

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

# Construye tu Sueño

Volumen 09-06

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título Original del Libro:**  
 Construye tu sueño

**Autor :** Luis Huete

**Fecha de Publicación:**  
 1 de Marzo 2005  
 (5ª Edición)

**Editorial:** LID Editorial

**Nº Páginas:** 160

**ISBN:** 9788488717719

## Contenido:

Introducción	1
Armonía entre los opuestos	2
Las Necesidades emocionales	3
Trampas, autoengaños y mecanismos de defensa	5
El presente y el futuro	7
Trastornos en la conducta	8
Creencias personales y relaciones sociales	10
Conclusión	11

## INTRODUCCION

A nuestro alrededor encontramos abundantes biografías y ejemplos de personas que han alcanzado unos excelentes niveles de éxito o progreso social en sus vidas y que, a pesar de ello, han tenido una existencia amarga y desdichada. La felicidad y la agradable sensación de vivir o haber vivido una vida bien lograda requieren más que éxito o prestigio; son el resultado de una conjunción armónica entre el progreso social y el progreso individual, que se retroalimentan formando un círculo virtuoso en el que mejoramos para dar y damos para mejorar.

Todos los seres humanos llegamos al mundo con tres recursos personales de inestimable valor –inteligencia, emociones y voluntad– que vamos desarrollando a lo largo de nuestra vida; los logros que alcancemos como

individuos y como seres sociales dependen de nuestra capacidad para gestionar esos tres recursos. En la medida en que cada persona es la única dueña de su propia vida, el reto de construir mejores sueños y llegar a realizarlos pasa necesariamente por su capacidad para administrar adecuadamente sus recursos personales. Y ese es un proceso ininterrumpido que se va desarrollando todos los días con cada decisión que una persona toma. Por ello, en lugar de incurrir en pretextos para justificar ante otros o ante uno mismo los errores cometidos o los problemas enfrentados, como sucede cuando se asumen actitudes victimistas, pesimistas o cínicas; es necesario saber tomar mejores decisiones y estar en capacidad de asumir la responsabilidad por



ellas, a sabiendas de que los errores ocurren y que de ellos es mucho lo que se puede aprender. Con las herramientas adecuadas toda persona puede construir su sueño personal, ambicionando en él cosas que podrían parecer imposibles en el momento en que las plantea, y hacer de su vida una experiencia interesante, intensa, emocionante, inteligente y reconfortante, que le

## EL AUTOR

**Luis Huete** es licenciado en Derecho, MBA por IESE Business School y doctor por la Universidad de Boston.

Su tesis doctoral fue premiada por el Decision Science Institution como la mejor finalizada en EE.UU., en 1988. Es profesor del IESE desde 1982 y dirigió su MBA entre 1988 y 1991. Ha dado clases en Harvard Business

School (Boston), ESMT (Berlín), Thunderbird (Ginebra), ISEM (Madrid) y San Telmo (Sevilla), entre otros.

Luis Huete pertenece a la red de LID Conferenciantes.

**“...si alguien quiere saber qué es lo que quiere en la vida, primero debe preguntarse quién es él”.**

**Haga su comentario!**

permita ir cristalizando ese sueño que se ha trazado. Sin embargo, para que dicha experiencia sea integral, hay que saber escuchar y atender las necesidades emocionales avanzadas, que son aquellas que no demandan el éxito sino la expansión de los recursos personales: inteligencia, emociones y voluntad, y la capacidad de ponerlos al servicio de las demás personas.

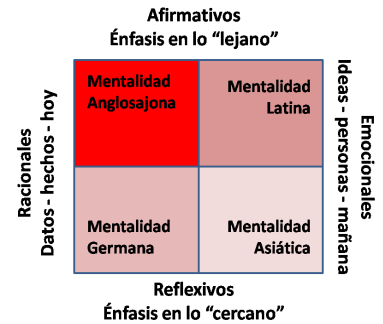
Este libro se basa en la creencia de que todo ser humano, además de ser responsable de su propio progreso individual, puede mejorar su capacidad de influir positivamente en el progreso de los demás. Para ello, construye una serie de modelos explicativos que le permiten al lector identificar sus fortalezas y sus debilidades personales, y en cada caso va delineando recomendaciones para alcanzar una vida bien lograda y hacer reales los sueños que uno mismo se va trazando.

**Armonía entre los opuestos**

Construir los propios sueños exige un alto conocimiento de uno mismo; si alguien quiere saber qué es lo que quiere en la vida, primero debe preguntarse quién es él. Y en la ardua tarea de describirse y conocerse a uno mismo, la capacidad de observar y entender a los otros ofrece una ayuda muy valiosa. Así, Hueté propone

una matriz muy sencilla para definir el tipo de mentalidad o de sensibilidad de una persona, ubicándola en un plano cartesiano en el que se cruzan dos ejes: “datos/conceptos” en el horizontal y “cercano/lejano” en el vertical.

Para ubicar a una persona hay que comenzar por escuchar la calidez de su discurso y determinar si apela constantemente a enfoques de tipo racional, refiriéndose a hechos y a datos demostrables, o si se inclina más por un discurso de índole emocional, aludiendo a ideas, conceptos o modelos indemostrables. Si bien ninguna persona está ubicada en un único eje, y los discursos cotidianos suelen entremezclar elementos racionales y emocionales, la observación atenta de otras personas, o de uno mismo, permitirá extraer una tendencia más acentuada en cada individuo. El siguiente paso consiste en observar si la persona pone más énfasis en las cosas “cercanas”, como su casa, los asuntos concretos y su intimidad personal, o si por el contrario tiende a hablar de lo “lejano”, como lo que sucede en el mundo, en la economía o en la política. Los primeros son más reflexivos y tienden a hablar poco, mientras que los segundos suelen ser más extrovertidos y tienden a hablar mucho.



Al cruzar estos dos ejes surge una matriz que define cuatro personalidades diferentes. Los de mentalidad anglosajona, con una aproximación racional hacia la vida e interesados en lo global y distante, son muy dados a la estrategia, al análisis del entorno, a los negocios que involucran operaciones complejas y a la competencia. Este tipo de personas tienden a ser ambiciosas, buenas organizadoras, individualistas y dominantes, al tiempo que eluden el conflicto, evitan hablar de sus propios sentimientos y son propensas a utilizar medios innobles para alcanzar sus propias metas. En el cuadrante superior derecho se ubican los de mentalidad latina: se trata de personas que están igualmente preocupadas por lo global, pero lo asumen desde una perspectiva menos estructurada y más pasional. Este tipo de personas tienden a ser creativas, simpáticas y abiertas al cambio, pero a su vez tienden al desorden, superficialidad, creer que son superior a los demás y hasta la exageración.

En síntesis, se trata de personalidades seductoras pero inconstantes, influyentes pero excesivamente preocupadas por la opinión de los otros y el reconocimiento ajeno.

En la parte inferior derecha se encuentran los de mentalidad asiática, que privilegian igualmente lo emocional o intangible sobre lo racional o concreto. A quienes tienen esta visión del mundo les gustan las relaciones íntimas, las redes de confianza, el trabajo en equipo, la familia y la tradición. Así, tienden a establecer buenas relaciones laborales y a establecer puentes de intimidad con las otras personas. Pero al mismo tiempo, adolecen en ocasiones de una tendencia a ceder fácilmente sus propios intereses y de la incapacidad de enfrentarse a otras personas en conflictos agresivos. Son, en general, personas humildes, obedientes, pacíficas y flexibles.

Por último, en el cuadrante inferior izquierdo se ubican los de mentalidad germánica, que son quienes conjugan la reflexión íntima con la racionalidad. A estas personas les gusta lo cuantificable, el orden y la sistematización y son organizados, analíticos y capaces de resolver problemas prácticos. Sin embargo, suelen ser rígidos, poco abiertos al cambio y a la innovación y les cuesta trabajo realizar varias tareas al mismo tiempo. En general son personas

conservadoras que valoran la estabilidad y la existencia de regulaciones claras. Los científicos, informáticos y auditores suelen pertenecer a este grupo.

Pues bien, una vez establecida esta categorización, Luis Huete invita al lector a ubicarse en el plano, aclarando que aunque su personalidad no se ajuste perfectamente a una de las propuestas, siempre es posible definir una tendencia, al observar los rasgos que predominan sobre los otros.

Es usual que una persona comparta rasgos de dos mentalidades que colindan horizontal o verticalmente, pero es muy poco común encontrar personas cuya personalidad reúna elementos antagónicos, es decir que mezcle las características de un plano con las de aquel otro plano que se ubica en diagonal. Así, es probable encontrar personas con rasgos de latino y de anglosajón, pero es improbable encontrar personas con rasgos latinos y germánicos. Y, sin embargo, es en la capacidad de gestionar esa polaridad en donde radica el éxito para construir los propios sueños.

La armonía entre los opuestos es la mayor fuente de enriquecimiento personal. Quienes son capaces de abrirse a los puntos de vista más distantes a los suyos son quienes tienen las mejores herramientas para comprender la realidad. Por ello,

al momento de forjar equipos empresariales, constituir familias, o iniciar empresas conjuntas, conviene acercarse a personas cuya mentalidad se ubique en la diagonal de la de uno mismo. Al fin y al cabo, como lo señala el autor tras dar ejemplos de equipos empresariales y fórmulas políticas constituidas por sujetos de personalidad opuesta: "Las personas *iguales* a ti, a largo plazo, no te añaden gran cosa".

### **Las necesidades emocionales**

El autor hace una clasificación de las necesidades emocionales de los humanos, denominándolas "las voces interiores". De acuerdo con su modelo, estas "voces" son las que determinan las motivaciones que uno tiene y, por eso mismo, son las responsables de las conductas que cada cual asume. Las necesidades emocionales son algo natural que está presente en todas las personas y cumplen una función semejante a la que cumple el sistema inmunológico. Como la normalidad en el plano emocional está dada por la tranquilidad y la alegría, los estados emocionales negativos cumplen una función de alerta, del mismo modo en que lo hace la fiebre, al indicar que hay algo que no está funcionando bien en uno mismo y que es necesario tomar

**“Quienes son capaces de abrirse a los puntos de vista más distantes a los suyos son quienes tienen las mejores herramientas para comprender la realidad.”**

**Haga su comentario!**

medidas al respecto. Así, esas “voces interiores” son exigencias que deben ser alimentadas continuamente, pero hay que tener en cuenta que la forma en que uno las alimenta, la estrategia que uno desarrolle para satisfacer sus deseos inmediatos, determina en gran medida el tipo de sueños que uno estará en condiciones de fijarse y la posibilidad que uno tendrá de construirlos. De nuevo, tal como sucede en el plano fisiológico, un “mal alimento” emocional puede quitar el hambre inmediata pero acarreará problemas en el mediano plazo, mientras que una alimentación sana, que no sólo satisfaga las necesidades emocionales sino que permita aumentar los recursos personales, es la base de la construcción de los sueños personales. Según el autor, existen cuatro “voces interiores” básicas, que son las que permiten que la especie sobreviva y dos “voces interiores” avanzadas que aunque son más difíciles de escuchar son las que permiten la construcción de los sueños. Las cuatro primeras voces nos están haciendo peticiones constantes y reflejan diferentes necesidades emocionales, a saber: La primera es la voz de la **seguridad**: es el deseo natural que reclama estabilidad, orden, certeza, confort y control. Esta voz es la que nos aleja de situaciones de riesgo, de grandes incerti-

dumbres o de complicaciones inmanejables. Las necesidades emocionales de seguridad se pueden alimentar con *fast food* emocional, como en el caso de las personas que optan por evitar todo riesgo o por llenarse de reglas y de ataduras, pero también pueden ser saciadas con alimentos sanos, como sucede cuando una persona aprende a enfrentar los riesgos, se prepara profesionalmente y desarrolla una alta seguridad en sus capacidades personales. La voz de la seguridad se puede satisfacer con el encierro y la actitud defensiva, pero también estará más satisfecha cuando se fortalece la capacidad para enfrentar los retos y las dificultades de la vida. Del alimento que uno escoja en el presente, dependen los logros que alcanzará en el futuro. La segunda es la voz de la **variedad**: es la tendencia humana a buscar el cambio, a explorar, competir, aventurar, transgredir y romper con la monotonía. La presencia del aburrimiento y de la apatía son dos formas como esta voz da sus alertas. En este caso también abundan los alimentos que ofrecen una satisfacción grande e inmediata del llamado emocional, pero que pueden tener consecuencias nefastas en un tiempo mayor; es el caso de los estupefacientes, el alcohol, el sexo mecánico o la infidelidad. Por otra parte, se encuentran los ali-

mentos saludables que tienen un efecto positivo en la proyección hacia el futuro y que habilitan la construcción de los sueños; es el caso del cultivo de la mente, la realización de actividades diversas, la búsqueda de la variedad en todos los espacios de la vida, la flexibilidad y la apertura al cambio. La tercera, es la necesidad de **singularidad**: es el deseo inherente a destacarse, a sobresalir y ser reconocido como alguien diferente y especial. La experiencia nos ha mostrado que aquellos que logran destacarse reciben grandes privilegios en sus vidas y por eso tendemos a evitar el anonimato y la sensación de inutilidad o de ser utilizados por otros. En este caso, una respuesta puede ser la de criticar a los otros para destacar sobre ellos, intentar opacar a los demás, despreciarlos y manipularlos. Estos alimentos generan un conflicto con las voces interiores de esas otras personas y dificultan el logro de nuestros sueños. Por otra parte, en cambio, se encuentran los alimentos sanos, como la capacidad de valorarse a uno mismo por lo que es, el fomento de la vitalidad personal y el cultivo de las propias virtudes. La cuarta voz básica es el deseo de **conexión**: una voz que nos pide establecer lazos con las demás personas compartir nuestras vidas, ser aceptados por los otros, recibir afecto y desempeñar una

**“...la estrategia que uno desarrolle para satisfacer sus deseos inmediatos, determina en gran medida el tipo de sueños que uno estará en condiciones de fijarse...”**

**Haga su comentario!**



vida en sociedad. Esta voz se manifiesta a través de expresiones que están ligadas al amor y a la soledad. El deseo de conexión se puede satisfacer con la pertenencia a sectas, con el nacionalismo fanático o con el servilismo hacia las iniciativas ajenas, pero hay formas más formativas y adecuadas de alimentarlo, como son la apertura hacia los otros, la solidaridad, el trabajo en equipo, la capacidad de confiar y delegar tareas. Al igual que sucedía con las diferentes mentalidades, en el caso de estas cuatro voces interiores se presentan aparentes conflictos y antagonismos. El deseo de seguridad, por ejemplo, pugna con el deseo de variedad, al igual que rivalizan los deseos de singularidad y conexión. Pero en la habilidad para gestionar esta polaridad radica nuevamente la posibilidad de construir nuestros propios sueños. La capacidad de llevar una vida variada y entretenida sin que ello ponga en riesgo la sensación de seguridad, o la habilidad para conectar con otras personas sin sacrificar para ello la propia individualidad, son indicadores inequívocos de una buena salud emocional. Así, el juego de las cuatro voces básicas se resuelve en la capacidad de armonizar los opuestos: enfrentar nuevos retos permite aumentar la seguridad personal, y aumentar la seguridad en uno

mismo da las bases para asumir nuevos y mayores retos. Quien ha logrado superar con éxito esta dialéctica tendrá las herramientas de base para poder escuchar y satisfacer adecuadamente la quinta y la sexta voz, que reflejan necesidades emocionales de orden superior y por ello no siempre resultan evidentes. La quinta voz emocional es el deseo de **crecimiento personal**: un llamado interno a superarnos permanentemente a nosotros mismos, a progresar y a avanzar como individuos. Para satisfacer esta voz se requiere cultivar la sabiduría. En otras palabras, la capacidad para gestionar productivamente las cuatro voces básicas nos conduce al deseo natural de ampliar nuestro conocimiento de todo lo que nos rodea. Por su parte, la sexta y última necesidad emocional es la del **progreso social**: una voz que nos pide contribuirle a los otros, un llamado a hacer cosas útiles y valiosas para los demás. Quienes logran escuchar y satisfacer esta voz se instalarán en un círculo virtuoso de crecimiento en el que sus capacidades para dar y para recibir van aumentando en forma correlativa. El progreso individual en la tarea de escuchar y alimentar las necesidades emocionales se ve reflejado en el decreciente nivel de atención que una persona le da a sus cuatro

voces internas básicas, frente a una atención cada vez mayor de las dos voces superiores. Dos voces que se necesitan y se enriquecen mutuamente, y que permiten conquistar el sueño de una vida bien lograda.

### **Trampas, autoengaños y mecanismos de defensa**

Aunque la presencia de una fiebre constituye una señal de alerta sobre unos riesgos mayores que enfrenta la salud, para poder atender el peligro no basta con percibir sus efectos, sino que también se requiere saber interpretarlos y darles el remedio adecuado. De igual forma, en el juego de escuchar, interpretar y satisfacer adecuadamente las necesidades emocionales internas, podemos sucumbir en una serie de interpretaciones equivocadas, o podemos alimentarnos con comida incorrecta, que oculta el hambre pero aumenta el malestar. Para clarificar esto, el autor da la alerta sobre una interpretación incorrecta y muy usual que se suele presentar frente a cada una de las cuatro "voces interiores básicas":

-El deseo de seguridad tiende a ser confundido con las ansias al dinero. Es cierto que el dinero es importante, pero la seguridad es un asunto interno que tiene

**“...enfrentar nuevos retos permite aumentar la seguridad personal, y aumentar la seguridad en uno mismo da las bases para asumir nuevos retos.”**

**Haga su comentario!**

que ver con la confianza que uno tiene en uno mismo y no con el poder que ha adquirido para comprar una aparente seguridad. Quienes caen en esta trampa, suelen enfocar su vida hacia la consecución del dinero y muchas veces sacrifican en ello el concepto que tienen de sí mismos, haciendo por dinero cosas con las que no se sienten bien.

-El deseo de variedad se suele confundir con los anhelos de poder y éxito profesional. Sin embargo, al igual que con el dinero, estas dos aspiraciones no deben ser asumidas como un fin en sí mismas, sino como un medio para alcanzar mayores niveles de satisfacción. Quienes priorizan el éxito profesional e intentan conseguirlo de cualquier forma, sacrifican fácilmente su honra y su autoridad moral.

-El deseo de singularidad no es lo mismo que establecer una gran imagen pública y mejorar el aspecto exterior. Si alguien tiene como meta despertar la admiración de los otros y verse hermoso de cualquier forma, terminará por sacrificar cosas más profundas y más importantes.

-El deseo de conexión no se debe interpretar como la necesidad de establecer muchas relaciones sociales. La atención que otros pueden prestarle a un individuo no es la medida de su satisfacción emocional. Por el

contrario, puede fácilmente devenir en una forma de dependencia.

Otra forma de gestionar inadecuadamente las emociones básicas se presenta cuando planteamos un pretexto inmaduro para justificar nuestra incapacidad de enfrentar la adversidad. A diferencia de los mecanismos de defensa maduros, que permiten volcar la adversidad en fuente de aprendizaje y conocimiento, los mecanismos inmaduros encarnan un engaño y constituyen por ello un obstáculo para la construcción del propio sueño.

El autor cita diez mecanismos de defensa inmaduros que son muy frecuentes entre las personas y advierte la importancia de detectarlos y erradicarlos en el comportamiento personal:

1. Culpar a los otros y asumir una actitud de víctima.
2. Inventar justificaciones y excusas para exonerarse de responsabilidad.
3. Negarse a ver la realidad y a escuchar lo que uno no quiere saber.
4. Inhibirse de afectos y pensamientos, desconectarse de la realidad y dejar pasar todo.
5. Huir hacia adelante. En lugar de enfrentar el problema, lanzarse ciegamente a hacer otras cosas.
6. Intentar controlar y tener

celos, que son síntomas de inseguridad y de un temor incontrolable a perder algo.

7. Retirarse en forma autista. Crear fantasías a partir de sustancias como el alcohol o las drogas.
8. Asumir una pasividad auto punitiva. Castigarse a uno mismo de forma irreflexiva como medio para tranquilizar la conciencia.
9. Ser hipocondriaco. Somatizar los problemas como excusa para no enfrentarlos.
10. Tener conductas agresivas y atacar a los otros.

Frente a estos mecanismos inmaduros y poco fértiles, el autor propone otras alternativas para enfrentar la adversidad que contribuyen directamente a la construcción del sueño personal y advierte que para dejar de incurrir en estos autoengaños es preciso desarrollar el hábito de utilizar los mecanismos maduros. Son los siguientes: conocerse mejor, razonar analíticamente, anticiparse y prever, realizar actividades de ocio sano para tomar distancia momentánea de los problemas, reducir la carga emotiva, expresar el conflicto con sentido del humor, tener un espíritu de servicio y sacrificar el placer inmediato en aras de gratificaciones posteriores, dignificar el conflicto y desplegar actividades para enfrentar las adversidades en forma activa.

**“Quienes priorizan el éxito profesional e intentan conseguirlo de cualquier forma, sacrifican fácilmente su honra y su autoridad moral.”**

**Haga su comentario!**

**El presente y futuro**

Aunque la construcción del sueño personal es una aspiración hacia el futuro, tiene también repercusiones en el presente y en algunas ocasiones estos dos planos temporales entran en conflicto. En muchos casos hay que evaluar las consecuencias futuras de las acciones presentes, para determinar las decisiones o las acciones que uno emprende en el presente. El autor señala un indicador claro para saber si un día ha sido bueno, no sólo en el sentido de haberlo disfrutado sino también en el de haberlo aprovechado en la tarea de ser una persona bien lograda. Ese indicador es el “sentimiento cotidiano de eficacia” que se ve reflejado en la satisfacción con que uno va a dormirse con la sensación de haber aprovechado bien el tiempo. Al momento de tomar una decisión específica, las personas tendemos a hacer un juicio de tipo emocional (para determinar si algo nos gusta o no) y otro juicio de tipo racional (para establecer si ese algo nos conviene o no). La siguiente matriz permite ubicar nuestros comportamientos en función de los juicios que hacemos antes de emprenderlos:

Razón	Correcto: Me conviene	<b>III</b>	<b>I</b>
	Incorrecto: No me conviene	<b>IV</b>	<b>II</b>
		No me gusta	Me gusta
		Emoción	

En el primer cuadrante se ubican las acciones que nos gustan y nos convienen. Es el plano ideal y obedece a la definición aristotélica de felicidad, quien la concebía como el estado en el que el alma (las emociones, en este esquema) está acorde con la virtud (la razón en este caso). Desafortunadamente, no siempre tenemos la posibilidad de optar por esta decisión, aunque estará presente con mayor frecuencia en la medida en que alcancemos una vida bien lograda.

Por su parte, las acciones del cuarto cuadrante encarnan pocos peligros, porque nada nos lleva a optar por ellas. El problema se presenta cuando hemos de decidir entre el segundo y el tercero. El segundo es más seductor, el tercero ofrece mayores beneficios en el mediano plazo.

Si realizamos una proyección de las acciones dos y tres hacia el futuro, encontraremos que el nivel de satisfacción que nos ofrece cada una de ellas es diferente a medida que pasa el tiempo. Así, aquellas acciones ubicadas en el segundo cuadrante, que en el presente nos reportan grandes satisfacciones, irán perdiendo cada día su capacidad de hacerlo y es posible que empiecen a generar una gratificación negativa. Es el

caso del alcohol y de las sustancias adictivas. Por el contrario, las acciones del tercer cuadrante nos exigen un sacrificio inmediato pero nos reportan mayores beneficios en el futuro. Su nivel de gratificación aumenta con el tiempo, por lo que constituyen una excelente inversión en términos de nuestra felicidad personal. Incluso, cuando las hemos incorporado como hábitos, es posible que pasen a ubicarse en el primer cuadrante, donde se encuentra el ideal de felicidad. Ejemplos de las acciones que se ubican en el tercer plano pueden ser el ejercicio físico, el estudio y las actividades culinarias. Para clarificar mejor cuál es ese futuro ideal al que deseamos llegar y poder encauzar hacia él nuestras decisiones del presente, conviene diseñar un plan personal de las expectativas y los sueños. Frente a los proyectos prioritarios del año en curso el autor refiere la técnica propuesta por Peter Drucker que consiste en escribir en una ficha el contenido de cada proyecto y las expectativas que uno tiene frente a él, guardar luego la ficha en un sobre cerrado y escribir en él la fecha de apertura. Llegado ese momento, se debe sacar la ficha, leer las metas que uno tenía y compararlas con los logros reales.

**“...conviene diseñar un plan personal de las expectativas y los sueños.”**

**Haga su comentario!**

Este ejercicio permitirá contrastar con mucha claridad las expectativas y la realidad, para evaluar los recursos personales y definir las debilidades que uno tiene. Ahora bien, tratándose de un plan personal para el futuro, Huete recomienda que uno se fije una fecha lejana en el tiempo, que se encuentre a muchos años de distancia porque lo importante de esto es darle sentido al camino que uno transita para llegar hasta ella. Ese plan personal debe incorporar tres ámbitos: la ambición personal, es decir el tipo de persona que uno quiere ser en esa fecha y la vida que quisiera llevar; tres o cuatro cosas en las que le gustaría destacarse; y las recompensas legítimas de índole material y emocional que espera haber recibido para ese entonces. El plan ha de ser irrazonable en cuanto a su ambición y generosidad, pero obtenible en cuanto a su posibilidad de realizarse, que está determinada en gran medida por la coherencia interna que exista entre los tres ámbitos. El autor recomienda escribir el plan en tres o cuatro sesiones de media hora y luego leerlo diariamente durante varios meses, aunque ya haya sido aprendido de memoria. La fuerza de esta reiteración consiste en aumentar la intensidad emocional del proyecto y dejar que se instale en el subconsciente, para que sus acciones se vayan incorpo-

rando en los hábitos de comportamiento. En palabras del autor, “el subconsciente trabaja por su cuenta si se le entregan los planos con las instrucciones de lo que uno quiere hacer”. Adicionalmente, para aumentar la posibilidad de que los proyectos anuales y personales para el futuro sean exitosos, Huete propone los siguientes siete pasos para estructurarlos en forma adecuada:

- 1-Clarificar la situación. Conocer y evaluar el punto del que se parte.
- 2-Alcanzar un estado de certeza. Tener la disciplina mental para asumir que sí es posible alcanzar esas metas. En esta tarea conviene hacer el ejercicio de recordar todos aquellos logros actuales que en el pasado nos parecían inalcanzables.
- 3-Entusiasmarse con el objetivo futuro. Meterle todo el corazón al proyecto, porque entre mayor sea el deseo de alcanzar la meta, mayores los esfuerzos que se realizarán en su búsqueda.
- 4-Enfocarse en los detalles afines a los objetivos. Entender la naturaleza, las características y los requerimientos que surgen de cada objetivo.
- 5-Establecer un compromiso. Ejecutar las acciones propuestas y no dejar que pase el tiempo posponiendo las tareas.

6-Construir una masa crítica de actuaciones. Como en el efecto de la bola de nieve, después de haber acumulado ciertas acciones positivas (iniciativas, actuaciones, actividades) se generará una inercia de crecimiento.

7-Poner cabeza. Esto consiste en evaluar los resultados y fijar una estrategia para darle continuidad y permanencia a los objetivos logrados.

### **Trastornos en la conducta**

Un diagnóstico adecuado permite identificar los ajustes de la conducta con anticipación, enfrentarse a ellos y evitar que se conviertan en obstáculos para la consecución de los sueños. En las secciones anteriores se han mencionado dos factores que propician desajustes en la conducta: la ausencia de una polaridad adecuada en la personalidad, tanto en la forma de ser como en la gestión de las voces interiores, y el uso de mecanismos de defensa inmaduros frente a las adversidades. Además de ellos, el autor explora un tercer factor de riesgo, que está dado por la presencia de estímulos externos anormales. Todos estamos permanentemente inmersos en un entorno determinado, que nos suministra un conjunto de estímulos tanto positivos como negativos.

**“...entre mayor sea el deseo de alcanzar la meta, mayores los esfuerzos que se realizarán en su búsqueda.”**

**Haga su comentario!**



El nivel de complejidad del entorno puede afectar nuestras emociones y creencias sobre nosotros mismos y por ello tiene una repercusión directa en la conducta que asumimos.

Ante esto, el autor sostiene que además del entorno existe un "intorno", es decir, un conjunto de estímulos que proceden de uno mismo y que dependen de la forma en que uno ha desarrollado sus recursos personales. Así, frente a entornos adversos, la presencia de un *intorno* sólido constituye una herramienta muy poderosa para hacer frente a las circunstancias e incluso tornar la complejidad en un reto formativo. Para tener las mejores respuestas conductuales frente a diferentes escenarios es necesario conocer el *intorno* propio, pero adicionalmente es muy útil saber cuál es el grado de complejidad del entorno que provoca las mejores respuestas internas. Fortalecer el *intorno* y someterse a entornos de mayor complejidad son dos procesos que se retroalimentan. Así, los entornos de muy baja complejidad no ayudan a fortalecer el *intorno*, y los *intornos* de alto desarrollo permiten mejores respuestas individuales a cualquier tipo de entorno. Ahora bien, cualquiera que sea el factor que provoca desajustes en la conducta, engendra el riesgo de propiciar una conducta patológica. En su primera etapa,

estos trastornos de la conducta pueden ser apenas "rasgos", pero si se comienzan a volver habituales se da el fenómeno de la "cristalización" que hace más difíciles combatirlos, o de la "solidificación" que es un nivel en el que la patología interfiere con todas las esferas de la vida y superarla se vuelve muy difícil. El autor clasifica los trastornos de la conducta en dos tipos, los primeros cuatro son los que se encuentran más comúnmente entre las personas con cargos directivos:

-Conducta asocial: Está regida por la creencia de que el fin justifica los medios y alimentada por las ansias de poder y la falta de escrúpulos. Se manifiesta en acciones violentas, destructoras o, en su grado máximo de solidificación, en cuadros psicópatas.

-Conducta narcisista: Se manifiesta en una búsqueda continua de protagonismo y una actitud egocéntrica de tipo esnobista. Aunque en su primera etapa produce personas con liderazgo y capacidades de comunicación, si se desborda puede engendrar sujetos manipuladores, poco realistas y dependientes de la aprobación ajena.

-Conducta histriónica: Consiste en hacer de la propia vida una farsa teatral y se evidencia cuando se dan respuestas exageradas ante los estímulos externos. Esta

patología lleva a un dramatismo descontrolado y va aparejada del temor a quedar mal ante los otros.

-Conducta obsesiva: Consiste en una pérdida de perspectiva que imposibilita para alejar de la cabeza determinadas ideas o cuestiones. Se manifiesta en actitudes maniáticas frente al orden, la rigurosidad y la perfección. Quienes sufren esta patología suelen alejarse de los demás y ser excesivamente exigentes consigo mismos.

Los siguientes cuatro trastornos se encuentran menos entre los directivos pero suelen estar presentes en las personas con menores responsabilidades de gestión:

-Conducta dependiente: Está dada por una debilidad de la voluntad que obliga a despreciar el propio juicio y a necesitar de la orientación ajena para toda actividad.

-Conducta pasivo agresiva: Presente en quienes alimentan la creencia de que el mundo confabula en su contra, esta patología se manifiesta en actitudes rencorosas y en una tendencia a distorsionar la realidad para interpretar todo en su contra.

-Conducta ausente: Está dada por la incapacidad para involucrarse emocionalmente con los otros y suele manifestarse en actitudes de desidia y apatía.

**“El nivel de complejidad del entorno puede afectar nuestras emociones y creencias ...”**

**Haga su comentario!**

-Conducta esquizoide: Está regida por la introversión y el ensimismamiento y se manifiesta en actitudes solitarias, frialdad y una tendencia hacia la fantasía.

Aunque la presencia de estas conductas en su etapa de “rasgo” puede tener frutos positivos, es necesario detectarla a tiempo y saber manejarla, para que no llegue a “cristalizarse” y mucho menos a “solidificarse”.

### **Creencias personales y relaciones sociales**

El estatus de una vida bien lograda tiene que ver con los hábitos cognitivos y el desarrollo de los recursos personales más que con las circunstancias externas a las cuales se tenga que enfrentar. Así, la construcción del sueño personal, exige una observación cuidadosa del rol que desempeñan la inteligencia, las emociones y la voluntad, para que esos tres recursos personales se orienten hacia la consecución de la meta deseada. La voluntad es el motor que moviliza el progreso, los estados de ánimo determinan los resultados que uno puede alcanzar y el razonamiento y las creencias son la plataforma para volcar la realidad en beneficio de los propios sueños. Las creencias son pequeñas certezas personales que uno ha adoptado, con mucho o

poco fundamento. En su conjunto, son la base sobre la cual uno construye su conducta. Por ende, cuando uno tiene creencias negativas o restringidas, igualmente lo será su percepción de la realidad, pues todos tendemos a buscar en la realidad una confirmación de nuestras propias ideas y creencias. En la medida en que las creencias no suelen tener un sustrato de verdad absoluta, antes de discutir qué creencias son más reales y ciertas que otras, conviene investigar cuáles son más provechosas para el proyecto de vida que uno mismo se ha planteado. Un buen sistema de creencias, que favorezca la consecución de los sueños personales, tiene dos características esenciales: no le pone trabas innecesarias a la satisfacción de las necesidades emocionales básicas, es decir, se fija por unas reglas claras y sencillas, y está planteándose nuevos retos en forma continua para que la persona alcance mayores metas. Para alcanzar una vida en la que el logro fluya con naturalidad, es necesario adecuar la ambición personal y el sistema de creencias. Por todo eso, resulta esencial revisar las creencias que se tienen y evaluar cuáles de ellas son las que mejor contribuyen a los propósitos que uno se ha propuesto. En todos los casos, es necesario mantener un margen de

flexibilidad y estar dispuesto a modificar las creencias, para poder adaptarse a nuevas responsabilidades personales o profesionales.

Algunas creencias que favorecen el aprendizaje personal son las siguientes:

-Todos los acontecimientos sean buenos o sean malos, tienen una razón oculta, y la adversidad del presente constituye la semilla de un beneficio equivalente o mayor en el futuro.

-Los resultados no deseados son una fuente de aprendizaje. En lugar de creer en el fracaso, asumir que de todos los errores se aprenden cosas.

-Uno es el responsable de las cosas buenas y malas que le suceden. En lugar de delegar responsabilidades o asumir un rol de víctima, la creencia de la responsabilidad individual permite asumir los problemas con madurez para tratar de solucionarlos en lugar de evadirlos u ocultarlos.

-Para comenzar una acción no se requiere saberlo todo. Hay cosas que es necesario entender y cosas que no, por eso es importante aprender a tomar decisiones en las condiciones del mundo real en el que priman la incertidumbre y la desinformación. De lo contrario se caería en la inacción absoluta.

**“El estatus de una vida bien lograda tiene que ver con los hábitos cognitivos y el desarrollo de los recursos personales ...”**

**Haga su comentario!**

El trabajo es algo placentero. Esta creencia se puede leer como una doble recomendación; disfrutar lo que uno hace y hacer aquello que uno disfruta. La entrega y el compromiso personal potencian los resultados. La perseverancia es más importante para el logro de las metas que la fuerza o la rapidez con que uno las persiga. En la vida no hay propósitos imposibles sino plazos inadecuados. Los valores sociales del respeto, la confianza y la sensibilidad son esenciales para construir relaciones. Sin un compromiso fuerte por las demás personas resulta imposible alcanzar grandes logros humanos.

Esta última creencia tiene una relevancia muy grande, en la medida en que una gran parte del progreso personal y profesional de una persona depende de sus relaciones sociales. Por ello, Huete identifica tres niveles de calidad en las relaciones; un nivel inicial de tipo utilitarista, en él solo se espera recibir de otra persona lo que uno desea o necesita; un segundo nivel que asemeja un intercambio comercial, en el que cada cual da para recibir del otro. Este nivel se ciñe a un modelo de reciprocidad y permite que se creen relaciones perdurables, aunque un desequilibrio en la balanza puede arruinarlo todo. Por último, el nivel más elevado se da cuando uno se compromete

a servir las necesidades de otra persona sin esperar por ello nada a cambio y recibiendo tan sólo una gratificación interna. En su expresión más elevada, que sintetiza el éxito en la gestión de la “sexta voz interior”, la persona profesa amor desinteresado a todos los otros sin discriminación de ninguna especie.

Adicionalmente, las relaciones humanas se pueden ver afectadas por cuatro factores, todos ellos comenzados por la letra R, y cada uno más grave y profundo que el anterior: la “resistencia”, que es la actitud defensiva hacia los otros; el “rechazo”, que es la actitud beligerante hacia el otro; el “resentimiento”, que se da cuando uno asocia la relación con emociones de tristeza y victimismo; y la “represión”, que se da cuando la persona tiene que frenar sus impulsos que lo llevan a causarle mal a la otra persona. La presencia de estos factores en una relación constituye una alerta evidente de un trastorno que está teniendo lugar.

Por último, en muchas ocasiones la demanda de tiempo para las actividades profesionales y sociales es demasiado alta, por lo que uno se ve imposibilitado para fortalecer sus relaciones. Por ello, para mejorar las relaciones conviene desarrollar una adecuada gestión del tiempo, que se puede realizar siguiendo la metodo-

logía ESC (sigla que significa Eliminar, Simplificar, y Combinar). La primera etapa de la metodología consiste en Eliminar de los hábitos cotidianos aquellas actividades inútiles que solo quitan tiempo, como algunas reuniones o conversaciones telefónicas o el *zapping* en la televisión. La segunda etapa consiste en Simplificar algunas de las actividades ingenándose formas para encajarlas en el horario; por ejemplo, para hacer ejercicio no es necesario dedicar horas enteras en ir a un gimnasio, cambiarse, ducharse, y demás, sino que basta con caminar más o subir escaleras en lugar de tomar el ascensor. Finalmente, la metodología propone combinar actividades, para hacer varias cosas al mismo tiempo garantizando que ambas sean placenteras. Así, por ejemplo, uno puede combinar las actividades culinarias con la vida familiar, las deportivas con las relaciones de amistad, las profesionales con la vida del hogar. Todo es cuestión de organizar muy bien la agenda.

### Conclusión

Para la construcción de los sueños y el progreso en el plano personal y profesional conviene realizar una proyección de la persona que uno quiere ser en varios años y enfocar los hábitos cognitivos hacia el logro de dicha meta. A lo largo del

**“La perseverancia es más importante para el logro de las metas que la fuerza o la rapidez con que uno las persiga.”**

**Haga su comentario!**

escrito se han planteado los diferentes elementos que entran en juego para desarrollar una actividad cognitiva sana y productiva. De una parte, se debe buscar el equilibrio entre las facetas opuestas de la personalidad, pues la polaridad es la mayor fuente de riqueza que uno puede encontrar. Por otra parte, se requiere saber escuchar e interpretar las necesidades emocionales, pues una sensibilidad aguda permitirá que uno le ofrezca el alimento adecuado a sus necesidades y que al tiempo que satisfaga las necesidades básicas pueda dedicarle mayores esfuerzos a las dos necesidades emocionales de orden superior: el crecimiento personal y el progreso social. Adicionalmente, la tarea de construir los sueños se puede ver obstaculizada por una serie de trampas y engaños que uno se hace en forma recurrente para evitar la adversidad o para no enfrentar las dificultades. Por eso, conviene estudiar muy bien el comportamiento personal, evitar los mecanismos de defensa inmaduros e incorporar los mecanismos maduros como un hábito en la conducta cotidiana. Del intento por evadir los problemas o de la incapacidad para tramitarlos, surgen trastornos en la conducta que engendrarán grandes obstáculos muchas veces insalvables, para el progreso personal. Dicho progreso, que permitirá al-

canzar un estado de realización y felicidad en el que se conjugan la sabiduría y la disposición a ayudar a los otros, exige que uno establezca continuamente un balance entre el tiempo presente y el futuro, sin que ello implique realizar un sacrificio de la felicidad presente. Es decir, es necesario imponerse metas y desafíos y evaluar las consecuencias a mediano y largo plazo de todas las decisiones que uno toma en el presente. Por último, al ser uno mismo quien crea y utiliza las creencias que lo rigen en la vida, y al tener estas creencias un influjo tan grande en el comportamiento, en los estados emocionales y en la percepción general del mundo y de las otras personas, es indispensable revisar continuamente el sistema de creencias que uno tiene, para desechar aquellas que tienen un impacto negativo en la vida y acoger otras que pueden ofrecer las bases adecuadas para la consecución de los sueños que uno mismo se ha trazado. El gestor de sus sueños personales jamás podrá ser alguien diferente a usted mismo.

**Haga su  
comentario!**



Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

**Making Strategy Work**

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscribase !**  
**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,**  
**sin costo, directamente en su correo electrónico:**  
**[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**