



## La gestión de la actitud

En un entorno tan competitivo como el actual, en el que hay muy pocas diferencias entre los proveedores, nuestra presencia será imprescindible en la medida en que aportamos valor. Cuando dejemos de aportar valor, es decir, cuando el hecho de que estemos o no en ese puesto no influya en los resultados finales, entonces correremos peligro. La actitud de las personas que trabajan en una empresa es su principal activo, ya que la empresa vive de las ganas de aportar, de crecer, de mejorar y de luchar de sus personas.

VÍCTOR KÜPPERS, Profesor de la Universidad Internacional de Cataluña y Socio de Motio.

### I. LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES ACTITUDINALES

¡Le propongo un reto! Haga una lista de las 20 características que debería tener para usted el profesional ideal. No se preocupe si después existe esta persona o si le pedirá un sueldo enorme. Piense sólo que características debería tener. Después de escribir las 20, marque aquéllas que hacen referencia a la actitud y tache las que tengan que ver con conocimientos, experiencia, idiomas, etc. Sin poder ver su resultado, estoy casi seguro que la gran mayoría de las características de "su"

profesional ideal son factores actitudinales. El resultado es invariablemente el mismo independientemente del tipo de profesional en el que haya pensado: un vendedor, un jefe de marketing, un administrativo, un conductor, un camarero, ...

Desde un punto de vista profesional, todos nosotros nos encontramos en un punto de la cadena entre la empresa y los clientes. En un entorno tan competitivo como el actual, en el que hay muy pocas diferencias entre los proveedores, nuestra presencia será imprescindible en la medida en que aportamos valor. Cuando dejemos de aportar valor, es decir, cuando el hecho de que estemos o no en ese puesto no influya en los resultados finales, entonces correremos peligro. La actitud de las personas que trabajan en una empresa es su principal activo, ya que la empresa vive de las ganas de aportar, de crecer, de mejorar y de luchar de sus personas.

Nuestro valor como personas y profesionales viene determinado por la siguiente fórmula: (Conocimientos + Habilidades) x Actitud. La actitud es el factor que diferencia a dos personas. Los conocimientos y las habilidades son importantes, muy importantes para algunas tareas, pero casi nunca suficientes. Además, los conocimientos, si no se tienen, se pueden adquirir, todo el mundo es capaz de aprender. Las habilidades vienen

#### FICHA TÉCNICA

**Autor:** KÜPPERS, Víctor.

**Título:** La gestión de la actitud.

**Fuente:** Capital Humano, nº 184, pág. 90. Enero, 2005.

**Resumen:** Las personas se pueden clasificar, entre otras, en dos categorías: las que saben y las que no saben, y las que quieren y las que no quieren. No hay que conformarse con las que saben, hay que buscar también las que quieren, que son las que tienen las actitudes adecuadas. La gran diferencia entre dos personas está en su actitud, en sus ganas de movilizar sus mejores esfuerzos y capacidades, para así, relativizar sus ataduras genéticas. Para ello cuenta con cuatro herramientas: la automotivación, la proactividad, la gestión de las emociones y la comunicación interpersonal.

**Descriptor:** Actitudes / Desarrollo.



de la experiencia. Con tiempo, todo el mundo adquiere habilidades en un nivel más o menos razonable. Las actitudes son la gran diferencia y cuestan más de desarrollar.

Las personas se pueden clasificar, entre otras, en dos categorías: las que saben y las que no saben, pero eso no es lo más relevante. Si no saben, hay que ayudarles para que aprendan. La importante es otra clasificación: hay personas que quieren y personas que no quieren. No hay que conformarse con las que saben, hay que buscar también las que quieren, que son las que tienen las actitudes adecuadas. La gran diferencia entre dos personas está en su actitud, en sus ganas de movilizar sus mejores esfuerzos y capacidades.

Normalmente, las empresas están muy preocupadas en mejorar los conocimientos de sus equipos, mejorar sus habilidades profesionales, sus idiomas, etc., pero se pierde de vista en ocasiones que tiene también una gran importancia saber gestionar adecuadamente las actitudes de las personas. Los profesionales mediocres se dedican a cum-

plir sus obligaciones, ni más ni menos, a desempeñar sus funciones de manera que no pueda dar motivos para ser despedido. Su esfuerzo se adapta a la remuneración que reciben. Los buenos profesionales son aquellos que hacen más de lo que se espera de ellos, tienen buenas intenciones y un orgullo profesional que les impide quedarse en la mediocridad. Sin embargo, los profesionales excelentes, aquellos que destacan, son los que tienen una magnífica actitud, sienten la empresa como propia, son responsables, proactivos, entusiastas, positivos, ... Transmiten este entusiasmo y esta energía! ¿Qué les diferencia de las otras personas?, ¿por qué tienen esta actitud tan positiva?

#### CUADRO I > EL ROI DEL EMPLEADO

$$\text{ROI}_{\text{empleado}} = (\text{Conocimientos} + \text{Habilidades}) * \text{Actitud}$$

- ❖ La actitud es el factor diferencial
- ❖ Los conocimientos y las habilidades son importantes, pero nunca suficientes
- ❖ El Coeficiente Emocional (EQ) es más importante que el Coeficiente Intelectual (IQ)

FUENTE > Motio, 2004.



## 2. EL ORIGEN DE LAS ACTITUDES

Si la actitud es tan importante, resulta necesario preguntarse si nacemos con una actitud determinada o si la vamos desarrollando a lo largo de los años, es decir, si no podemos hacer nada para cambiarla o por el contrario podemos trabajar para gestionar mejor nuestra actitud. Steven Pinker, un prestigioso neurocientífico del MIT, sostiene en su libro "The Blank Slate" que al nacer arrastramos una carga genética que condicionará de forma muy importante nuestros comportamientos, capacidades y motivaciones. En ningún caso este condicionamiento supone el 100%. Los expertos dicen que, como máximo, esta variable genética puede explicar el 30% de nuestro comportamiento. El resto, depende de nosotros y de nuestro esfuerzo. No partimos con una tabla rasa; cuando nacemos ya tenemos grabadas algunas capacidades, pero el libro de nuestra vida está por escribir, y con nuestra libertad, esfuerzo y circunstancias, somos nosotros los que rellenamos página a página. Con voluntad podemos aflojar nuestras ataduras genéticas.

En palabras del Dr. Rojas Marcos, "los factores genéticos no controlan más del 30% de lo que somos y nuestra verdadera herencia es la propia capacidad para hacer de nosotros mismos, no los esclavos de un destino labrado en nuestro ADN, sino sus forjadores".

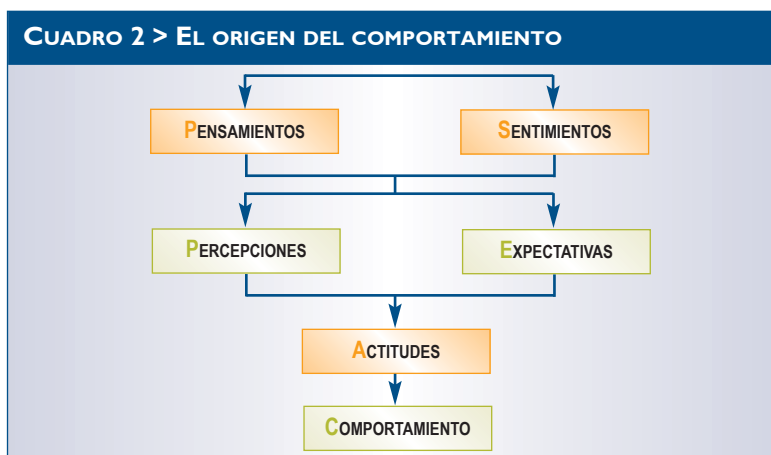
Nuestro comportamiento viene determinado por tres factores: nuestras cualidades genéticas, los hábitos que hemos adquirido y nuestros principios y valores. Las cualidades

genéticas con las que nacemos configuran nuestro temperamento. No lo podemos cambiar, pero lo podemos gestionar y modelar. Los que hemos nacido nerviosos, con ese impulso interior, no podremos evitarlo, pero eso no significa que tengamos que ser histéricos e impulsivos. Podemos controlarnos. Nuestras cualidades genéticas, junto a nuestros hábitos, configuran nuestro carácter. Los hábitos sí pueden cambiarse, con mucho esfuerzo y tiempo. Si a nuestro carácter le sumamos nuestros principios y valores tendremos nuestra personalidad. Es indudable que podemos cambiar nuestros principios y valores. Cada uno de nosotros valora cosas diferentes y, en cada etapa de nuestra vida, estos valores pueden ir cambiando. Lo que valoramos a los 20 años no es lo mismo que lo que valoramos a los 50, cuando tienes hijos cambian tus valores, las circunstancias de la vida también nos hacen valorar cosas diferentes en cada momento, algunos acontecimientos nos marcan y nos hacen replantearnos las cosas, etc. Así pues, excepto nuestro temperamento, podemos cambiar el resto de variables que configuran nuestra persona, nuestros comportamientos y nuestras actitudes.

Si queremos gestionar adecuadamente nuestras actitudes tenemos dos posibilidades. La primera es ir a una librería grande, buscar la sección de autoayuda y comprar cualquier libro de esos de "sonría y sea feliz", "convértase en millonario en 24 hora", etc. La segunda opción es la de actuar sobre la raíz de sus actitudes, sobre la verdadera causa, pero es una alternativa más complicada, requiere más tiempo y supone un trabajo mayor.

El origen de nuestras actitudes está en nuestros pensamientos y nuestros sentimientos, que se alimentan mutuamente. Estos hacen que interpretemos las situaciones de una manera positiva o negativa. Nuestras percepciones de la realidad y nuestras expectativas vienen determinadas por lo que pensamos y sentimos. Finalmente, es esta interpretación la que determina la actitud que tenemos y que determina nuestro comportamiento.

¿Tiene miedo a los aviones?, ¿y cuando hay turbulencias? Imagine una persona que sienta pánico a volar en un momento de turbulencias. Va sola, tomando referencias de to-



FUENTE > Motio, 2004.



do lo que ve para evaluar la situación; *“algo debe estar pasando porque estos ruidos no son normales, esta turbulencia dura demasiado, he visto que una azafata ha hecho un gesto con la cara a su compañera, seguro que es un código interno que indica que pasa algo – en realidad no ocurre nada, pero eso no importa – si el piloto no nos dice nada será porque algo ocurre, además, veo que las azafatas recogen las bebidas a un ritmo más rápido del habitual, claro, porque pasa algo, ...”*. Esta persona se encuentra angustiada en un avión que se está cayendo. Su pensamiento alimenta sus sentimientos, y por eso está sufriendo. En el asiento de al lado, hay otra persona que duerme tranquilamente. Ha abierto los ojos un momento cuando han empezado las turbulencias y se ha relajado de nuevo. ¿De dónde procede la actitud de ambos? De lo que están pensando. Toda la actitud positiva que trate de desarrollar la primera persona no le servirá de mucho si piensa que el avión se va a caer. La actitud es el efecto, y el pensamiento es la causa. Si esta persona no cambia lo que piensa, no dejará de sufrir.

Los pensamientos alimentan los sentimientos en un círculo que es difícil romper. Por eso se dice que, si tenemos tiempo para pensar, hacemos una montaña de un grano de arena. Y lo menos importante es saber si se trata de una montaña o de un grano de arena. Lo verdaderamente importante es que si estas convencido de que es un grano de arena, actuarás en consecuencia, igual que te comportarás de una forma determinada si consideras que es una montaña. La actitud es el efecto y el pensamiento la causa. La cara es el espejo del alma.

¿De verdad es necesario que trabajemos para gestionar mejor nuestras actitudes?, ¿por qué? Puede haber infinidad de motivos: ser más positivo en el trabajo, superar las dificultades, mejorar las relaciones con los colegas, jefes, subordinados y clientes, ser proactivo, afrontar los retos profesionales,

trabajar mejor en equipo, y de paso, para ser más feliz y disfrutar más de la vida.

¿Cómo gestionar adecuadamente la actitud? Las claves para gestionar adecuadamente nuestra actitud son cuatro: automotivación, proactividad, gestión de las emociones y comunicación interpersonal.

### 3. AUTOMOTIVACIÓN

La automotivación es la motivación interna que tenemos cada uno de nosotros. Aquella que viene de nuestro interior, de nosotros mismos, no de las circunstancias o de otras personas. Nuestra automotivación depende de nuestra autoestima, de la valoración que tenemos de nosotros mismos como personas, de “cuánto nos queremos”. La autoestima es el motor de las personas. Una persona con la autoestima alta es un cañón, su rendimiento es brutal y es, sobre todo, muy feliz. Cuando una persona tiene la autoestima baja, es una desgracia, es como un coche que va con el freno de mano puesto. Su rendimiento es mucho menor y, por supuesto, no es nada feliz.

La autoestima es una cuestión de escala. No se trata de tenerla o no tenerla. Todos estamos en un punto de la escala que va desde muy alta hasta muy baja. La persona de grandes rendimientos tiende a funcionar la mayor parte del tiempo en la parte alta de la escala; la mayor parte del tiempo siente un muy real, sincero y positivo sentido de su propio valor e importancia personal. La persona que se encuentra en la parte baja de la escala está convencida de que carece de valor, se siente insignificante y cree que no le agrada a nadie.. Está insegura de sus capacidades, deseosa de no salir de su zona cómoda, de hacer cosas fáciles y que domina. Está convencida de que no tiene muchas posibilidades de hacer cosas grandes, se siente incómoda cuando la felicitan y siente poco control sobre su futuro. Por desgracia, en este mundo hay muchas personas que viven con esta imagen propia, que sincera y profundamente creen esto sobre ellas mismas, y esto les frena en su desempeño profesional y personal.

La autoestima tiene dos componentes: la autoimagen y el autoideal. La autoimagen es cómo se ve a usted mismo, la imagen que tiene de usted mismo, mientras que el

#### CUADRO 3 > LA AUTOESTIMA

AUTOESTIMA

=

AUTOIMAGEN

-

AUTOIDEAL

FUENTE > Motio, 2004.



autoideal hace referencia a cómo le gustaría ser, cuál es su ideal. En la medida en que su autoimagen, cómo se ve, se acerca a su autoideal, su autoestima será alta. Al contrario, si su autoimagen está lejos de su autoideal, si se ve lejos de lo que le gustaría ser, su autoestima será baja. Cuando se ve a sí mismo como la persona que le gustaría ser y con la vida que le gustaría tener, su autoestima es alta. Por el contrario, cuando cree que no es el tipo de persona que le gustaría ser o no tiene la vida que le gustaría tener, entonces su autoestima es baja.

Si quiere controlar su autoestima, que dependa de usted que sea más o menos alta, tiene que empezar por controlar la tu autoideal. Pero piénselo un momento; ¿realmente controla su autoideal? Tener claro tu autoideal significa tener objetivos claros de lo que quieres en tu vida. Cuando se tienen objetivos, entonces realmente es que hemos fijado nuestro autoideal. Cuando no se tienen, cuando no se ha pensado en serio qué significa una vida ideal para uno mismo, cuando no se tiene claro lo que se quiere, entonces nuestro autoideal está muy influido por el entorno y la sociedad. La mayor parte de las personas no controla su autoideal, simplemente porque no se ha parado a pensar, en serio, cuál es su autoideal. Y es entonces cuando nos vemos influidos por nuestro entorno.

Yo doy clases de Dirección Comercial en una fantástica Universidad. Cada año, el primer día de clase, hago la misma pregunta a mis alumnos: ¿cuántos de vosotros queréis ser comerciales? Intente adivinar cuantas manos se levantan. En clase hay aproximadamente 50 alumnos cada año. ¿Cuántas manos se levantan?, ¿veinte?, ¿diez?, ¿cinco?, ¡cero!, ¡ninguna!, ¡nadie quiere ser comercial!, ¡ni uno! Luego les pregunto, ¿a quién le gustaría trabajar como ejecutivo viajando a Londres, París, Nueva York, ...?, ¿cuántas manos crees que se levantan ahora?, efectivamente, todas! ¿Por qué ocurre esto? Son personas jóvenes, de 20 ó 21 años, que no saben qué quiere decir trabajar como comercial o como ejecutivo que viaja porque nunca lo han hecho. Pero eso no importa. La televisión y las películas ya les han convencido que ser comercial no es sinónimo de éxito y sí lo es ser ejecutivo agresivo. La idea es que *"yo he estudiado una carrera, si hu-*

*iera querido ser comercial no hubiera estudiado"*, cuando en realidad, las empresas punteras exigen vendedores con carrera universitaria y, en muchos casos, que hayan estudiado un master. Hay muchas mentalidades del tipo *"mi hijo es ingeniero, ¿y el tuyo?"*, *"el mío, pobre, es comercial"*.

Nadie vive en una burbuja. Todos estamos en una sociedad que nos transmite mensajes e ideales. Unas personas se dejan influir más y otras menos. Yo no apuesto por ir contra la sociedad, coger una tienda de campaña, un cartel de "no a la guerra", otro de "0,7%" y plantarnos en un parque. No. Lo que propongo es que no se deje arrastrar por la sociedad o el entorno. Que usted decidas cuál es su ideal, que puede estar perfectamente dentro de los marcos de nuestra sociedad, y definir el autoideal es tener claros los objetivos tanto personales como profesionales.

La motivación de un vendedor puede venir de sus ventas (entonces estará motivado sólo cuando venda) o del sentimiento que tenga de que está mejorando profesionalmente, de que se acerca a su ideal de vendedor y de que lucha por mejorar cada día (entonces la motivación vendrá del respeto que sentirá por sí mismo y de la satisfacción de progresar). Además, en este segundo caso es mucho más probable que las ventas también sean positivas.

El éxito interno precede al externo. De cara al exterior todos podemos dar una imagen de éxito, de triunfadores y de estar fantásticamente bien. El problema es cuando nos encontramos solos, entonces sabemos verdaderamente si estamos tan bien o vamos por la vida actuando y fingiendo. Podemos tener una referencia "interna" o "externa". Si es externa, querrá decir que nuestra referencia son los objetos, las circunstancias, las demás personas, etc. Estaremos buscando siempre la aprobación de los demás. Nuestro pensamiento y nuestra conducta siempre estarán esperando una reacción. Se basa, por tanto, en el miedo al rechazo. Con una referencia externa, asimismo, sentimos una necesidad intensa de controlar las cosas, de tener poder, de recibir la aprobación de los demás, etc. Todas ellas son necesidades basadas en el miedo. Con la referencia externa, nuestro punto interno de referencia es nuestro ego. Pero el ego no es quie-





nes somos, sino nuestra máscara social, el papel que estamos representando. Vive de la aprobación de los demás. Con la referencia externa, nuestra satisfacción es falsa. Sólo dura mientras esté presente el objeto, la circunstancia o la persona de referencia. Si uno ostenta un título, o si tiene mucho dinero, o un buen trabajo, su alegría durará mientras duren esas cosas.

#### 4. RESPONSABILIDAD

¿Qué quiere decir ser responsable? Tener la habilidad para responder adecuadamente en cada situación. Para hacer lo que se tiene que hacer, lo que es correcto y adecuado hacer.

Lo verdaderamente crítico cuando hablamos de ser responsables es darse cuenta de que nosotros podemos controlar mucho más sobre nuestra vida de lo que realmente creemos, de hacer muchas más cosas de las que hacemos para controlarla.

Hay un concepto genial que explica Brian Tracy llamado el Valle de las Excusas. Desde pequeños, estamos acostumbrados a que "otros" nos saquen las castañas del fuego. Primero son nuestros padres y después los profesores. Más adelante pueden ser los jefes, los compañeros de trabajo, los amigos, el cónyuge, etc. Hay momentos en nuestra vida que tenemos que dar un salto, un paso importante, aceptar la responsabilidad, pero nos da un poco de miedo. Por eso, en lugar de dar el salto que hace falta, damos un salto más corto (en vez de dejar de fumar de golpe, lo hacemos poco a poco, una semana 10 pitillos, la siguiente, 8, después 5, etc.).

Lo que ocurre entonces es que caemos, no llegamos "al otro lado". Caemos en el llamado Valle de las Excusas, dónde la culpa de lo que nos ocurre es siempre de otros o de las circunstancias y nunca nuestra; "es

*que mis padres", "es que no estudié", "es que estudié mucho", "es que soy muy joven", "es que mi familia", "es que la ciudad donde vivo", "es que mis jefes", "es que la empresa donde trabajo", "es que mis compañeros", "es que no tengo medios", etc.*

Nos sentimos muy cómodos en el Valle de las Excusas, siempre encontramos un culpable que justifica lo que no hemos hecho. Nos ha logrado dejar de fumar cuando lo ha intentado, pero ¿de quién es la culpa?, ¿mía?, ¡ni hablar!, seguramente no ha dejado de fumar, porque "está pasando por un mal momento en el trabajo", "porque los que lo consiguen no tienen un trabajo tan complicado y estresante como el suyo", etc. Así se queda tranquilo, pero la realidad es que no ha dejado de fumar.

En la vida hay muchas cosas que nosotros podemos controlar, ¡muchas!, pero hay otras que no podemos controlar, indudablemente, y pueden ser muchas para algunas personas. Usted no puedes controlar si hoy llueve, si su jefe ha venido de mal humor, si alguien se pone enfermo, si deciden cambiarle de funciones en el trabajo, etc. Pero sí puede controlar sus reacciones y su estado de ánimo ante estas circunstancias. Yo trabajo mucho con vendedores y también he vendido. Es más fácil quejarse de las cosas que no se puede controlar – "los precios son elevados", "hay poca publicidad", "no hay apoyo promocional", "la competencia tiene mejores ofertas", "mi jefe no se entera", etc.–, que centrarse en las que sí se puede controlar – la forma de vestir, los conocimientos de los productos y los de la competencia, la argumentación de las objeciones más frecuentes, devolver las llamadas, ser puntual, etc.–.

La persona que es responsable, que es proactiva, es aquella que se centra en las cosas que puede controlar y no en las que no puede controlar. No hay que negar las que no se pueden controlar, claro que existen y pueden ser muy importantes, pero no hay que centrarse en ellas porque si no, no se avanza, simplemente porque no se puede influir en ellas. Hay que saber vivir con las no controlables y volcarse en las cosas que sí se pueden controlar. Esa es la única forma de avanzar. Las personas reactivas reaccionan a los

**El libro de nuestra vida está por escribir, y con nuestra libertad, esfuerzo y circunstancias, somos nosotros los que rellenamos página a página.**

**Con voluntad podemos aflojar nuestras ataduras genéticas**

## GRÁFICO I > EL VALLE DE LAS EXCUSAS



FUENTE > Motio, 2004.

acontecimientos y a las circunstancias y se lamentan de todas las cosas que les afectan pero que no pueden controlar. Las proactivas, al contrario, se adelantan a las circunstancias y se esfuerzan por mejorar la situación, aceptando las cosas no controlables que también les afectan.

Una ley mental importante es la Ley de la Granja, también llamada Ley de Causa y Efecto. Esta ley proclama que para todo efecto hay una causa, que no se pueden producir determinados efectos si no se facilitan las causas y que para cambiar los efectos hay que modificar las causas. Si tiene un huerto y quiere recoger patatas, primero tiene que arar la tierra, luego sembrar, regar de vez en cuando y finalmente recoger la cosecha. Es lógico, nadie puede pretender obtener patatas solo mirando un campo y deseando con todas tus fuerzas que de él salgan patatas. Hacerlo sería ridículo, ¿verdad? Entonces, ¿por qué hay personas que le piden mucho a una relación sin poner nada de su parte?, ¿o se quejan de su trabajo sin esforzarse?, ¿o de su situación sin intentar cambiarla? Puede estar seguro de que si activa una causa, se producirá un efecto. El que siembra recoge, emocional, física, mental y espiritualmente.

En esencia, si queremos dirigir nuestras propias vidas (efectos), debemos hacernos car-

go del control de nuestras acciones (causas). Lo que configura nuestras vidas no es lo que hacemos de vez en cuando, sino lo que hacemos de forma constante. La proactividad significa poner las causas que provoquen los efectos que deseamos. El que busca efectos sin esforzarse por establecer sus causas, es un irresponsable. Eliges la causa, no el efecto, la acción, no la consecuencia. Esta llega sola si activas la causa.

La proactividad significa tomar la iniciativa, ser conscientes de que, como seres humanos, somos responsables de las decisiones que tomamos. Las personas reactivas se ven influidas constantemente por su entorno. Si las cosas van bien, estarán contentas. Si van mal, deprimidas. Si les tratan bien, estarán contentas. Si les tratan mal, no lo estarán. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales según el comportamiento de los demás y de las circunstancias.

Las personas preactivas entienden que en la vida no hay fracasos. Sólo hay resultados. Si no has conseguido los resultados que deseabas, aprende de esta experiencia, de modo que en el futuro dispongas de información para tomar mejor tus decisiones. El fracaso es no tener el coraje de intentarlo. Lo único que se interpone entre las personas y sus sueños es el miedo al fracaso. Sin embargo, el fracaso es esencial para triunfar. El fracaso nos pone a prueba y nos permite crecer. La flecha que da en la diana es fruto de 100 que no han acertado. El fracaso, sea personal o profesional, es necesario para la expansión de la persona. Aporta un crecimiento interior y un sinfín de recompensas psíquicas. Nunca lamentos un fracaso. Acéptalo como el maestro que es.

Las personas que no son preactivas, las irresponsables, justifican el éxito de los demás por la suerte. El éxito no es sólo cuestión de suerte o de talento. Es cuestión de esfuerzo y perseverancia. Podemos pensar que los que más éxito tienen, los que son más felices, son aquéllos que tienen menos problemas y menos dificultades, y eso no es cierto. Las personas más felices no son las que tienen menos problemas, sino las que saben afrontarlos y convivir con ellos, los que adoptan actitudes proactivas frente a éstos. Quienes triunfan no tienen menos problemas que quienes fracasan. ▀