

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

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro: Overachievement

Autor John Eliot

Fecha de Publicación: 25 de Abril 2006

Editorial: Portfolio

Nº Páginas: 288

ISBN: 1591841313

Contenido:

Introducción	1
Primera parte: Maneras de pensar.	2
Segunda parte: La filosofía del alto rendimiento.	8
Conclusión: Los negocios como arte.	10

Logros Extraordinarios

Volumen 11-09

INTRODUCCION:

Las personas que más admiramos, cuyo éxito y conocimientos despiertan nuestra envidia, que son líderes en sus actividades y profesiones (bien sean famosos como Bill Gates, Michael Dell, Carly Forina o Tiger Woods, o bien personas de nuestro entorno inmediato como jefes, compañeros o amigos), en su mayoría no han alcanzado la excelencia gracias a unas cualidades de origen genético, sino que representan lo que cualquiera de nosotros podría llegar a ser. En efecto, aunque el talento, la inteligencia innata o la suerte pueden facilitar la excelencia en cualquier disciplina, ninguno de estos elementos son suficientes para dar una explicación global de ella. Lo que ha convertido a estas personas en punta de lanza del avance de la humanidad, ha sido, principalmente, su manera de

pensar antes de actuar. Para parecernos a ellos tenemos que cambiar nuestra manera de pensar y, para ello, no existen fórmulas prefabricadas. Muy a menudo, ese tipo de recetas constituye más bien un obstáculo para el éxito y el rendimiento. Se trata de postulados convertidos en mitos, propagados sin cesar por numerosos psicólogos y mentores que se autoproclaman autoridades mundiales en el tema. He aquí algunos de ellos:

1. **Utilizar la propia cabeza.**
2. Relajarse.
3. Fijarse unos objetivos.
4. Trabajar diligentemente.
5. No arriesgar todo a una única carta.



6. No confiar demasiado en uno mismo.

En la mayoría de los casos, todos estos consejos, tan razonables en apariencia, no consiguen otro resultado que condenar nuestra carrera profesional a la mediocridad. Por el contrario, las personas que triunfan no se limitan a lo probable, sino que apuntan hacia la cumbre en la medida en que sea

EL AUTOR

John Eliot es profesor de Psicología Aplicada a los Negocios en la Universidad de Rice y profesor adjunto en la Universidad de Houston. En Rice ha sido director del Programa de Gestión de Deportes y Mejora de Rendimiento. Es cofundador del Milestone Group, que se dedica a la evalua-

ción del rendimiento y a la formación de líderes empresariales, atletas profesionales y organizaciones.

Ha prestado sus servicios de consultoría en Merrill Lynch, Goldman Sachs, Adidas, la NASA y el Comité Olímpico de Estados Unidos,

“...todos albergamos la capacidad de ser extraordinarios con la condición de que aprendamos a utilizar el potencial de nuestra mente.”

Haga su comentario!

posible. Aquellos que deseen imitarlas, deben tener claros ciertos puntos:

1. Los que buscan un gran resultado no piensan demasiado.
2. Los mejores asumen el estrés.
3. Proponerse objetivos constantemente es el principal obstáculo para lograr una firme y constante motivación.
4. El trabajo ímprobo está sobrevalorado: los mejores saben que la sobre motivación a menudo produce resultados indeseados.
5. Los resultados extraordinarios requieren un compromiso total.
6. La confianza en uno mismo nunca es demasiada.

Aunque estos consejos puedan parecer contraproducentes, el hecho es que las personas triunfadoras no han alcanzado su fortuna y fama mediante comportamientos convencionales o intentando ser “normales”. Muy al contrario, sus carreras profesionales han supuesto un intento permanente de diferenciarse de los demás.

Según John Eliot, todos albergamos la capacidad de ser extraordinarios con la condición de que aprendamos a utilizar el potencial de nuestra mente. Sus presu-

puestos permiten mejorar nuestra motivación, confianza, atención y nuestra respuesta a la presión o la adversidad, fortaleciéndolos si los hemos descuidado o potenciándolos si son deficientes.

En la primera parte de su obra, el autor analiza las mentes de las personas con éxito, sus modos de pensar y actuar; en la segunda, expone y explica la filosofía del alto rendimiento, aquella que puede ayudarnos a aprender y practicar los hábitos mentales que llevaron a otros a la cumbre. Su objetivo es apoyarnos en la tarea de encontrar aquello a lo que queremos dedicar nuestra vida y conseguir la suficiente confianza y dedicación para lograrlo.

Primera parte: maneras de pensar

Los que persiguen un gran resultado no piensan demasiado.

El oro olímpico que obtuvo el esquiador austriaco Franz Klammer en el invierno de 1976 en Innsbruck se recuerda todavía como una de las hazañas más extraordinarias en el mundo del esquí. En competición con el campeón mundial Bernhard Russi, y con unas condiciones climáticas extremadamente adversas (la carrera estuvo a punto de ser cancelada por el peligro de hie-

lo en la pista), Klammer consiguió ser el vencedor alcanzando la meta en 1:45.73 frente al 1:46.06 de Russi. Cuando los periodistas que cubrían los juegos de aquel año le preguntaron en qué pensaba mientras descendía, Krammer respondió: *“En nada. Tan sólo quería alcanzar la meta lo antes posible.”* En el hecho de que Krammer no prestara ninguna atención a lo que podría preocupar (romperse una pierna, caer derrotado, etc.) a competidores convencionales y público está el secreto de su buen resultado y de todos aquellos actores, músicos, ejecutivos o médicos que, como él, trabajan a la luz de la publicidad y bajo presión. Todos ellos se concentran únicamente en lo que hacen y no se permiten distraerse con los posibles resultados o detalles de su trabajo. Esta concentración es tan sólida que no deja lugar a la autocrítica, el juicio o la duda: sólo a una total confianza en sí mismo. Su comportamiento es tan natural e instintivo que les permite enfrentarse con normalidad y sin temor a una situación de extrema ansiedad que paralizaría a la mayoría de la gente. La respuesta de Krammer no era una muestra de arrogancia ni estaba calculada para producir un efecto mediático: tal y como han demostrado las investigaciones en neurobiología, en momentos de

semejante tensión lo mejor es “no pensar en nada” y confiar en los propios conocimientos. La manera más apropiada de obtener un resultado excepcional en cualquier campo (deporte, negocios, ventas, medicina, etc.) es mantener una actitud confiada que permite a nuestras habilidades hacer el trabajo instintivamente sin tener que recordarlas mientras lo ejecutamos. Existen, por tanto, dos maneras de pensar a la hora de enfrentarnos a la realización de una tarea: la confiada y la que se apoya en los conocimientos adquiridos. La primera se caracteriza por:

- Una mente vacía
- Aceptación
- Confianza en el instinto
- Espíritu artístico
- Paciencia
- Capacidad de reacción
- Espíritu lúdico
- Tranquilidad
- Ritmo
- Serenidad para dejarlo todo transcurrir.

Por el contrario, la otra:

- Mantiene la mente sobrecargada de pensamientos
- Juzga

- Es analítica
- Científica
- Impaciente
- Calculadora
- Requiere esfuerzo
- Se muestra crítica hacia los demás
- Es intencionada
- Es controladora

Este último grupo de características no son perjudiciales en sí mismas; al contrario, son ellas las que nos diferencian de los otros seres vivos. No obstante, las primeras son más rentables cuando se trabaja bajo condiciones extremas.

Los mejores asumen el estrés. En nuestra cultura actual, pocas palabras cargan con una connotación tan negativa como “presión” y “estrés”. A este último se le considera el principal causante de todo aquello que no tiene un diagnóstico claro: dolores de cabeza, alopecia, etc. No obstante, no es propiamente el estrés lo que provoca las distintas dolencias llamadas “psicosomáticas”, sino nuestra manera de interpretarlo y vivirlo.

En el momento en que afecta al rendimiento, este fenómeno se conoce como la “intimidación de uno mismo”. Cuando una persona siente en su cuerpo síntomas de

estrés (taquicardia, náuseas, etc.) empieza a pensar que no conseguirá algo, que fracasará en lo que está haciendo. De esta forma, su confianza en sí misma se ve mermada por un miedo irracional.

Para saber si somos víctimas de la “intimidación de uno mismo” debemos examinar nuestras acciones. Si un abogado rechaza un gran caso, si un vendedor deja que su compañero realice por él la llamada a un cliente difícil, si un ejecutivo delega en otro una presentación, se intimidan a sí mismos, permiten que el miedo al estrés gobierne sus decisiones.

No obstante, si sabemos lo que hacemos y tenemos aptitudes para ello, el estrés es capaz de hacernos rendir al máximo. Una vez invertido el tiempo suficiente para perfeccionar los conocimientos que hacen de nosotros auténticos profesionales en nuestra área, debemos intentar conseguir que nos guste trabajar en condiciones de apremio. Esto puede lograrse buscando aquellas situaciones en las que exista el peligro de que perdamos los nervios, pues al fin y al cabo representan una oportunidad de superación.

Bill Russell fue uno de los grandes nombres del baloncesto en los años 50 y 60 del siglo XX. Era la estrella del Boston Celtics, ganador de once campeonatos de la NBA en trece años, y es considerado por muchos

“Para saber si somos víctimas de la “intimidación de uno mismo” debemos examinar nuestras acciones.”

Haga su comentario!

como el mejor baloncestista del siglo. A pesar de sus más que sobradas cualidades tanto en defensa como en ataque, Russell padecía un serio inconveniente: al estar muy nervioso, solía vomitar antes de cada partido. Para evitarlo, sólo le quedaba la posibilidad de jugar sin haber comido nada. No obstante, y tras haber pasado muchos años con esa desventaja, Russell se presentó una noche en el vestuario para un nuevo partido y notó que por primera vez se sentía bien, sin ganas de vomitar. Entró a jugar con una nueva sensación, pero en esta ocasión, su rendimiento fue el peor de toda su carrera: estaba como aletargado y lento en defensa. A lo largo de la temporada el patrón siguió repitiéndose: antes de cada partido, Russell se sentía relajado, tranquilo, sin necesidad de vomitar y, cuando salía a la cancha, su juego se resentía notablemente. La prensa no tardó en anunciar su final como jugador y, junto con él, el de su equipo. Enfrentado a tanta desazón, Russell ya no conseguía acudir tranquilo a los encuentros. En el primer partido de la siguiente temporada, ya sentía el ahogo sobre sí mismo y sobre el equipo, su nerviosismo había reaparecido y, con él, las ganas de vomitar. Hasta que comprendió por fin la relación entre la presión y el éxito: en aquel momento se sentía

totalmente confiado en que el equipo vencería. Sus nervios alimentaban su pasión por ganar, su gusto por competir y su atracción por el desafío inminente. El resultado fue el octavo título de campeones para los Celtics. El caso Russell demuestra cómo la biología puede utilizarse en nuestro propio beneficio. Los deportistas como él prosperan bajo la tensión porque la asumen, disfrutan con ella y la hacen jugar en su favor.

Proponerse objetivos sin descanso es el principal obstáculo hacia una motivación firme y constante. Los objetivos son los pasos que nos encaminan hacia nuestros sueños, o premios que obtenemos por nuestra dedicación. Sin embargo, los objetivos pueden convertirse en un obstáculo cuando desvían nuestra atención hacia nimiedades y nos atrapan en detalles demasiado rutinarios. Cuando un objetivo domina nuestro pensamiento estamos atados por la estrategia orientada hacia su realización. En esa situación, el éxito se convierte en el principal motor de esa estrategia, no nuestros conocimientos, creatividad, visión o capacidad de resolver problemas. Los objetivos son hitos que nos conducen desde el punto A al punto B (de un salario corto hacia uno más alto, del puesto actual a uno superior, etc.) y aunque pueden ser una herramienta útil, a corto pla-

zo nos restringen a la consecución del punto B. Este tipo de planificación a corto plazo obliga a pensar de manera demasiado calculadora: estableciendo plazos, midiendo el progreso y siempre con la mente puesta en el siguiente paso. Si en lugar de objetivos, nos dejamos guiar por los sueños, el único límite que existe es el de nuestra imaginación. Luchar por ver cumplidos nuestros sueños es un proceso mucho más abierto que ir tras nuestros objetivos y cuenta, por tanto, con muchas más posibilidades de acabar bien. Es un mito que el éxito dependa de establecer unos objetivos y trabajar sin tregua para alcanzarlos. Ese camino resulta pocas veces tan directo; las mejores historias de éxito hablan de giros inesperados en las carreras profesionales y de protagonistas abiertos a todas las posibilidades que la vida les ofrece. Así, Carly Fiorina, directora general de Hewlett-Packard, se doctoró en Filosofía y Estudios Medievales antes de dedicarse a los negocios e, incluso entonces, ni imaginó llegar a convertirse en la directora general de una compañía que fabrica computadores. Barbara Corcoran no se marcó el objetivo de crear una de las mejores agencias inmobiliarias en EEUU, The Corcoran Group, cuando dejó su trabajo como camarera en Fort Lee para ser recepcionista en Manhattan.

“Cuando un objetivo domina nuestro pensamiento estamos atados por la estrategia orientada hacia su realización.”

Haga su comentario!

Cuando Colin Powell inició su carrera en el ejército, no pensaba en cómo llegar a ser general de cuatro estrellas o comandante en jefe de las fuerzas de la OTAN y, una vez retirado, tampoco se había propuesto conscientemente llegar a ser secretario de estado o derrocar a Saddam Hussein

A la hora de valorar nuestros sueños, no debe preocuparnos si éstos son realistas o no, sino el saber discernir cuáles de ellos son los que más nos entusiasman. Ningún sueño es imposible si da sentido a nuestras vidas; incluso aquel con menos probabilidades de verse culminado puede garantizarlos, al menos, una vida llena de emoción, ayudándonos a superar decepciones triviales y dándonos un motivo para seguir trabajando. Ser “realista” es a menudo una excusa para no esforzarse lo suficiente por mejorar y, además, suele ser una fuente importante de infelicidad.

El trabajo duro está sobrevalorado. Los mejores saben que la sobre motivación a menudo acarrea unos resultados insatisfactorios. La actitud hacia el trabajo de “cuanto más, mejor” ocasiona un gran daño, tanto psicológico como fisiológico. Los que creen en el mito del trabajo abnegado están convencidos de que nunca se esfuerzan lo suficiente e intentan corregir ese defecto. La consecuencia de

semejante actitud es que se convierten en personas que, a pesar de sus talentos, capacidades y la enorme energía que emplean, se encuentran con unos resultados muy por debajo de los esperados. Es posible averiguar si pertenecemos a este grupo de personas si respondemos de manera afirmativa a las siguientes preguntas:

- ¿Pasamos tanto tiempo en la oficina o viajando que nos hemos vuelto unos desconocidos para nuestros familiares?
- ¿Posponemos nuestros propios sueños para realizar los de nuestro jefe?
- ¿Trabajamos ocupando con ello todo nuestro tiempo y nunca lo disfrutamos? ¿Nuestro trabajo no nos hace felices?
- ¿Nos aferramos a la idea de que el esfuerzo nos ayudará a superar cualquier obstáculo?
- ¿Alargamos nuestros turnos cuando nos lo piden, pensando que así demostramos nuestra dedicación?
- ¿Trabajamos mejor cuando estamos preparándonos o practicando que cuando nuestro trabajo realmente cuenta?
- ¿Somos buenos en lo que hacemos pero nunca

cuando nuestro jefe puede apreciarlo?

- ¿Sabemos que somos mejores de lo que mostramos pero no conseguimos que se note?

Las consecuencias negativas de esta actitud pueden observarse nítidamente en el caso de aquellos estudiantes que se someten a una dura preparación para un examen y aun así no logran aprobar. Uno de los clientes de John Eliot era un estudiante de derecho, John Aspland, que estudiaba con una aplicación extrema intentando memorizar la máxima cantidad posible de información para el examen del Colegio de Abogados de Nueva York. A pesar de ello, lo suspendió en repetidas ocasiones. Eliot le aconsejó dedicar menos tiempo al estudio. Su nuevo estilo de preparación consistiría en lo siguiente:

1. Intentar superar su miedo a los exámenes asumiendo que el trabajo ya estaba hecho y él estaba listo.
2. En el proceso de estudio, debería prestar igual atención al método, la energía y la actitud que empleaba, que a los conocimientos de la materia.

Para acabar con sus temores, Aspland tenía que asumir que en el examen habría preguntas a las que no podría contestar, y al mismo tiempo recordar que a muchas otras sí que podría

“Ningún sueño es imposible si da sentido a nuestras vidas...”

Haga su comentario!

hacerlo. Eliot le recomendó imaginarse a los demás estudiantes y tomar conciencia de lo irracional que era la actitud estresada de estos. Tenía que estar seguro de que sólo su actitud equilibrada le podía proporcionar ventaja sobre esos estudiantes. Esta vez la preparación consistía en unas cuantas horas (dos o tres, y no todo el día, como anteriormente) dedicadas a los libros, un descanso importante para la comida y el gimnasio y, finalmente, un test práctico. Por la noche podía volver a los estudios únicamente para realizar los tests prácticos. Finalmente, cuando se presentó al nuevo examen, Asplan obtuvo un resultado incluso mejor de lo que él y Eliot esperaban. Poco tiempo después ya había recibido numerosas ofertas de grandes despachos de Nueva York, pero las rechazó por el horario abusivo al que sometían a los jóvenes asociados. Su preparación para el examen le había enseñado que muchas horas de trabajo no convierten a nadie en un buen abogado. Prefirió aceptar la oferta de una empresa estatal donde podría trabajar horas extra si así lo quería, pero no para impresionar a nadie.

Los resultados extraordinarios requieren un compromiso total. Muchas personas creen que el intento de llevar a buen puerto sus sueños requiere tener un plan de emergencia por si

fracasan. No obstante, pensar en un plan de emergencia incluso antes de iniciar un proyecto (profesional, vital, etc.), en la mayoría de los casos demuestra que el compromiso con lo que se pretende alcanzar es solamente parcial y que falta una verdadera pasión. A menudo, estos planes son sólo intentos de racionalizar el miedo a arriesgarse o comprometerse con una ambición. El compromiso, para que resulte efectivo, debe ser total, sostenido y productivo. De acuerdo con el autor, este es el tipo de compromiso adecuado, caracterizado por:

- Ser apasionado.
- Buscar la excelencia.
- Buscar la manera de ganar sin pagar un precio por ello.
- Perseguir un sueño.
- Hacerlo por uno mismo.
- Ser optimista.
- Sentirse realizado en la labor.

Frente a este último, un compromiso desacertado supone:

- Someterse a un ideal espartano.
- Buscar la perfección
- Pagar un precio

- Pensar continuamente en los errores.
- Posponer la gratificación
- Ser pesimista
- No sentirse realizado.

También se da la ausencia total de compromiso, cuyos rasgos son:

- Tener un interés ocasional
- Caer víctima de los obstáculos
- Facilitarse las cosas a sí mismo
- No sentir deseo
- Ser apático
- Vivir a merced de las circunstancias.

El compromiso total es el secreto de cualquier éxito duradero. Este tipo de compromiso proviene del deseo inquebrantable de excelencia tanto en el pensamiento como en el trabajo. Cuando Martina Navratilova volvió a competir en Wimbledon en 2003, veinticinco años después de haber conquistado allí su primer campeonato, los periodistas le preguntaron por qué a su edad (47 años) todavía quería someterse al entrenamiento y a los viajes continuos que le imponía el mundo del tenis. Su respuesta fue muy simple y expresaba su compromiso absoluto con el juego: "Me gusta jugar", sentenció,

“El compromiso total es el secreto de cualquier éxito duradero.”

Haga su comentario!

antes de proceder a ganar su vigésimo título en Wimbledon.

Por su parte, Bill Cosby respondía a los críticos que se sorprendían de que todavía trabajase en los programas de televisión después de la venta de su megahit, *The Cosby Show*, por 250 millones de dólares, confesando que “la comedia era su vocación” y simplemente, le gustaba hacer reír a la gente.

La confianza en uno mismo nunca es demasiada.

La confianza auténtica en uno mismo es uno de los aspectos peor entendidos del éxito. Su comprensión se hace más fácil sabiendo lo que *no* es:

La confianza no tiene que ver con las probabilidades, sino con las posibilidades. Si pensamos en las probabilidades de alcanzar un objetivo, una meta o una tarea nuestra confianza tiende a disminuir; si, por el contrario, nos centramos en lo posible, es más sencillo encontrar las maneras de realizar lo que deseamos. Cuando a Louis Gerstner le propusieron en 1992 hacerse cargo de la compañía IBM, la situación no era nada envidiable: las ventas bajaban estrechamente, las existencias habían disminuido en un 50% en los últimos cinco años y los directores generales que ocuparon el puesto habían fracasado a pesar de la gran experiencia con que contaban. La prensa de prestigio, como *The Wall*

Street Journal y *The Economist*, vaticinaban que lo más probable era que IBM terminase en la bancarrota. Al tomar las riendas de la compañía, Gerstner examinó el estado de las cuentas: estas sugerían que las probabilidades de que IBM se salvara eran de una entre cinco, así que habría resultado más inteligente no aceptar el cargo si uno no quería comprometer su reputación de directivo. A pesar de todo ello, Gerstner no renunció y aceptó el desafío confiando en que podría llevarlo adelante. Al principio, lo único que podía hacer era presentar las pérdidas, que alcanzaron los 800 millones de dólares; sin embargo, pronto consiguió invertir la tendencia bajando los precios del principal producto de la compañía y el que más beneficios aportaba, los supercomputadores. Faltaban aún diez años para que Gerstner e IBM protagonizaran uno de los mayores milagros en la historia de la industria norteamericana.

La confianza en uno mismo no es la suma de nuestros éxitos pasados. Cuando cerramos una gran venta o un contrato, y nos sentimos orgullosos por ello, tal sentimiento no debe confundirse con una confianza real y duradera en uno mismo. Esta debe preceder al éxito. Las personas que alimentan su confianza de éxitos pasados o presentes a menudo pierden el sentido de la dedi-

cación y el compromiso, además de volverse más vulnerables a contratiempos y fracasos. La creencia en uno mismo nunca debe depender de factores externos, ya que debilita nuestra capacidad de respuesta ante las adversidades. Cuando lo hace, entonces se convierte en lo que en psicología se conoce como “confianza dependiente”, algo que se da muy a menudo entre los deportistas de élite, que viven supeditados a la aprobación de su entrenador.

La confianza no es un botón que se puede apretar y obtener el éxito. No se trata de una habilidad que podamos ensayar justo antes de afrontar momentos decisivos. No existe una relación directa e inmediata entre la confianza y el éxito. Para adquirir el hábito de la creencia en las posibilidades de uno mismo es necesaria una larga y continua práctica, en numerosas situaciones y con grados de adversidad diferentes.

La confianza no mejora por sí misma nuestros conocimientos y habilidades. Sin los conocimientos o formación adecuados, no podremos conseguir un buen resultado aunque intentemos sentirnos muy seguros de nosotros mismos. La confianza no puede suplir la carencia de formación o experiencia; consiste en tener fe y empuje para mejorar nuestros conocimientos e

“La confianza auténtica en uno mismo es uno de los aspectos peor entendidos del éxito. “

Haga su comentario!

Invertir suficiente ambición en años de trabajo durante los cuales todavía no se verán sus frutos.

La confianza no es el fomento de la autoestima. Es importante creer en nosotros mismos, pero es preferible que esa creencia esté fundamentada sobre alguna habilidad concreta que poseamos. Cuando en los colegios de primaria de Estados Unidos se intentó fomentar la autoestima de los alumnos transmitiéndoles, en líneas generales, que eran todos excelentes, no servía de nada cuando los niños no podían leer o se les daban mal las matemáticas. Llegaba un momento en el cual a los maestros ya no se les escuchaba y perdían toda la credibilidad.

La confianza es diferente de la “falsa confianza”. La “falsa confianza” es decirse a uno mismo que es el mejor en algo a sabiendas de que eso no es verdad. Con una cierta dosis de esfuerzo, incluso podemos persuadir a los demás de ello, pero si carecemos del verdadero conocimiento o la experiencia, en nuestro interior lo sabremos, y ello puede mermar considerablemente la autoconfianza. En consecuencia, una confianza auténtica debe basarse en hechos y soluciones tangibles, elementos sobre los que podemos construir o actuar y direcciones hacia las que estamos decididos a encaminarnos.

La confianza no debe confundirse con la estrategia. Este error es muy frecuente en el mundo del deporte: cuando un buen equipo pierde ante uno mediocre, se suele explicar diciendo que “estaban demasiado confiados”, y así, se confunde la confianza con la estrategia. Un equipo no cae derrotado por su manera de pensar, sino porque sus planes no han sido efectivos o no estaba adecuadamente preparado. Los mejores equipos descuidan su preparación precisamente por apoyarse en exceso en sus éxitos pasados y creer que no necesitan prepararse para jugar con equipos más débiles.

La confianza no es arrogancia. Aunque sean numerosas las personas para las que demasiada pasión, grandes sueños o éxitos son muestras de arrogancia, lo cierto es que la verdadera arrogancia es estar convencidos de que, en general, somos mejores que los demás. La confianza no tiene nada que ver con nuestro valor como seres humanos o con las comparaciones que puedan establecerse con los demás.

Segunda parte: la filosofía del alto rendimiento

Todas las personas que han alcanzado la excelencia en algún campo o actividad, aun en medio de todos los

posibles obstáculos, altibajos o éxitos, han sabido perseverar gracias a una filosofía de rendimiento bien definida. Bajo esta filosofía se entiende una actitud coherente hacia lo que hacemos y el porqué lo hacemos. Se trata de un marco que nos permite manejar los contratiempos causados por nuestro deseo de resultar excepcionales en algo. La mayoría de la gente tiene su propia filosofía del rendimiento, que consiste en ciertas actitudes hacia el trabajo y la vida adoptadas a través de los años. Estas directrices no suelen ser producto de una consideración deliberada, sino de una imitación de los superiores, de los medios de comunicación o han sido adquiridas en el proceso general de socialización que todo ser humano atraviesa. La consecuencia de todo esto es la existencia de muchas personas guiadas por filosofías que imposibilitan su éxito en vez de inspirarlo. Para que una filosofía sea efectiva tiene que cumplir unos requisitos:

1 Ser sencilla e inequívoca. Lo recomendable es guiarse por uno o dos principios como máximo en una situación donde se nos exigen unos resultados. Lo más importante es identificar cuál es el principal obstáculo que impide a nuestro pensamiento ser productivo y diseñar una estrategia para eliminarlo. Si, por ejemplo la traba principal es la tensión a la

“La “falsa confianza” es decirse a uno mismo que es el mejor en algo a sabiendas de que eso no es verdad.”

Haga su comentario!

que estamos sometidos (nos tiemblan las manos antes de hablar en público, tenemos ganas de vomitar, etc.), una actitud de ayuda será repetitivos que *“el cuerpo humano no está diseñado para rendir mejor bajo el estrés”* o que *“las situaciones de presión son una oportunidad para demostrar lo que valemos”*. Aunque estos axiomas puedan sonar a manoseados clichés, lo cierto es que son verdades que nos resultan familiares. El pensamiento de los que alcanzan el éxito es simple en los momentos decisivos.

2 Estar adaptada a cada uno. Cada persona necesita una filosofía elaborada de principios que no choquen con su manera de pensar. Para mejorar nuestro rendimiento, antes hay que identificar nuestros ámbitos de pensamiento improductivos y empezar a desarrollar sus contrarios. No existe una filosofía del rendimiento que funcione de igual modo para todos, y muchos de los consejos que proporcionan tantos “expertos” llegan a ser impracticables. Por ello, debemos confiar en nosotros mismos, es decir, en nuestra capacidad para diseñar nuestra propia filosofía.

3 Nos ayuda a mantener el pensamiento productivo frente a los obstáculos que normalmente activan nuestros hábitos ineficaces. Una filosofía del rendimiento efectiva es una ma-

nera práctica de enfrentarse a las barreras que más a menudo nos impiden desarrollar un pensamiento productivo. Por ejemplo, cuando dedicamos excesivo tiempo a preparar las cosas en lugar de hacerlas, podemos recurrir a axiomas como estos: *“Nunca ganaré esta competencia en la práctica”*, *“Nunca tendré éxito en el trabajo si constantemente me dedico a la formación”*, entre otros.

Se refiere al proceso y no en la receta para un resultado concreto. Una filosofía orientada al proceso y no al resultado facilita el pensar de manera coherente, incluso cuando las circunstancias de nuestro trabajo no lo favorecen. Esta es la filosofía de muchas personas que trabajan en situaciones de emergencia (médicos de urgencias, bomberos, etc.). En esas situaciones, estos profesionales se centran ante todo en lo que saben hacer y, sólo después, en aquello que puede salir mal. No serían capaces de desarrollar su actividad si no creyeran que siempre queda una oportunidad.

Algunos axiomas pueden ayudarnos a desarrollar nuestras propias filosofías personales de rendimiento ante diferentes situaciones:

Para rendir bajo presión:

- Cuanto más crucial sea un momento, más uso

podemos hacer de la formación que hemos recibido.

- La presión convierte el carbón en diamantes.
- Es imposible alcanzar el éxito sin haber estado sometido a prueba.
- La ausencia de presión es clara señal de que lo que hacemos carece de verdadera importancia.
- La vida no vale la pena si no podemos sentir su palpito.

Para lograr el compromiso adecuado:

- Trabajar de forma más inteligente, antes que de forma más abrumadora.
- Hagamos lo que hagamos, siempre habrá una forma divertida de hacerlo.
- Hagámonos esta pregunta: ¿Haría esto gratis?
- La experiencia es la recompensa.
- Si vale la pena hacerlo, vale la pena hacerlo bien.

Para tener confianza en uno mismo:

- Tendremos éxito si tenemos suficiente tiempo.
- Si podemos visualizarlo, podemos hacerlo.

“El pensamiento de los que alcanzan el éxito es simple en los momentos decisivos.”

Haga su comentario!

- Mañana podemos continuar.
- No debemos tomar los resultados demasiado en serio.
- No existen garantías. Si se piensa en ellas antes de decidirse a hacer algo, es mejor ni molestarse.
- La emoción de un proyecto depende de la inseguridad de su resultado.
- Cualquier obstáculo es una oportunidad de éxito.
- Toda complicación es potencialmente una historia divertida.
- Todo lo que puedo hacer es lo mejor que puedo hacer.

Para perseguir sueños :

- Nuestros pensamientos tienen valor para nosotros, independientemente de que lo tengan para los demás.
- El sentido de la vida consiste en encontrar el máximo de felicidad y realización, no en lograr un determinado puesto o en ganar mucho dinero.
- El éxito es poder utilizar y dar salida a nuestros talentos, sean los que sean.
- Debemos optimizar nuestras capacidades y no intentar adquirir las de los demás.

- No podemos controlar los acontecimientos, pero sí nuestras reacciones ante ellos.
- Alguien tiene que ser el primero al que se le ocurra una idea.

**Conclusión:
Los negocios
como arte.**

Los negocios han sido tradicionalmente considerados como lo exactamente opuesto al arte. La razón es que los negocios, por definición, operan con conceptos como beneficios y pérdidas, presupuestos conservadores y gestión de riesgo, los cuales dejan poco espacio a la creatividad.

No obstante, los hombres de negocios pueden sentir el mismo impulso interior que motiva a los artistas cuando crean sus obras. Lanzar un nuevo producto al mercado puede ser tan creativo y obedecer al mismo aliento que componer una canción. Una persona es creativa cuando explora los límites de sus capacidades y experiencia, independientemente de la actividad a la que se dedique.

Nos contratan para nuestros trabajos por la educación que hemos recibido, la experiencia profesional y nuestros conocimientos, pero es imposible progresar si nos limitamos sólo a practicar nuestras habilidades: para

alcanzar la excelencia en lo que hacemos, necesitamos explorar nuestras capacidades, experimentar con ellas e intentar hacer lo que no creíamos posible.

La excelencia se logra si aprendemos a vivir con inseguridad y a progresar sobre ella. En ese sentido, los artistas son más productivos cuando no conocen el resultado final de la obra en la que trabajan. Muchos grandes novelistas han terminado sus novelas porque sus propios personajes les han llevado hacia el final. De la misma manera, los grandes empresarios disfrutaban del desafío de trabajar bajo presión, superando los obstáculos que van surgiendo y triunfando en situaciones en las que el fracaso parecía la única alternativa. Algunos de esos grandes empresarios han llegado a ser verdaderos virtuosos de los negocios, cuya obra, como algunas obras artísticas, está destinada a perdurar en el tiempo. Así sucedió, por ejemplo, con Mayer Rothschild, que fue un prestamista del gueto judío de Francfort en el siglo XVIII, hasta que fundó un banco y luego varios otros gestionados por sus hijos. Fue el comienzo de la banca Rothschild, en cuya construcción se invirtió casi tanto genio como en cualquier gran obra de arte, y que perdura hasta nuestros días sin que haya sido absorbida por

“El éxito es poder utilizar y dar salida a nuestros talentos, sean los que sean...”

Haga su comentario!

Edificio HSBC, Escazú.
De la Rotonada de Multiplaza
100 mts al sur.

Teléfono: 506.2505-5005
Website: www.intesysconsulting.com
Correo: 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

los gigantes financieros globales como UBS, City Group O Salomon Brothers.

La resolución de problemas,

la superación de obstáculos y el enfrentamiento a los desafíos en el mundo de los negocios pueden resultar tan creativos como cualquier

gran arte, o incluso más, puesto que son capaces de transformar la vida de la humanidad.