

# 15

## *Motivación...esa gran herramienta...*

---

Como líderes y personas exitosas en las cuales nos vamos a convertir, la motivación es el combustible fundamental de todo proceso que iniciemos...

¿Qué es la motivación? Es la fuerza que nos hace actuar y nos permite seguir adelante aún en los momentos adversos. Debemos ser conocedores de lo que nos motiva a nosotros mismos, pero fundamentalmente debemos saber qué motiva a nuestros colaboradores en el trabajo, o a nuestros vínculos en la vida social.

Saber qué motiva a la otra persona es un escalón más en el conocimiento general de los demás. Actuar en base a ese conocimiento nos va a posicionar en un lugar de privilegio a la hora de relacionarnos con otras personas. Usar las palabras indicadas, el poder de comunicación completo que hemos adquirido, hará que la influencia que podamos tener sobre los demás sea parte del éxito final.

La motivación puede ser diferenciada de acuerdo al origen que la genera...puede proceder de factores externos, o puede venir desde dentro del individuo mismo.

Motivación extrínseca y motivación intrínseca es como se denominan a estas dos situaciones...

-La motivación extrínseca hace referencia a los estímulos que provienen de afuera. Nosotros como líderes, debemos hacer uso total de la motivación para el logro de los objetivos, no sólo de la persona, sino de nosotros mismos. Uno de los principales objetivos para el éxito es el uso de la motivación permanente hacia los demás.

Generalmente el modo más frecuente de motivación extrínseca es la recompensa económica por la labor realizada. Un vendedor que recibe su paga en base a comisiones por ventas, sabe que su motor para el movimiento continuo es precisamente el dinero que proviene de esa comisión o premio por ventas. Lo mismo aplica para cualquier ámbito donde el ingreso generado puede ser variable de acuerdo a los logros de objetivos. Si no vendes lo suficiente, no llegarás al monto necesario o deseado de ingresos, con lo que, por lo general, este argumento como motivación es totalmente válido. La mayoría de las personas se pueden motivar si el incentivo es económico. Y no está mal que así sea...cualquiera que te dice que el dinero no es importante, o bien está mintiendo para cubrir sus acciones que lo llevaron a no tenerlo (tal vez por sus creencias de escasez que están tan arraigadas y no le permiten ver la posibilidad de ganarlo), o bien tiene tanto dinero que de verdad no le interesa ganar un poco más...Lo cierto es que el dinero es el motor que nos lleva a movernos, y no deberíamos sentir pena al expresarlo abiertamente. De hecho, como ya les comenté, el dinero fue la motivación que me permitió salir de mi zona de confort y moverme hacia este universo magnífico y atrapante que es el liderazgo como camino al éxito.

Otro aspecto de la motivación extrínseca es el reconocimiento por parte de los demás. Es tan atrapante el reconocimiento de otras personas, que muchas veces, ese puede ser el motivo principal para movernos. Seguramente, y como la mayoría de las personas,

te verías afectado si alguien hablara mal de tu desempeño en tu trabajo, o de tu desempeño con las demás personas en tu vida social. Es por eso que movernos hacia esa cualidad de excelencia se convierte en la principal motivación para salir adelante y llegar a tener el reconocimiento deseado. Más allá de recompensas económicas, el reconocimiento por parte de los demás es tan importante para algunas personas que sólo con eso bastaría para que den un paso más.

-La motivación intrínseca es el factor asociado al reconocimiento por parte de los demás, pero fundamentalmente se define por el pacer que le proporciona a la persona hacer algo que considera exitoso como parte de su crecimiento personal. Es decir, sólo basta el hecho de sentirse bien y realizado interiormente, para motivarse y salir fuera de su zona de confort.

En muchas ocasiones, muchísimas, esta motivación intrínseca hace que los resultados de sus acciones sean los indicados para lograr luego el crecimiento en el escalafón jerárquico, y por ende, lograr el reconocimiento externo, y seguramente el reconocimiento económico.

Si bien para llegar al éxito hace falta la motivación, muchas personas pueden sentirse motivadas sin buscar el éxito. Cuántos empleados de distintas empresas son excelentes haciendo su trabajo, sintiéndose motivados por el mero hecho de hacer lo que les gusta y saber que lo hacen bien, y no tanto por el éxito personal. Es raro que alguien no busque su propio éxito, pero hay personas de ese tipo, de las que no saben desenvolverse en otro ámbito y les aterra que los cambien de posición. Es decir, se sienten motivados en su labor, pero no les propongas un ascenso porque no saben qué hacer y se sienten inseguros ante la posibilidad de un cambio. Personas que se motivan, pero siempre dentro de su zona de confort. Por supuesto que respetamos todas

las posturas, pero me alegra saber que si estás leyendo esto, definitivamente no perteneces a este tipo de personas. Si conoces alguien así, coméntale de tu cambio...

La motivación intrínseca también se asocia directamente al máximo estadio al que puede aspirar una persona: la realización personal.

La realización personal no sólo trata de reconocimiento externo o regocijo personal por hacer algo bien, sino que se trata de lograr todo lo que esa persona quiere en su vida. Haber llegado lejos en su camino, haber influenciado a otras personas, haberse convertido en un líder de excelencia, haber alcanzado la gloria...

## **Pirámide de Maslow**

La realización personal o autorrealización es la cúspide de una pirámide en la cual el psicólogo estadounidense Abraham Maslow ubicó a las necesidades humanas de acuerdo a su peso o jerarquía. Para entender en profundidad este tema, veamos primero el contexto en el cual Maslow propone esta teoría:

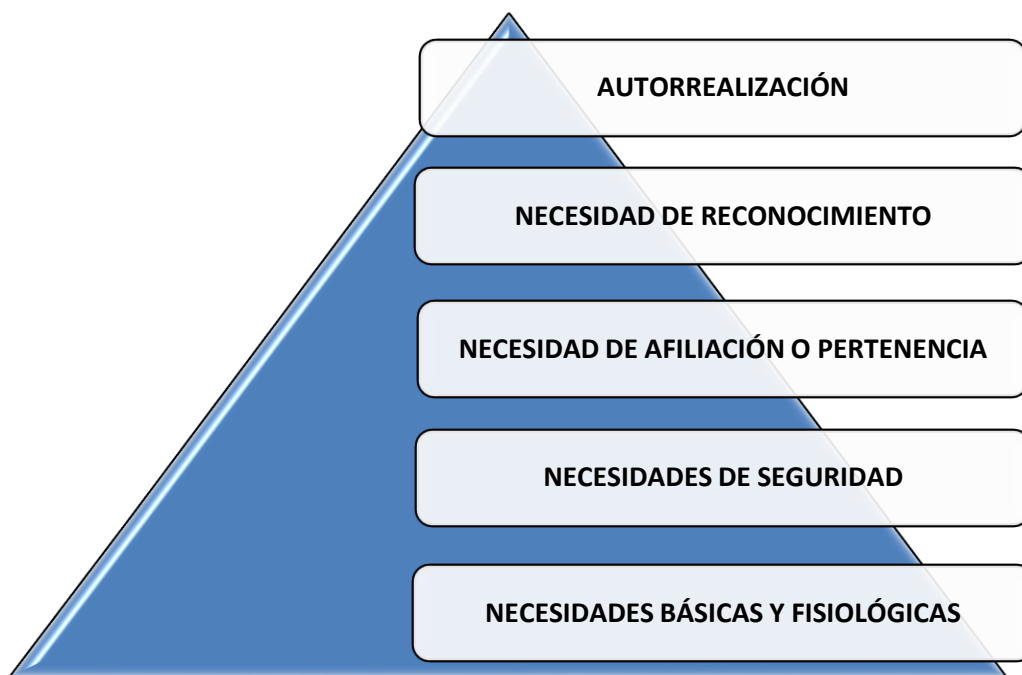
En las décadas del 50 y 60, Maslow es uno de los que propone una nueva corriente dentro de la psicología tradicional en contraposición a las ya conocidas corrientes del psicoanálisis y el conductismo: lo que pregona y expone son las primeras teorías sobre la psicología humanista.

Resumiendo al extremo (*ya que no es objeto de nuestro estudio por lo menos por ahora*) la psicología humanista basa sus cimientos en que las otras dos líneas se ocupan de estudiar las patologías o las enfermedades de la mente humana y de su solución, o de tratar al

hombre como mero receptor de estímulos y en base a eso su accionar; y nadie se ocupaba del hombre como ser sano, dado que ese es su estado natural. La corriente humanista comienza entonces a tomar fuerza (precisamente se le llama la tercera fuerza) al proponer estudios sobre el comportamiento humano en su plenitud y conocer en profundidad las conductas que llevan a una persona a comportarse o reaccionar de tal o cual manera.

Una de las líneas de estudio de Maslow es sobre las necesidades del ser humano, y las califica agrupándolas en una escala o pirámide, ubicando en la base las necesidades básicas y escalando hasta llegar al vértice.

Veamos en un gráfico, y nos daremos cuenta rápidamente del sentido que adquiere esta concepción para nuestro crecimiento personal camino al liderazgo y al éxito.



En la base de la pirámide se posicionan las necesidades básicas de cualquier ser humano. Se refiere a respirar, alimento, descanso, salud, etc. Son las necesidades que requieren más urgencia para el individuo, ya que, de no tener esas necesidades satisfechas, sencillamente no podría permanecer vivo. La base de la pirámide la podríamos catalogar como necesidades innatas, todos nacemos con ellas y debemos satisfacerlas.

El próximo escalón se refiere a las necesidades de seguridad: seguridad física, empleo, familia, hogar, dinero. Paso inmediato al tener cubierta la primera línea de necesidades.

El tercer escalón nos habla de necesidad de afiliación o pertenencia: en él vemos reflejado el comportamiento social, contar con amigos, pareja, relaciones sociales, pertenencia a algún colectivo, contactos personales.

En la cuarta línea Maslow ubica las necesidades de reconocimiento. Una vez cubiertas las tres anteriores, la búsqueda de satisfacer esta necesidad se vuelve cada vez más importante. En definitiva, venimos a esta vida para dejar nuestra huella, es por eso que necesitamos que nuestras acciones, en tanto benévolas, sean reconocidas por los demás. Es en esta línea donde se refleja el respeto, la confianza, el prestigio, el éxito.

No sólo necesitamos el reconocimiento de los demás, sino también el autoestima o reconocimiento propio: reconocer logros propios fortalece la autoestima, nos da confianza para seguir avanzando, y eso hará que los demás también nos reconozcan.

Finalmente, en el vértice de la pirámide encontramos la necesidad de autorrealización o realización personal. Es tal vez el punto más buscado y el más difícil de lograr. Es en esta instancia donde la realización personal se afianza a través de la creatividad y el liderazgo.

Según el postulado oficial y en base a prácticas y experiencias, podemos afirmar que no se puede escalar al siguiente nivel hasta tanto la necesidad en la cual nos encontramos se encuentra satisfecha. Históricamente, y hasta hace no tantos años, cualquier persona aspiraba al tercer nivel de la pirámide para sentirse pleno. Esto se fundamenta teniendo en cuenta que cualquier persona, ya sea trabajador en relación de dependencia, empresario, comerciante, etc. buscaba como su tope de expectativas tener una buena posición económica, una linda casa, un grupo de amigos con los cuales compartir tiempo, una esposa o esposo que los acompañe, y darse todos los lujos que pudiera. No se contemplaba la posibilidad de regocijo o gozo personal. Aunque el trabajo sea tedioso y nada motivador, mientras la paga sea lo suficientemente buena como para pertenecer al club, tener el auto último modelo y ser conocido en los ambientes de negocios o dinero, se soportaba igual ya que ese era el máximo de sus aspiraciones. Igualmente se entendía que toda persona que llegaba a ser parte de la elite o *high society*, eran personas mayores que habían demorado años en tener esa posición.

Con el advenimiento de nuevas corrientes espirituales (no me refiero a religión, sino al conocimiento interior de uno mismo), llegamos a la conclusión de que el objetivo final de nuestras vidas no es sólo la cuestión social y la pertenencia a algún clan o estrato de clases, sino que definitivamente debemos llegar al cuarto nivel

de la pirámide, para luego coronar nuestra existencia con el quinto.

El liderazgo como disciplina transformadora de personas, no sólo la del líder en si mismo, sino también la de sus seguidores, se ha convertido en la punta de lanza para lograr el reconocimiento de los demás. Esta necesidad que antes no tenía importancia, ya que los cánones sociales así lo indicaban, hoy se vuelve la “zanahoria” de toda acción que emprendamos. ¿A quién no le gustaría sentirse reconocido?, ¿a quién no le importaría tener el reconocimiento como recompensa por haberse conducido de manera exitosa?

Este reconocimiento como paso a la realización personal es el que ha llevado a muchas personas jóvenes a convertirse en personas exitosas y millonarias como nunca antes se ha visto en la historia. Antes, un millonario era una persona como mínimo de 50 o 60 años. Antes de esa edad simplemente trabajó duro para mantener su tercer nivel en la pirámide, dejando de lado sus preferencias personales y sacrificando vocaciones en pos del nivel social que se pretendía. Es por eso, que luego de tanto trabajo, y habiendo llegado al tope de sus expectativas, podían llegar a ser millonarios, pero ya a una edad avanzada.

¿Cómo se explica entonces que hoy tantos millonarios sean jóvenes? Sencillamente porque a estos jóvenes no los detiene el status social, sino que definitivamente están buscando su realización personal. Esto hace que tomen acciones o definan sus conductas para llegar a ese último nivel de la pirámide y se arriesguen más allá de su simple trabajo para tener su linda casa, auto y esposa, esposo.

Si tu meta es sólo tener dinero para formar parte de la sociedad y vivir en la tribu a la que aspiras, seguramente lo lograrás. Pero si tu meta es el reconocimiento de los demás, seguramente tomarás



medidas y tendrás actitudes y comportamientos que te llevarán a superar tus límites. Y seguro que lo tendrás al reconocimiento.

Las actitudes de las que hablábamos en capítulos anteriores nos definen. Es nuestra postura frente a la vida, frente a nuestras aspiraciones la que marcará la diferencia entre llegar a este nivel o no. Recordemos que la actitud es una elección, una elección tan poderosa que con ella ya tenemos iniciado el camino al éxito.

La maravilla y el poderío de las actitudes humanas no tienen límites.

Una vez tomadas las acciones para llegar al reconocimiento, podrás apuntar a la realización personal como meta final. Ahí es cuando encuentras el verdadero motivo por el cual estás viviendo.

Tus padres, tus hijos, tu familia, tus amigos, tus vínculos, tus logros, tus metas, tus éxitos, tu sabiduría, tu aprendizaje, todo se vislumbra frente a tus ojos. Es en ese momento exacto en que todo encaja perfectamente en el puzzle de la vida, cuando has logrado la realización personal.

Aprendiendo destrezas de liderazgo, reconociendo patrones de conducta, aprendiendo a influir positivamente en los demás, potenciando nuestras habilidades de comunicación, en definitiva siendo líderes es que tenemos el camino allanado para nuestra realización. Esto conlleva no sólo el éxito personal, sino que además nuestras acciones definirán nuestro éxito económico.

La realización personal es fundamental como instrumento de poder. Un poder que tendremos para el resto de nuestras vidas, y que seguramente transmitiremos a nuestros vínculos, porque nuestra misión como líderes no es tener más seguidores, sino formar más líderes. Al formar más líderes estamos enseñando las vías hacia la realización personal de los que nos rodean.

Imaginen una sociedad donde todos se sientan realizados...claro que es una utopía, pero desde el momento que estás leyendo esto, estás en el camino del cambio y en el camino del éxito. Si tan sólo muchas personas más tuvieran acceso a los grandes beneficios del liderazgo, nuestro mundo sería el benefactor de la panacea deseada.



# 16

## *Conocer a las personas e influir en ellas...PNL*

---

Las conductas que hemos de adquirir para el liderazgo son, en gran parte, conductas que hemos de desarrollar no sólo para nuestro comportamiento en general, sino también para poder influir positivamente en las personas. Una vez que logramos la influencia sobre los demás, estamos abriendo un camino cuyo destino final es el éxito.

Pensemos lo siguiente: ¿cómo se han destacado las personas exitosas? ¿cómo lograron la riqueza económica? ¿cómo se posicionaron en un lugar de privilegio en su trabajo? ¿cómo se comportaron para llegar a la cima?

Todas estas preguntas tienen su respuesta en las conductas que desarrollaron estas personas. Seguramente habrá casos de talentos innatos para alguna actividad en particular, como por ejemplo, algún deporte, o dotes de inteligencia marcadas para las ciencias exactas, pero la gran mayoría se destacaron por sus acciones y sus actitudes.

Tal como lo resumimos al principio de nuestro curso, estas acciones o conductas pueden evaluarse, pueden calificarse, pueden filtrarse, y por ende pueden reconocerse y armar un modelo teórico que identifique los detalles propios de esas conductas. Una vez armado el modelo teórico, éste puede ser

replicado por otras personas y asimilado para llegar al comportamiento deseado. Este comportamiento es, al principio “forzado” por estas conductas que trabajamos de manera consciente, para luego de un determinado tiempo de repetición de esas conductas, incorporarlas a nuestro inconsciente y de esa manera transformarse en parte de nuestro comportamiento.

Ese es el camino a seguir, no estaríamos inventando nada nuevo, ya que la maravilla del estudio de las conductas de liderazgo y del éxito a través de la Programación Neuro Lingüística (PNL) nos muestran el sendero por el cual transitar para lograr influir en los demás.

Están ahí...solo tenemos que incorporar esos conocimientos...

## **Inicios de la PNL**

La Programación Neuro Lingüística es una disciplina que comenzó en la década del 70 en la Universidad de California (Santa Cruz). El Licenciado en informática y matemáticas Richard Bandler se asoció al Dr. John Grinder, profesor de lingüística. Juntos dieron inicio a una sociedad profesional cuyo objeto de estudio se basó inicialmente en el análisis de personas influyentes en el ámbito de la comunicación y agentes del cambio. Es decir, cómo algunas personas lograban llegar más profundamente a otras e influir en sus comportamientos, cuando otras personas que lo intentaron antes nunca lo habían logrado.

¿Qué tenían de particular esas personas? ¿Por qué lograban resultados distintos ante la misma persona? ¿Qué caracterizaba al

discurso, comportamiento y forma de comunicar de estas personas que hacían que los demás lo escuchen y sigan?

Los cimientos de esta doctrina se fundan en sus tres palabras componentes:

-Programación: indica que nuestro cerebro es permeable a adaptar nuevas condiciones de comportamiento, adquirir nueva información, asimilarla e incorporarla a nuestra vida cotidiana. Todo lo que hacemos se basa en programas establecidos en nuestra mente (consciente e inconsciente), por ende, nuestro cerebro se puede “programar”. (y eso es una excelente noticia !!)

-Neuro: Lógicamente todas nuestras funciones cognitivas y de desarrollo se basan en la función neuronal. Es por eso que la programación tiene como punto de inicio nuestras neuronas, nuestro cerebro.

-Lingüística: por lingüística se refiere a todos nuestros medios de comunicación, ya sea verbal o no verbal; es la expresión final de lo que ocurre en nuestro cerebro.

Entonces, la PNL nos indica que podemos “programar” todo nuestro comportamiento; y si a eso le sumamos que esos programas ya están decodificados y escritos, sólo nos resta conocerlos, estudiarlos y hacerlos nuestros!!

Como lo mencionamos hace un ratito...está todo ahí...lo tenemos al alcance de la mano...

*Todo lo que vamos a ver a partir de ahora es complemento de todo lo anterior que vimos, es decir, no basta sólo con PNL para ser exitoso, también es fundamental adquirir las conductas y compromisos que hemos estado viendo hasta ahora. Y ya te doy un consejo: cuando termines*

*estalectura, comienza nuevamente a leerlo y descubrirás cosas fascinantes que seguro se pasaron por alto en la primera interpretación...*

Por supuesto que ese estudio que se inició con estos dos personajes, luego siguió con la incorporación de muchos más profesionales y estudio de otras disciplinas. Pero podemos considerar a Bandler y Grinder como los “padres” de la PNL.

Si bien vamos a ver algunos puntos sobresalientes de la PNL para incorporarlos a nuestro camino de éxito, esta disciplina cuenta con innumerables aristas de estudio y puestas en práctica. En esta ocasión nos vamos a enfocar en los comportamientos y secretos para influir en los demás, en nuestra autoestima, motivación propia y de terceros, fortalecimiento de vínculos, modificación de patrones de conducta, etc. En definitiva, una gran parte de las conductas para nuestro éxito serán guiadas por la Programación Neuro Lingüística.

Un poquito más de teoría antes de iniciar este espectacular camino de revelaciones mágicas:

La PNL se basa en cuatro pilares fundamentales que cimientan toda la disciplina:

-Compenetración o rapport: construir relaciones con uno mismo y con los demás, buscar la excelencia en la comunicación.

-Consciencia sensorial: ser consciente de todo lo que nos rodea, aprovechar a través de nuestros sentidos todo lo mágico que nos circunda y usarlo positivamente para nuestro beneficio y el de los demás.

-Pensar en resultados: enfocarse en los resultados es el medio por el cual modificamos nuestras conductas y

tomamos decisiones. Si sabemos qué queremos y cuál es nuestra meta, nuestras acciones tenderán a lograrlo.

-Comportamiento flexible: ser conscientes de que si algo no funciona tal como lo estamos haciendo, modificar nuestro comportamiento y la forma de ver las cosas. Aceptar que existen otras formas de comportarnos y ser flexibles, es lo que garantizará el buen viaje por la ruta del éxito.

La PNL nos abre un sinfín de posibilidades de mejorar en aspectos tales como sentimientos de debilidad, ira, autoestima, timidez, contacto social, meditación, vergüenzas, recuerdos dolorosos, vivencias, creencias, etc.

Cada aspecto de nuestra vida está marcado por las distintas reacciones en base a nuestro mapa mental, a nuestra programación cerebral. Entonces, ya que actuamos en base a nuestra programación, si modificamos esos programas, por ende, estaríamos modificando nuestras conductas y formas de vivir. Imagínense el beneficio de ser quien soñamos ser, imaginen ser como esa persona referente que, a pesar de tener obstáculos en la vida como todos, se las arregla para superarlos con supuesta facilidad.

*¿Te ha sucedido alguna vez que no tuviste respuesta para una determinada situación que no te esperabas? Has tomado la decisión de no hacer nada, antes que salir a buscar una alternativa. Tu decisión fue esa y no había chance de que tomes otra, ya que tu programación así lo indicaba.*

*Seguramente otra persona ha resuelto esa situación inmediatamente, ya que tomó acción rápida al buscar en sus “programas” la mejor opción.*

*Si no tenías en tu programación esa opción de resolución, obviamente no ibas a poder hacer nada y el resultado definitivamente terminaba en la inacción.*

*Pues bien, la PNL nos ofrece identificar y modificar aquellos aspectos que consideramos débiles en nuestra personalidad y nos da la posibilidad de crecer, mejorar y poner en práctica las opciones de excelencia que nos llevarán por el camino del éxito.*

*Una vez inmersos en la PNL, nuestra capacidad no tiene límites !!*

## **Metaprogramas de la PNL**

Los metaprogramas son aquellas divisiones de programas básicos de la PNL que definen los patrones de conducta o estilos de pensamiento de los individuos. Recordemos que esta disciplina ya ha estudiado y enmarcado todas las opciones de conductas conocidas a través del estudio de años a individuos de todo tipo. Es por ello que cualquier tipo de conductas que conozcamos, ya sea propias o no, seguramente encontraremos motivos para ajustarlas a estos diferentes metaprogramas. De esta manera todas las personas podemos ser “encasilladas” en uno o varios metaprogramas. El mero hecho de conocer las características de comportamiento de quienes nos rodean (familia, amigos, compañeros de trabajo, empleados, jefes, personas con quienes



compartimos momentos o vivencias, etc.) nos permitirá tener la “receta” para tratarlos y ser una persona de referencia para todos ellos. Parte del liderazgo y de la influencia en los demás se trata de reconocer los patrones que llevan al comportamiento de los demás y actuar sobre ellos.

Básicamente los metaprogramas nos permitirán identificar el motivo por el cual las personas tienen diferentes respuestas ante los mismos estímulos.

Vale la pena advertir de todos modos que no existe ningún metaprograma que sea mejor o peor que el otro. Son simplemente formas de interpretar el mundo que nos rodea. Podemos modificar algunos aspectos a través de cambiar nuestras creencias o modos de relacionarnos con los demás, pero eso no hace que desarrollemos un metaprograma más beneficioso que otro; el hecho de compartir características de uno o de otro no nos hace mejores o peores. Esto es importante que lo tengamos presente, ya que como líderes e influyentes en los demás, deberemos buscar la mejor manera de relacionarnos con los demás, sin juzgar su comportamiento o sus raíces mentales.

Es muy importante también que sepamos de antemano que todas las personas podemos tener algunas características de uno o varios metaprogramas a la vez, es decir, entrarían en conflicto entre sí. Pero al trabajar con aspectos que conciernen al ser humano, es normal que existan estas condiciones, ya que nada es blanco o negro en su totalidad y los matices son los que caracterizan el comportamiento de los individuos. Lógicamente, y a pesar de ello, podemos identificar patrones dominantes de metaprogramas en la mayoría de las personas.

También debemos considerar el aspecto emocional de cada persona, ya que determinadas condiciones emocionales pueden hacer que se vea más cerca de un metaprograma que de otro, e inferir una cualidad que no es tal. No hay metaprogramas mejores que otros, todo dependerá de las circunstancias de las personas, el tiempo y el lugar, ya que éstos se refieren a actitudes del individuo.

Básicamente, los metaprogramas se asocian en pares contrapuestos de características dentro de los cuales se pueden ubicar las conductas. Algunas personas pueden estar orientados claramente hacia una u otra característica, otros pueden tener componentes de las dos. Tener habilidades o conductas de los dos pares de cualidades a la vez es parte de lo que hablábamos antes sobre que no hay blancos y negros absolutos. Quien posea esta característica, debe ser considerado tan “normal” como el que se inclina por una de ellas.

Los siguientes metaprogramas que veremos nos permitirán en primer lugar, determinar cuáles son nuestras propias características, y luego poder aplicar estos mismos criterios para el análisis de las personas que nos rodean.

¿Para qué nos sirve identificar los patrones de conducta de los demás?

Todo líder de excelencia, como el que ya estamos aprendiendo a ser, debe conocer a las personas para buscar la mejor manera de influir sobre ellas. Un gerente que tenga a cargo varios empleados debe saber qué discurso utilizar para motivar a sus dirigidos de acuerdo a las características o metaprogramas con los que se sienten identificados. Lo mismo para la designación de tareas, o incluso a la hora de aplicar sanciones. De la misma manera, si

logramos reconocer algún tipo de conducta en la persona que tenemos al frente, comportarnos de la misma manera hará sentir a esa persona una conexión única que nos permitirá empatizar y avanzar con la relación.

Veamos en detalle cada uno de los metaprogramas que nos guiarán por el sendero del liderazgo exitoso:

**-HACIA...**

**-ALEJADO DE...**

Este es uno de los pares que más claramente se pueden identificar. La condición “hacia” implica que la persona es orientada a objetivos, la condición “alejada de” nos hace saber que la persona es orientada a problemas. No significa que quien tenga esta característica sólo busque problemas, más bien te diría todo lo contrario. Veámoslo con un ejemplo práctico y seguramente conocido:

Al momento de demarcar objetivos para el cumplimiento de una tarea, muchos se sienten atraídos por el mero hecho de saber cuál es la meta, y su afán por llegar a ella basta para que esta persona se ponga en movimiento sin otro incentivo más que lograr el triunfo al llegar al objetivo (claramente orientado a objetivos). Pero no todos reaccionan de la misma manera ante el mismo estímulo, hay quienes van a necesitar saber que, si no cumplen el objetivo, seguramente sanciones recaerán sobre sí, además del tan temido fracaso

por no haber podido alcanzar la meta. En este caso el motor que impulsa al movimiento no es el objetivo en sí mismo sino el temor de caer en complicaciones si no lo hace.

La persona “hacia” se deja ver en su discurso, siempre en positivo: “*quiero hacer esto para llegar primero*”. La persona “alejada de” piensa en términos negativos: “quiero hacer esto para no salir último”

“Hacia” necesita que se le fijen objetivos, también puede ser impulsivo a veces, ya que su motivación lo lleva a ser competitivo y hasta imprudente. Generalmente utiliza palabras como “lograr, obtener, llevar a cabo, alcanzar, incluir”.

“Alejado de” prefiere evitar las dificultades y rara vez se motiva con el objetivo en sí, tiende a fijarse en lo que no quiere. Ese es su motor, salir de la dificultad hace que se mueva. Puede usar palabras del tipo “evitar, prescindir, prevenir, solución”

*Voy a comenzar un nuevo emprendimiento porque quiero ser millonario...no es lo mismo que decir voy a comenzar un nuevo emprendimiento para dejar de ser pobre. La motivación es distinta...sin embargo los dos comenzaron sus nuevos emprendimientos...*

Según Freud, nuestro *ellon* acerca al placer o nos aleja del dolor, pero en ambos casos nos hace mover.

La gente *alejada de*...tiende a ver qué puede salir mal en el camino al objetivo; en principio esto es útil para detectar posibles desvíos en las directivas, pero fundamentalmente pueden prever qué saldrá mal sencillamente para no atravesar esa dificultad. Son buenos trabajando en épocas de

crisis, ya que seguramente se prepararon de antemano al estudiar qué podía salir mal.

Generalmente la persona *hacia*...es tomada por sorpresa ante una crisis, ya que al no temer ni tomar recaudos de cuidado, no se preparó lo suficiente.

Podemos definir al “hacia” como motivado por la zanahoria, y al “alejado de” por el garrote. Esta definición, aunque un poco burda, pinta de cuerpo entero a estas personas...

¿Conoces a alguien así? ¿Te has reconocido en alguna de ellas? Pregunta a alguien qué haría si se ganara la lotería...algunos van a responder que comprarían de todo, autos, viajes, salidas, etc. Otros te responderán que pagarían sus deudas y comprarían una casa. Hacia / Alejado de...

## **-OPCIONES**

## **-PROCEDIMIENTOS**

La persona con tendencia a *opciones* es la que buscará y explorará distintas opciones para llegar al objetivo deseado. Por el contrario, la persona con tendencia a *procedimientos*, seguirá las normas y pautas establecidas previamente (si las elaboró alguien más, mejor aún)

*Opciones* es creativa y desea trabajar cuando tiene varias opciones para elegir y poder optar por la que crea más conveniente. También suele automotivarse y necesitar poca motivación externa, y se la mantiene con firmeza en el buen

camino. La persona que prefiere tener opciones adora la variedad, y no le molesta tener que improvisar o salirse de las normas establecidas si encuentra una opción que considera mejor.

*Procedimientos* se caracteriza por estar feliz cuando se encuentra rodeada de principios y medidas claramente definidas. Se le motiva dándole más detalles y minimizando los elementos a elección. Necesitan del “manual de instrucciones” y les cuesta asimilar las novedades.

Este tipo de conductas puede ser fácilmente identificadas en las conductas cotidianas. Seguramente has presenciado alguna situación en donde algo se rompió o tuvo un desperfecto: está quien enseguida quiere desarmar todo para ver qué puede reparar luego, y está el que primero necesita buscar en internet los pasos a seguir para reparar el desperfecto. Lo mismo sucede en ámbitos laborales, donde los empleados o colaboradores se destacan por estas cualidades.

Las dos tienen condimentos positivos, la persona con opciones tiende a resolver más rápido los problemas, aunque puede correr el riesgo de agrandarlos aún más; y la persona con procedimientos hace todo al pie de la letra, pero a veces puede encontrarse en una encrucijada al tener que resolver imprevistos.

## **-PROACTIVO**

## **-REACTIVO**

Una persona proactiva toma las riendas de su conducta de forma activa, no se sienta a esperar que las cosas sucedan...

Una persona reactiva espera que las cosas sucedan para reaccionar...

La gente proactiva es la que más se automotiva, va un paso adelante de sus compañeros, no necesitan esperar a que le indiquen cómo hacer las cosas. Ignoran el análisis y la planificación que se necesita al tomar decisiones, motivo por el cual muchas veces se tornan “peligrosos” al no estar atentos a la letra chica de las normas a seguir.

Pueden sentirse desmotivadas si se critica excesivamente sus iniciativas, ya que consideran que su punto fuerte es precisamente la proactividad, por lo que creen que con eso es suficiente y sienten la crítica como una amenaza.

Una persona proactiva resolverá rápidamente una situación que requiere urgencia, en definitiva, es bueno para “apagar incendios”; se pone la situación al hombro y no le tiembla el pulso a la hora de tomar decisiones.

Las palabras que usaría con frecuencia la persona proactiva serían “hazlo ya”, “tirarse a la piletta”, “tomar el control”, “resolver inmediatamente”

Por el contrario, la persona reactiva resalta por su afición a recopilar información y planificar, evitan los compromisos y preferirían no hacer nada (no se trata de ser haragán, sino de asegurarse de no cometer errores ni tomar decisiones).

Trabaja mejor en grupo porque no recae sobre ellos la responsabilidad total, deja que los demás tomen la iniciativa. De todos modos, no significa que la persona reactiva sea reticente al trabajo, de hecho, pueden tener destacadas acciones laborales, pero siempre bajo el ala de alguien más que les indique cómo moverse.

El lenguaje de una persona reactiva puede incluir palabras tales como “tomarse su tiempo”, “pensarlo profundamente”, “consultarlo con la almohada”, “examinar los datos”.

Las conductas proactivas y reactivas están íntimamente relacionadas a las del metaprograma “opciones / procedimientos”, ya que las conductas son bastante similares.

En muchas ocasiones, podemos darnos cuenta cuándo una persona es proactiva o reactiva en base a su lenguaje corporal. Una persona proactiva tendrá movimientos más rápidos y señales de impaciencia, seguramente su postura será más erguida con hombros hacia atrás y sacando pecho como llevándose el mundo por delante. La persona reactiva será de movimientos más pausados y su postura probablemente será menos erguida.

*Según Shelle Rose Charvert, en su libro “Words that change minds” (palabras que cambian mentes), cuando se lanza un nuevo aviso para contratar a personas que se desean proactivas, se les pide que llamen por teléfono en lugar de enviar su currículum, ya que entienden que una persona reactiva no llamaría, con lo que ya tienen el filtro deseado.*



## **-SEMEJANZAS**

## **-DIFERENCIAS**

Para distinguir este metaprograma, se pide al interlocutor que describa las relaciones entre un conjunto de cosas; de esta manera podrá advertirse si repara en las semejanzas o en las diferencias.

Si bien existen estas dos grandes diferenciaciones, podemos incluir entre ellas un término medio que sería “semejanzas con diferencias”.

La persona con tendencia a “semejanzas” tratará de buscar en lo nuevo algo que lo relacione con lo ya conocido, por ejemplo, a la hora de realizar una nueva tarea buscará qué tiene en común con lo que ya conoce y se aferrará a esos datos para enfrentar el nuevo desafío.

Si en cambio, utiliza la información que ya posee para buscar similitudes, pero repara también en lo desconocido, será tendiente a “semejanzas con diferencias”.

Por el contrario, si la persona hace hincapié sólo en las diferentes características de lo nuevo con respecto a lo conocido, será tendiente a clasificar las cosas mediante diferencias.

Las personas con tendencia al metaprograma “semejanzas” o similitudes, ve el mundo a través de ellas, y consideran las semejanzas más significativas que las diferencias. Tienen poco interés en lo novedoso, y responden mejor a lo convencional.

Seguramente una persona con inclinación por las semejanzas tendrá alguna ventaja al iniciar una

comunicación a través de la empatía, ya que esta se trata precisamente de “encajar” con las características del otro.

Estas personas utilizarán palabras como “igual”, “semejante”, “en común”, “lo mismo”, “como siempre”.

En cambio, las personas con tendencia a “diferencias” se inclinan hacia la novedad, la mejora y el progreso. Se sienten cómodos con lo novedoso y no les preocupa iniciar nuevas tareas o encontrarse en situaciones poco conocidas. Son tendientes a investigar y probar otras opciones.

Pueden utilizar palabras como “diferente”, “modificado”, “opuesto”, “sin comparación”, “novedoso”

Por supuesto que estas características sólo marcan tendencias o actitudes frente a determinadas cuestiones; hay veces en que los pasos a seguir están delimitados por las semejanzas: un chofer de colectivo definitivamente hará los mismos pasos durante su recorrido urbano, no intentará nuevos recorridos ni modificará sus paradas, así como también respetará las señales de tránsito y velocidades establecidas previamente. Por más que su tendencia sea el metaprograma diferencias, no lo aplicará en su trabajo diario; sí seguramente en su vida personal.

Por lo tanto, depende del contexto en que nos desempeñemos, podremos utilizar nuestra curiosidad para evaluar nuevas opciones o deberemos mantener las reglas.

Conocer estas tendencias en los demás nos permitirá adaptarnos al discurso que mejor le quede a la otra persona y poder llegar más a fondo a su forma de pensar para luego generar la influencia necesaria. Deberemos ser conscientes

de las palabras que usaremos para generar la empatía necesaria.

### **-REFERENCIA INTERNA**

### **-REFERENCIA EXTERNA**

Puede reconocerse este metaprograma preguntando a alguien cómo sabe que lo que ha hecho está bien. Si su marco es interno, dirá que lo siente así. La tendencia a referencia interna confía en su juicio a la hora de tomar decisiones o sabe a ciencia cierta cuándo ha hecho bien las cosas.

Si su marco es externo, dirá que se dio cuenta porque fue premiado, elogiado o recompensado, es decir, necesita del criterio externo para saber si ha realizado correctamente algo.

Las personas con tendencia a Referencia interna son autorreferentes, no les afectan las críticas externas ni las alabanzas, también son difíciles de convencer, sobre todo si el argumento es la opinión de un tercero.

Nosotros como líderes influyentes, debemos estar atentos a este tipo de cualidad, ya que en algunas oportunidades se pueden tornar difíciles a la hora de señalar alguna corrección o error, ya que no reconocen fácilmente los argumentos de los demás, si es que ellos no lo consideran viable. Deberíamos usar palabras tales como “lo dejo a tu criterio”,

“fíjate cómo lo resuelves”, “exámínalo y toma una decisión”.

Las personas con referencia externa necesitan la aprobación de los demás, solicitan opinión permanente y no confían del todo en el criterio propio. Estas personas pueden ser más permeables a nuestro discurso, y más dóciles a la hora de trabajar con ellas, ya que podemos a través de nuestras palabras llegar a influenciarlas para que realicen tal o cual tarea. Siempre debemos considerar que, si el trabajo está bien hecho, debemos retribuir esa acción con un elogio o aprobación de los hechos. De esta manera se sienten motivados a seguir haciendo. Al entablar una conversación con estas personas debemos usar frases tales como “considero que está bien así”, “la opinión de los expertos dice que...”, “hay estudios que así lo demuestran”, “siempre ha tenido éxito hacerlo de esta manera”.

Básicamente, la ubicación de las cosas que los motivan descansa dentro de sí o en los demás. Esa es la diferencia...

### **-GENERAL**

### **-ESPECÍFICO**

Todas las personas tenemos una preferencia en cuanto a lo que percibimos: puede ir de lo general a lo específico, y viceversa.

Para algunas personas es más fácil ver o entender el panorama global de algo, sin entrar demasiado en los

detalles, y algunas otras necesitan lo más detallada posible la referencia para recién interpretar lo general.

Las personas con tendencia general perciben todo a grandes rasgos, sin entrar en detalles, ya que, de hacerlo, se tornaría poco atractivo cualquier proyecto o gestión. Luego por supuesto que deberán asimilar algún tipo de detalle, pero el primer pantallazo debe ser en general. Tener esta perspectiva del todo hará que luego se mueva con un mejor desarrollo a lo específico.

Dentro de su discurso podemos encontrar palabras como “en general”, “a grandes rasgos”, “globalmente”, “lo más importante es”.

Puede suceder también que una persona de estas características se pierda en el discurso de alguien detallista, y se desconcentre o pierda el foco al entrar en esos detalles.

Lo mismo sucede con la asignación de trabajo o descripción de una tarea: la persona “general” dividirá esa tarea en pocas porciones de trabajo, o en el caso de tener que relatar algo, buscará la manera de hacerlo lo más resumido y general posible.

Por supuesto que esto no significa que no pueda trabajar con detalles, pero su primera impresión para todo será siempre ver lo global antes que lo específico. Mira el bosque primero, para luego comenzar a ver los árboles.

En los casos en los cuales la tendencia es “específica”, la persona controla la información en porciones o segmentos muchos más pequeños o específicos. Tal vez no pueda saltar a la otra fase de su trabajo si antes no terminó a la perfección el paso anterior.

Segmentan la realidad en partes más pequeñas y son detallistas y analíticos. El concepto general es algo que no perciben como una necesidad, ya que la suma de los detalles los llevará indefectiblemente al concepto general. En sus palabras podemos encontrar “exactamente”, “en detalle”, “con certeza”, “específicamente”.

Esta gran diferencia entre uno y otro metaprograma hace que una comunicación fluida y armoniosa entre dos personas de cada tendencia no sea del todo llevadera, ya que tanto uno como otro se sentirán insatisfechos con la visión del otro.

Nosotros como líderes deberemos identificar estos patrones en nuestros dirigidos, o grupos de pertenencia para poder dirigir nuestro discurso y adaptarlo al lenguaje y visión de quien tenemos delante.

Por supuesto que nosotros también estaremos incluidos en cualquiera de estos metaprogramas, pero al ser conscientes de ello, podemos adaptarnos para navegar entre ellos con cierta comodidad.

*Pensar en nosotros: ¿con cuál metaprograma te sentiste identificado? ¿Podrías identificar alguna tendencia en tus afectos que te rodean? ¿Te serviría conocer tu tendencia y la de los demás para modificar tu forma de ver las cosas?*

Conocer los distintos tipos de metaprogramas y encuadrar a cada uno de nuestros colaboradores o personas de nuestro entorno en el que corresponde (seguramente no bastará con una primera impresión, sino que debemos tener relación asidua con la persona) es una herramienta que nos abrirá las puertas para una comunicación de excelencia. Nada mejor para una persona que quien se comunica con ella lo haga en los términos y formas que ella misma expresa. Empatizar con los demás es el primer punto para lograr la confianza necesaria y reforzar el vínculo que nos permitirá influir en ellos.

Cabe destacar que cada vez que hablamos de influir sobre los demás, no nos referimos a que lograremos obediencia ciega a nuestros petitorios, sino que abriremos la puerta para que esas personas sintonicen con nuestro discurso y nuestra forma de ver las cosas, y sean más permeables a seguirnos.

Es probable que, de esta manera, algunas veces sintamos que somos como hipnotizadores profesionales porque logramos lo que nos proponemos en los demás. Esa sensación es algo que te permitirá crecer en el camino del éxito y ser consciente del poder que lograrás simplemente con enfocar la sintonía correcta con los demás. Lograrás muchísimo más de alguien si éste se siente a gusto con tu presencia y con tu manera de expresarte. Nunca se

dará cuenta que en realidad estás corriendo un proceso consciente de adaptación con esa persona.

Este estudio de metaprogramas no es tan complicado como parece, basta que comiences con una persona específica y comiences a identificar sus patrones de conducta. Puedes comenzar por tratar de identificar primero si es orientada a logros o alejada de problemas, luego identifica opciones o procedimientos. Luego continúa identificando el resto. Es probable que no te hayas dado cuenta antes, pero seguro que no te costará nada poder lograr esta segmentación en personas con las que ya tienes relación.

Una vez que te sientas familiarizado con estas cualidades, podrás identificarlas en cada persona que te propongas.

Obviamente de nada sirve conocer los metaprogramas de cada uno si luego nosotros no hacemos nada con ellos y nos seguimos manejando de la misma manera con todos. El maravilloso beneficio de esto es la posibilidad de tener las actitudes, el discurso y las formas de expresión que harán que seamos sencillamente *irresistibles*.

No dejemos que ese adjetivo nos condicione, ser irresistible no es una cuestión de belleza...ser irresistible es tener la posibilidad de que los demás sientan la necesidad de tenernos, de sentirse guiados, de estar con nosotros, de recibir nuestro consejo y hasta nuestras órdenes. Ser irresistible es marcar en los demás la seguridad de que sabemos lo que hacemos (aunque a veces tengamos dudas). Ser irresistible es mostrarle al mundo que tenemos todo bajo control y no dudamos a la hora de tomar decisiones (aunque si podemos tomarnos el tiempo necesario para decidir, éstas decisiones deben ser firmes y con fundamento).



De eso se trata ser irresistible, de generar ese magnetismo que hace que las personas se sientan atraídas hacia nosotros. Y no es para nada complejo lograrlo, sólo tenemos que comenzar ya mismo a actuar de manera consciente a influenciar a las personas.

