. Fíjate de nuevo en ti mismo. Piensa qué comportamientos concretos podrías mejorar o cambiar para desarrollar esa competencia. Puede ayudarte revisar tus propias notas y las de la valoración que pediste a determinadas personas en el anterior ejercicio.



COMPORTAMIENTOS PARA MEJORAR MIS COMPETENCIAS	
COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO

3. Ahora que sabes qué hábitos concretos vas a mejorar, debes ponerlo en tu agenda, hacerlo visible y comprometerte con ellos. Escribe cuándo piensas empezar y el seguimiento de tus avances.



EJEMPLO DE LA CONCRECIÓN DEL PLAN	
COMPORTAMIENTO	SEGUIMIENTO
Dedicar más tiempo al descanso	Llevar un registro diario de las horas que duermo
	Concretar la hora de salida del trabajo
	Reservar un día a la semana para practicar mi deporte favorito
	Señalar un día a la semana para estar con los amigos

Aunque al principio te resulte algo forzado, sigue entrenando y repitiendo los nuevos hábitos. Con el tiempo llegarás al cuadrante D (figura 1.2), en el que esos comportamientos se producirán de manera natural.



- Ten paciencia contigo mismo: no te centres en las veces que fallas, sigue avanzando.
- Pide ayuda y consejo a personas de tu confianza: hazles partícipes de tu aventura por desarrollar tu talento hacia la excelencia.
- Pide *feedback* con frecuencia.
- Dedica tiempo a la reflexión. Marca al menos 15 minutos en tu agenda diaria para que no pase un día sin haber dedicado un tiempo a la reflexión personal.
- No olvides tus fortalezas: apóyate en ellas como palanca para la mejora.

Estos ejercicios te permiten obtener dos tipos de resultados. Uno más evidente: mejorar ciertas competencias y habilidades. Y otro más relevante: tu entrenamiento ofrece un ejercicio constante a tu voluntad. A medida que avances, te irás dando cuenta de que cada vez tienes un mayor autocontrol y un mejor autoconocimiento. Has comenzado a dirigir tu propia vida, algo que sin duda te hace sentir bien. Utiliza ese bienestar para reforzar tu motivación y tu compromiso. ¡TÚ estás al mando! Y ese control sobre ti mismo y sobre tu entorno es el pilar fundamental del liderazgo personal, nuestra siguiente parada.

1.1. Liderazgo personal

Todos reconocemos al líder, a la persona en quien podemos confiar, porque es fiable y madura: sabe responder ante cualquier situación ordenando las necesidades propias y ajenas. El verdadero líder sabe dirigir a otros, porque lucha constantemente por liderarse a sí mismo.

Por el contrario, «la persona inmadura se caracteriza por la incapacidad de compromiso, por la inestabilidad emocional y por una facilidad de autoengaño que la sitúa muchas veces en un mundo irreal, fabricado por ella misma —a veces, inconscientemente— para justificar su propio comportamiento. La persona inmadura sufre la esclavitud más cruel: la incapacitación de la voluntad, que es la pérdida de libertad más íntima posible. El inmaduro pierde el control sobre sí mismo y queda a merced de sus impulsos, que son fácilmente manipulables desde el exterior».²

Liderar la propia vida es gobernarnos internamente, utilizando bien la cabeza y el corazón, conociendo las grietas de nuestra personalidad para equilibrarla. Si conocemos nuestra misión

2. Cardona, P., «El “coaching” en el desarrollo de las competencias profesionales». Nota técnica FHN-345, IESE Business School, 2002.

y priorizamos los roles —plasmando las acciones en la agenda—, vamos centrando los compromisos con nuestro proyecto de vida.



PRÁCTICA: Ejemplos de liderazgo personal

Observar, comprender e imitar los buenos hábitos de quienes nos rodean es una excelente manera de aprender. Busca en tu entorno personal o profesional alguna persona que, en tu opinión, tenga este liderazgo personal del que hablamos. Observa su comportamiento, sus gestos y sus decisiones:

1. ¿Se compromete de verdad con ideales, personas o proyectos? Si es así, anota algunos hechos concretos que avalen tu afirmación.



2. ¿Sabe reaccionar de forma equilibrada, controlando sus impulsos, ante las diversas situaciones? Recoge algún ejemplo concreto.



3. ¿Es capaz de transmitir paz y sosiego en los momentos críticos?



4. ¿Qué otros comportamientos le retratan como líder?





PRÁCTICA: Tu liderazgo personal

Piensa en ti mismo y responde a las siguientes cuestiones de la forma más realista posible. Se trata de averiguar con qué aspectos o comportamientos concretos podrías desarrollar tu propio liderazgo personal. Valora del 1 (nunca) al 5 (siempre) la frecuencia con que se manifiestan los siguientes comportamientos:



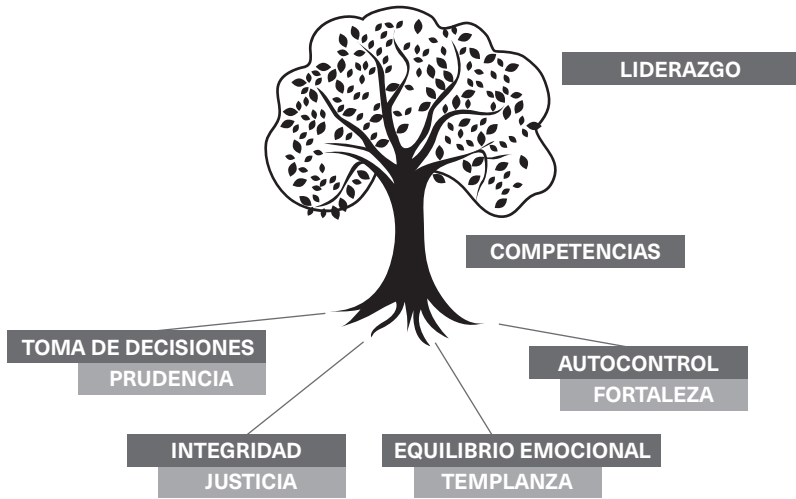
COMPORTAMIENTO	1	2	3	4	5
Terminas lo que empiezas, aunque surjan dificultades					
Realizas sacrificios para lograr tus objetivos					
Mantienes los compromisos adquiridos					
Eres sensible a las alegrías y penas de los demás, demostrándolo con naturalidad y sin excentricidades					
Apaciguas los ánimos en momentos de tensión					
Eres paciente con las propias limitaciones y las de los demás					
Mantienes un ánimo estable, sin variaciones bruscas al primer cambio de circunstancias					

1.2. Competencias de liderazgo

Para educar el carácter hay que desarrollar hábitos que fortalecen la voluntad y que impiden que quedemos a merced de nuestro entorno. Hablamos de **competencias** para referirnos a los hábitos (comportamientos habituales y observables) que van a ayudarnos a lograr el éxito en esta apasionante aventura del desarrollo de nuestro liderazgo personal.³ Denominamos metacompetencias a las que de forma más directa nos permiten el desarrollo de la voluntad: la toma de decisiones, la integridad, el autocontrol y el equilibrio emocional. Se trata de comportamientos que coinciden con las clásicas virtudes de la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza.

3. Cardona, P. y García-Lombardía, P., *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Eunsa, 2004.

Fig. 1.3. Metacompetencias, competencias y liderazgo



A continuación veremos en qué consisten y cómo podemos reconocer el grado de desarrollo que tenemos de cada una de ellas. Para cada una de las metacompetencias encontrarás, además de su definición, un listado con los comportamientos que le son más propios. Reflexiona en cada caso si tu comportamiento habitual está más próximo a los comportamientos característicos o a los síntomas de carencia. Trata de ser objetivo y sincero contigo mismo. Lo más habitual es que encuentres espacios de mejora en todos los comportamientos. Evalúa del 1 (nunca) al 5 (siempre) la frecuencia con que se manifiestan.

Toma de decisiones

Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno. Esto requiere saber definir los problemas, recoger la información necesaria, generar alternativas, y escoger la mejor opción en función de determinados criterios.



COMPORTAMIENTOS CARACTERÍSTICOS	1	2	3	4	5
Recoges la información relevante para solucionar los problemas					
Analizas en profundidad las causas de los problemas, sin quedarte en lo evidente					
Exploras sistemáticamente diversas alternativas y tienes en cuenta las posibles consecuencias de cada una de ellas					
Defines y ponderas los criterios a tener en cuenta					
Tomas las decisiones que te competen en el momento adecuado					
Contrastas las decisiones antes de ponerlas en práctica					
SÍNTOMAS DE CARENCIA					
Haces juicios rápidos y te dejas llevar por conclusiones precipitadas					
Te quedas con lo más evidente sin pararte a pensar en otras alternativas					
Dejas los problemas a medio resolver					
Te mueves por impulsos sin elaborar un plan de acción					
No eres capaz de ejecutar y poner en práctica las decisiones tomadas					
No confrontas las decisiones con alguien que te ayude a anticipar consecuencias					

Cómo mejorar tu toma de decisiones:



- Analiza las causas principales de los problemas.
- Desarrolla alternativas que eliminen una o varias de esas causas.
- Especifica los criterios relevantes para decidir entre varias alternativas.
- Haz planes de acción concretos para cada decisión.

Integridad

Es la capacidad para comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación. Una persona íntegra es una persona sin fisuras, fiable.



COMPORTAMIENTOS CARACTERÍSTICOS	1	2	3	4	5
Opinas y actúas según lo que piensas: eres sincero y transparente					
Presentas la verdad sin tapujos, de forma amable y en el momento adecuado					
Asumes los compromisos adquiridos					
Manejas bien la información confidencial, sin utilizarla en detrimento de otras personas					
Tu comportamiento es coherente con tus principios					
Eres justo a la hora de reconocer los méritos de los demás					

(cont.)

SÍNTOMAS DE CARENCIA	1	2	3	4	5
No tomas postura, respondes con evasivas					
Actúas en función de las circunstancias					
Eres manipulable: cambias tus principios si te sientes presionado					
Facilitas información confidencial, en especial si su uso te reporta algún tipo de beneficio o ventaja					
Haces promesas que no puedes cumplir					
Culpas a otros de tus errores					

Cómo mejorar tu integridad:



- Analiza los principios que gobiernan tus acciones y mantente fiel a ellos.
- Trata de comprender y de no juzgar a los demás.
- Conoce y admite tus limitaciones: si no sabes algo, dilo; si un encargo te viene grande, pide ayuda; si cometes un error, reconócelo lo antes posible.
- Compórtate de tal manera que, si se publicara en las redes sociales lo que haces, te sintieras orgulloso de ello.

Equilibrio emocional

Es la capacidad para reaccionar adecuadamente a cada situación sin dejarse llevar por las emociones ni los estados de ánimo.



COMPORTAMIENTOS CARACTERÍSTICOS	1	2	3	4	5
Reaccionas con equilibrio ante situaciones conflictivas					
Eres paciente con tus propias limitaciones y con las de los demás					
Utilizas un tono respetuoso para corregir los fallos de otras personas					
Mantienes un ánimo estable, sin variaciones bruscas					
Apaciguas los ánimos en los momentos de especial tensión					
Eres sensible a las alegrías y las penas de los demás, demostrándolo con naturalidad.					
SÍNTOMAS DE CARENCIA					
Reaccionas de manera desproporcionada en momentos de tensión					
Eres primario en las reacciones, sin pararte a pensar antes de hablar					
Tu estado de ánimo es impredecible y variable					
Pierdes los nervios ante los problemas					
Eres inoportuno en tus comentarios y críticas, utilizando un tono poco adecuado					
Manifiestas tus emociones de manera exagerada					

Cómo mejorar tu equilibrio emocional:



- Analiza con objetividad tus reacciones y pregúntate por qué te alteran determinadas circunstancias.
- Sujeta tu ánimo y tus reacciones en momentos de tensión. Piensa en cómo van a afectar a los que están contigo.
- Trata de mantener la distancia y adoptar un papel conciliador en las discusiones.
- Aprende a expresar tus sentimientos de manera natural, sin exagerar las reacciones.

Autocontrol

Es la capacidad de acometer acciones costosas. En esta definición se encierra nuestra arma más poderosa: la capacidad de sacrificar algo presente en aras de un futuro logro.



COMPORTAMIENTOS CARACTERÍSTICOS	1	2	3	4	5
Tienes resistencia al cansancio					
Eres constante y ordenado en el trabajo					
Terminas lo que empiezas					
Haces lo que consideras necesario en cada momento, sin dejarte llevar por lo que te apetece o lo más fácil					
Eres capaz de hacer sacrificios para lograr tus objetivos					
Te concentras a fondo en los temas, sin saltar superficialmente de uno a otro					

(cont.)

SÍNTOMAS DE CARENCIA	1	2	3	4	5
Te distraes con facilidad					
Necesitas continuas gratificaciones para mantener el esfuerzo					
Te cansas enseguida de las cosas y las dejas a medias					
Te cuesta mantener los compromisos adquiridos					
Te dejas llevar por lo que en cada momento te apetece					
Te engañas a ti mismo con excusas para no finalizar las cosas					

Cómo mejorar tu autocontrol:



- Proponte seriamente no dejar una tarea hasta que no esté terminada.
- Plántate pequeños retos diarios y acostúmbrate a superar las dificultades que conlleva realizarlos.
- Ejercita el autocontrol buscando pequeñas victorias diarias.
- Apóyate en alguien de tu confianza a la hora de realizar tus propósitos.

2. Autogobierno

La urgencia de la vida cotidiana nos puede llevar a actuar de forma reactiva. Solemos dedicar tiempo a tratar de adivinar los motivos por los que otras personas actúan, y no nos paramos a pensar por qué hacemos nosotros las cosas. Comprender lo que nos mueve a la hora de tomar una decisión es de vital importancia para nuestro autoconocimiento y nuestro aprendizaje.

2.1. Qué nos mueve en la vida

Tomamos nuestras decisiones para cubrir distintas necesidades:

- **Materiales:** cuidar de nuestro cuerpo, mantener una casa, conseguir dinero para subsistir, etc.
- **De conocimiento:** seguir unos estudios, aprender un oficio, etc.
- **Afectivas:** querer a otras personas y ser queridos por ellas, una necesidad que trasciende nuestro propio yo.

Los tres tipos de necesidades se satisfacen o se frustran por las decisiones que tomamos. Seamos conscientes o no, detrás de cada decisión se halla siempre algún motivo. Siguiendo a J. A. Pérez López, podemos agrupar los principales motivos que nos impulsan a la acción en tres grandes categorías:



Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Nos vienen del entorno, como el dinero, la fama, el reconocimiento, etc.	Revierten en nuestro interior: aprendizaje, reto o el placer que se obtiene al realizar una acción.	Se dirigen a otras personas: un colega de trabajo, los hijos, el cónyuge, etc.

La persona que se mueve por motivos trascendentes tiene una forma mucho más completa de entender la vida, al no centrarse solo en ella misma. Si nos preguntamos por qué trabajamos cada día, la respuesta más inmediata seguramente será por

ganar dinero o ser reconocido (motivo extrínseco). Si lo pensamos más, es posible que percibamos que ese trabajo nos proporciona además otro tipo de satisfacciones: aprendo, adquiero nuevas habilidades, me siento útil y reconocido... (motivos intrínsecos). Y, además, con mi sueldo puedo permitirme tener un hogar adecuado para mi familia, ofrecer una buena educación a mis hijos, e incluso ayudar a otras personas y aportar valor a mi empresa, a mis compañeros, a los clientes y a la sociedad en general (motivos trascendentes).



PRÁCTICA: ¿Por qué haces lo que haces?

Vamos a empezar a familiarizarnos con este tipo de reflexión. Vale la pena dedicar un rato al análisis de nuestras intenciones, y adquirir el hábito de conocer qué mueve nuestro comportamiento. Si es la primera vez que te enfrentas a esta clasificación de motivos, es posible que te cueste un poco. Es cuestión de entrenarse, para descubrir que sin este ejercicio es muy difícil cambiar de actitud.



- ¿Qué hiciste?
Piensa en alguna decisión que hayas tomado recientemente. Puede ser desde la última compra que hayas realizado, la planificación de un fin de semana negociado con tu familia, o el cumplimiento de los objetivos trimestrales en tu empresa.
- ¿Por qué lo hiciste?
Describe a continuación los diferentes motivos que han influido en tu decisión.
- ¿Qué motivo pesa más?
- Si en tu decisión han influido varios tipos de motivos, evalúa del 1 (poco) al 5 (mucho) el peso que cada uno ha tenido a la hora de actuar.