



JEFE DE OBRA

Michele Accattoli

**Resolución
de problemas y gestión
práctica del trabajo**

Michele Accattoli

Jefe De Obra

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57159556

Jefe de Obra:

ISBN 9788893986793

Аннотация

Un manual funcional que puede incluirse en el género de las publicaciones didácticas. Adecuado como guía práctica y también como libro de texto para las escuelas técnicas para jefes de obra o topógrafos. Jefe de obra contiene explicaciones claras sobre el papel de la figura profesional, sobre las modalidades de desarrollo de los trabajos en la empresa de construcción a la vez que ofrece sugerencias útiles para planificar de la mejor manera los objetivos y elaborar estrategias mentales. Se guía al lector paso a paso hacia el correcto planteamiento del método de trabajo, desde la excavación hasta el acabado de los pisos. El estilo directo y lineal lo convierte en un prontuario de fácil consulta. El corte práctico, enriquecido con imágenes de ejemplo y material de profundización, hace que pueda ser un instrumento valioso para los jóvenes que se están preparando para desempeñar este trabajo

Содержание

CAPÍTULO 1	6
CAP. 1: LOS SECRETOS PARA GESTIONAR DE LA MEJOR MANERA LA OBRA	6
1.01: LA GESTIÓN DE LA OBRA	6
1.02: MENTALIDAD DE LÍDER	15
1.03: ORGANIZARSE A SÍ MISMO PARA ORGANIZAR A LOS	20
1.04: LA CAPACIDAD PARA RESOLVERPROBLEMAS	37
1.05: LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES	43
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Michele Accattoli

Jefe de Obra

Michele Accattoli

Jefe de Obra

**Resolución de problemas y
gestión práctica del trabajo**

Traducido por María Acosta

Editor: Tektime

Copyright © 2019 – Michele Accattoli

JEFE DE OBRA

Resolución de problemas y gestión práctica
del trabajo

CAPÍTULO 1

LOS SECRETOS PARA GESTIONAR DE LA MEJOR MANERA LA OBRA

CAP. 1: LOS SECRETOS PARA GESTIONAR DE LA MEJOR MANERA LA OBRA

1.01: LA GESTIÓN DE LA OBRA

A vosotros, jefes de obra, os digo que debéis ser, sin ninguna duda, los promotores de la obra; la mente impersonal de vuestro jefe, al que dar seguridad y serenidad a fin de que en la obra que coordináis todo marche a la perfección, nadie se lamente, los equipos trabajen sin problemas, y sobre todo los trabajos se conviertan en aquello que la empresa había predeterminado en la fase del presupuesto.

Una vez definido esto, tendréis bien claro vuestro objetivo: convertirlos en un perfecto jefe de obra...

La importancia de una figura de este tipo no viene dada sólo por la coordinación de la obra, sino sobre todo por la capacidad de poder ser un buen interlocutor entre los clientes, el titular de la empresa, la administración y los obreros.

Vuestras capacidades deberán ser: dinamismo y sentido de adaptación. Es por esto que deberéis estar abiertos para recibir consejos y hábiles al decidir la mejor elección que producirá compensaciones en la empresa para la que trabajáis. Deberéis estar preparados para planificar los trabajos futuros y, sobre todo, ser decididos y estar seguros de vosotros mismos sobre el terreno. Tener una visión clara del trabajo que hay que llevar a cabo y saberlo programar con anticipación (al menos 3 meses): es esto lo que debe hacer siempre un buen jefe de obra.

En los siguientes capítulos os explicaré las distintas conexiones entre los trabajos, los calendarios y las informaciones necesarias para elaborar el crono programa; un importantísimo instrumento que, si es cumplimentado con la debida atención, será uno de vuestros mejores aliados.

§ Un día cualquiera

Aunque os resulte extraño, bastan 30 segundos para comenzar la jornada de la manera adecuada; el tiempo necesario para estimular la glándula pineal (glándula que trabaja en función de los ciclos luz/oscuridad liberando dos hormonas principales: serotonina y melatonina).

La **serotonina** es activada por la **luz** y he aquí algunas de sus funciones:

- 1) Nos vuelve **atentos** y vigilantes;
- 2) Estimula el **aprendizaje** y la memoria;
- 3) Aumenta la consciencia y la **concentración**;
- 4) Regula el equilibrio **emocional** y estimula el **buen humor**;
- 5) Estimula la fisiología del cuerpo y la coordina con el **nivel energético**.

¿Cómo estimular, por lo tanto, la glándula pineal?

Basta con que la primera cosa que hagáis por la mañana sea esta: abrir las ventanas y dejar entrar la luz. Non sólo dentro de la habitación, sino, durante unos treinta segundos, incluso dentro de vosotros mismos; permaneced allí, a la luz (probadlo, no cuesta nada).

Esto es necesario, en la obra, todos los días, se debe planificar cada cosa, poniendo siempre todo por escrito; incluso el más pequeño trozo de papel cuenta y debe ser conservado en el archivo de la obra. Estos apuntes serán muy útiles para elaborar la contabilidad de fin de mes.

Como jefes de obra deberéis llegar siempre antes para dar una vuelta por la obra y comprobar que todo está como se dejó la noche anterior.

Acabado el recorrido de control hablad con el equipo, intentad organizarlos enseguida, ajustad la jornada como la habéis pensado, escuchad las posibles objeciones que, si son justas, pueden volverse útiles en futuros trabajos, (a veces quien ejecuta manualmente el trabajo ve mejor los problemas e intuye cómo resolverlos).

Id con el equipo al lugar de trabajo, nunca dar las indicaciones por teléfono o alejados del desarrollo de los trabajos.

Debéis ser la figura de referencia en la obra y por tal motivo vuestra presencia será fundamental ya sea al comienzo (momento dedicado a la explicación de los trabajos), como durante la ejecución (momento dedicado a la supervisión y al control de los trabajos) intentando dar seguridad a quien trabaja bajo vuestras directivas.

No deis nunca demasiada confianza a los obreros, a los proveedores y a los inversores, porque puede suceder que, en el momento en que debáis imponeros sobre ellos, por un trabajo, os sentiréis culpables y llegaréis a compromisos fáciles que no rendirán económicamente lo que habíais previsto.

En la oficina (la barraca de la obra), llevaréis a cabo los trámites rutinarios que serán:

- 1) Compilar el diario de los trabajos;
- 2) Organizar y desarrollar el trabajo técnico (llamadas, contabilidad, presupuestos, ofertas, programar los trabajos, diseñar, etc.);
- 3) Mantener en orden la obra, aunque seamos unos desordenados, al menos para dar buen ejemplo. A última hora de la tarde deberíais saber ya qué hacer al día siguiente y actualizar para vosotros y para el resto el programa laboral, que por lo general ha sido elaborado mensualmente, pero, cada día, con mucha probabilidad, será necesario confirmarlo o modificarlo en base a posibles retrasos o imprevistos, (puede que también por

adelantos en las entregas, lo que no estaría nada mal).

Con respecto a las relaciones con la Dirección de la obra y con el promotor, sería oportuno estar siempre presente en las reuniones que se hacen durante los trabajos, lo que es fundamental para resolver problemas tanto de carácter técnico como económico.

Deberíais buscar siempre una solución en tiempo real a los problemas que surgen durante estas reuniones, si es posible haciendo uso de vuestra experiencia, o bien interpelando a vuestros superiores para una aprobación con respecto a la continuación de los trabajos, con el fin de evitar retrasos que harían perder tiempo y dinero.

§ El crono programa y su uso

El crono programa podrá ser consultado para:

- 1) Conocer los flujos económicos de cada mes desde el comienzo hasta el fin de la obra;
- 2) Comprender cómo y cuándo subcontratar un trabajo;
- 3) Ordenar los materiales;
- 4) Establecer la cronología de los trabajos, para definirlos y ejecutarlos;
- 5) Determinar los plazos de las subcontratas para la conclusión de los trabajos.

El crono programa es importante que haya sido redactado en colaboración con el responsable del contrato, con el responsable económico (aquellos que han presupuestado los beneficios de la empresa y formulado la oferta para la obra) y con el capataz.

Cada figura nombrada os dará las informaciones necesarias; desde la solicitud de la empresa solicitante, pasando por los requisitos económicos hasta los problemas técnicos de actuación.

Queriendo dar un ejemplo de uso de este instrumento pensad solamente cuán útil puede ser saber que tras un mes necesitaremos hacer las divisiones de los tabiques en el interior de los apartamentos. Lo que significará que cuando entren los albañiles todo deberá estar decidido:

- 1) Dibujos acotados y ejecutables;
- 2) Autorizados por la empresa promotora;
- 3) El material necesario ya en la obra, (dando la posibilidad, por lo tanto, a los proveedores de organizar el viaje y no cogerlos siempre “por el cuello” ordenando algo de hoy para mañana. Incluso, y sobre todo, esto quiere decir saber gestionar una obra, estar dispuesto y organizado en el momento en que es necesario.

Quien desee profundizar, puede escribirme al correo electrónico

geometradicantiere@gmail.com o consultar la página www.hoepliditore.it/7280-4; responderé con gusto incluso suministrando también documentación suplementaria sobre el tema. En concreto habrá disponible un crono programa adecuado.

§ El diario de obra

El diario de obra es otro instrumento importante si se escribe diariamente y con cabeza.

Un buen diario de obra os puede ayudar a fin de mes a

estar seguros de que todos los trabajos realizados se hayan contabilizado, porque bastará con echar una ojeada y releer los trabajos hechos día a día.

En el diario de obra se deben anotar:

1) Todas las empresas;

2) El número de obreros presentes en la obra ese día; 3)

Todos los trabajos realizados y los hechos por autónomos; 4)

Para quien quisiese profundizar sobre las posible anomalías en

la ejecución de los trabajos puede escribirme a la dirección de

correo electrónico geometradicantiere@gmail.com o consultar

la página www.hoeplieditore.it/7280-4 Podré proporcionar las

aclaraciones necesarias y en particular el plan de control de

calidad para los trabajos de los que nos ocuparemos.

§ El plan de control de calidad

Mediante este útil instrumento podréis guiaros en la

valoración del proceso que estáis realizando. A cada trabajo, de

hecho, le corresponden unos controles y cada uno de ellos debe

resultar positivo, con objeto de garantizar que el trabajo pueda

ser considerado **“hecho a la perfección”** .

Elaborar un archivo con las informaciones de las empresas que

han trabajado de manera incorrecta puede servir de ayuda a la

sección administrativa de la empresa porque, para las sucesivas

subcontratas, sabrán si esta empresa trabaja bien o si es mejor no

dejar que concurra ni siquiera a la oferta.

§ Trabajar por horas

Voy a decir unas palabras sobre trabajar por horas, es decir

sobre aquellos trabajos que no tienen un precio y que son contabilizados anotando las horas que un equipo emplea para realizar un trabajo. Estos trabajos deben ser eliminados en lo posible, por el simple hecho de que cuando el equipo trabaja por horas está siempre menos dispuesto a rendir y se lo toma con tranquilidad; esto es inevitable, por lo tanto os veréis obligados a controlar más a menudo estos trabajos para estar seguros de que no se pierda dinero, porque, os lo recuerdo otra vez: es necesario trabajar con sentido de la responsabilidad en las relaciones con la empresa y evitar, por lo tanto, pérdidas de tiempo y dinero.

§ El orden en la obra: reglas fundamentales

Querría subrayar de nuevo la importancia del orden y la limpieza dentro de la obra porque es una de las cosas que más influyen en la primera valoración de la misma y que salta a la vista. Para aclarar mejor este concepto os aconsejo mirar el vídeo que hay en esta dirección:

<https://www.youtube.com/watch?v=D3RlxUbG8-0di>.

A lo sumo podremos esperar a que esté terminado el trabajo y luego exigir enseguida la limpieza y la puesta en orden de la zona, ya que ¿sabéis qué ocurre? Cuando entra el siguiente equipo y ve que el lugar de trabajo está sucio, en el mejor de los casos os llama pidiéndoos que se limpie (esperando que quien ha dejado la suciedad esté todavía en la obra) y, además muy probablemente no seréis respetados cuando pidáis a ese equipo que limpie cuando acabe el trabajo. Es necesario hacer comprender que la limpieza no es una pérdida de tiempo sino

un beneficio tanto económico como de tiempo ¡y que es parte del trabajo!

Por lo tanto el consejo que os doy es recordar diariamente al equipo poner en orden la obra porque en su compensación económica está incluida la limpieza del lugar de trabajo. Por lo tanto es como si les pagaseis por un trabajo que no desarrollan y si fueseis vosotros los que lo debéis pagar estoy seguro que lo haríais. Además, en los casos en que no quisiese hacerlo podréis volver sobre el factor económico. ¿Cómo? Manteniendo en suspenso la contabilidad hasta que todo esté limpio. Se enfadarán, pero harán lo que deben hacer y os aseguro que la próxima vez se lo pensarán dos veces antes de dejar todo en desorden, porque para ellos volver atrás a limpiar significa perder el doble de tiempo respecto a cuando tenían el equipamiento cerca.

Órdenes similares, del tipo como aquellas de no respetar la seguridad en el lugar de trabajo, deben siempre estar por escrito y ser firmadas porque ocurra lo que ocurra son “trozos de papel” que permanecen y certifican el hecho.

§ El orden en los materiales: cómo y cuándo hacerlo

Un buen jefe de obra sabe que debe intentar obtener el máximo rendimiento de todos, y es por esto que debe también ordenar el material y el equipamiento necesarios para el trabajo.

Un buen jefe de obra ordena el material con tiempo, no lo deja para el último día, porque incluso los proveedores tienen sus calendarios; pretender la entrega inmediata por parte de estos

últimos no debe convertirse en un hábito.

Es verdad, puede haber olvidos y en estos casos hay que ser inteligente para que el material llegue lo antes posible. Si a un proveedor siempre le habéis mandado las órdenes en el momento adecuado y le habéis dado la posibilidad de organizar la mercancía y el viaje, podrá teneros en consideración en el momento en que tengáis alguna necesidad, porque sabe cómo trabajáis y cómo le hacéis trabajar y también sabe que si gestiona bien vuestras emergencias “ganará puntos” con vosotros asegurándose otra posible y futura adquisición.

1.02: MENTALIDAD DE LÍDER

Imaginad al presidente Obama, en un estrado delante de miles de personas... escuchadlo mientras pronuncia su histórica frase: “*yes, we can!*” (¡Sí, nosotros podemos!). Ahora intentad imaginarlo sobre el mismo estrado mientras dice algo como: “*yes, we can... maybe...*” (Sí, nosotros podemos... a lo mejor...).

¿Es lo mismo?

Nunca se habría convertido en presidente, y esto es porque la primera gran diferencia entre quien es percibido como líder y quien no, es la seguridad en sí mismo y sobre los objetivos que quiere alcanzar.

Adquirid esta seguridad si queréis conquistar el liderzgo en la obra.



¿Consigues transmitir seguridad en la obra? ¿Eres convincente?

Estoy hablando del **sensación de seguridad**, es decir de la **confianza** que un **líder** debe poseer, incluso en los momentos de

dificultades, ¡en el hecho de que encontrará una solución y que conseguirá transmitirla a los demás!

Esto es muy importante desde el momento en que muchos trabajadores son, fundamentalmente, indecisos y no necesitan a otros igualmente indecisos, sino a un líder capaz de transmitirles seguridad. La **confianza**, no se construye con el tiempo, sino que es una elección que puede tomarse en el momento; tener una **confianza** inquebrantable significa creer (hasta en la más mínima parte de tu cuerpo) que, sea como sea, encontrarás una solución al problema (y es por esto que llega realmente).

No se cómo lo haré, pero lo haré. ¡Esta es la frase que piensa, dice y pone en práctica una persona carismática! El **carisma** no está vinculado a las ideas, no está vinculado a vuestros resultados, sino que está conectado a algo más profundo.

El **carisma** es la capacidad de ejercitar una fuerte influencia sobre otras personas. Deriva de la palabra griega χάρισμα, chárisma, que, a su vez, deriva del sustantivo χάρις, cháris, es decir *gracia*. Asume, en ambos casos, el significado de *regalo*.

Entre todos los elementos que determinan el **carisma** podremos decir que el más importante es la convicción en las propias ideas.

§ **Cómo transmitir seguridad**

REGLA 1: Sed honestos.

Decid siempre todo lo que pensáis, mostrad integridad y coherencia entre lo que pensáis, decís y hacéis, sed sinceros y usad un lenguaje sencillo.

REGLA 2: Mostrad respeto.

No finjáis que os preocupáis, al contrario, respetad de verdad la dignidad de cada uno de los trabajadores, tanto en la obra como fuera de ella, sobre todo de los más humildes.

REGLA 3: Sed transparentes.

No tergiverséis los hechos, decid siempre la verdad de manera que los demás puedan verificarla. Veraces, sinceros y auténticos.

§ Transformar los sueños en objetivos

El deseo centra la atención en el desear, la intención es mucho más fuerte, centra la atención sobre el proceso de hacer aquello que se ha deseado.

Muchas personas no consiguen cumplir sus deseos porque son sólo unos soñadores.

Desear, como decía al principio, es el primer paso fundamental (algunos no alcanzan sus objetivos justo porque han dejado de desear).

Para transformar los propios sueños en objetivos hace falta algo más. Lo primero que hay que hacer es preguntarse:

•¿Deseo lo bastante?

Si la respuesta es sí, pasad al paso siguiente, en caso contrario preguntaos porqué no lo deseáis lo suficiente.

•Si realmente lo deseáis entonces no digáis ya más “tengo un sueño” sino

“tengo una intención” y, lo más importante, centraos sobre la intención misma (lo que significa coger papel y bolígrafo y escribir aquello que queréis conseguir).

No intentéis comenzar a hacer las cosas y luego las interrumpáis a mitad o antes de acabarlas diciendo “bueno, ya lo terminaré mañana”.

¡Son los pequeños hábitos los que marcan la diferencia!

El **primer paso**, como siempre, es la **claridad**.

§ **Cómo reforzar el propio autocontrol**

Antes de poneros a trabajar duramente es necesario saber gestionar los resultados que deseáis obtener: la estabilidad interior es vuestra meta y también el punto de partida indispensable. Sabiendo esto en vuestra formación debéis cultivar el autocontrol y lo conseguiréis mediante la asunción de responsabilidades importantes.

Para aprender a asumir estas responsabilidades, lo primero que hay que hacer, evitar que os sustituyan, es indispensable actuar en primera persona y exponeros al riesgo de equivocaros.

Cuando os encontréis a solas y debéis, por sentido del honor, respetar los compromisos adquiridos, os pondréis en movimiento y aceleraréis el proceso de aprendizaje. Cuando tengáis un compromiso que debéis finalizar, no estaréis sencillamente involucrados en vuestro deber, si no que se os mostrará como una auténtica misión.

La acción os llevará a reforzar el autocontrol, porque hace que os enfrentéis con los hechos y con la realidad cuando no hay excusa; los resultados son producidos, medidos y valorados por todo lo que proporcionan de bueno.

Será complicado, cierto, pero el autocontrol os hará capaces

de conseguirlo.

Cuando quieres llegar, llegas. Si no puedes caminar, te arrastras; si no puedes arrastrarte, ruedas. Pero cuando quieres llegar, llegas.

Gabriel Guerrero

1.03: ORGANIZARSE A SÍ MISMO PARA ORGANIZAR A LOS

OTROS

Bienvenidas sean la creatividad y las soluciones geniales, a condición de que aporten resultados concretos, que se puedan utilizar enseguida.

No os podéis “tirar al ruedo” sin un plan, es un gran error. Un resultado debe ser preparado con cuidado, lógica, intención y tenacidad.

La ayuda más grande viene de nosotros mismos, de nadie más: hacedlo lo mejor posible, dedicaos en cuerpo y alma a una cierta tarea, todo esto parece que no tiene fin y representa un proceso en continua evolución.

Debéis tener disciplina y centraros en el resultado final de vuestro trabajo: cuando lo veáis realmente en vuestro pensamiento, entonces podréis tomar las decisiones apropiadas para obtener los resultados concretos, que son dignos de existir.

El plan para organizar la obra debe tener en cuenta estas preguntas:

- 1) ¿Cómo podríais optimizar el tiempo de cada persona?
- 2) ¿Tengo las personas adecuadas en el puesto adecuado?

§ Los secretos para alcanzar los resultados previstos

SECRETO 1: Las mayor rentabilidad, sobre todo hoy en día, se alcanza añadiendo valor a lo que se tiene.

Podéis tener mucho entre las manos y todavía no lo estáis utilizando.

El secreto no es cuánto, sino cómo.

A menudo nos centramos en ver el resultado final pero subvaloramos la evolución que hay detrás, desde la concepción de la idea hasta lo que finalmente vemos. Pensad, por ejemplo, en [Martin Cooper](#), el inventor del teléfono sin hilos; según vosotros aquel primer teléfono móvil, desde el que se hizo la primera llamada, ¿correspondía realmente a la idea de libertad sin hilos y de comunicación que tenía en la cabeza?

SECRETO 2: Mejor la mitad de un proyecto terminado totalmente que un proyecto complejo acabado a la mitad..

MOTIVO 1: Los proyectos complejos, a menudo, son diseñados a largo plazo y nadie tiene tanta perseverancia para esperar un resultado que finaliza en un tiempo tan lejano. Mejor proceder por niveles.

MOTIVO 2: Los grandes proyectos, realizados a medio y largo plazo, a menudo son ejecutados mal o dejados a la mitad para a continuación ser redimensionados. Si aspiramos a la perfección en un gran proyecto incurriremos inevitablemente en el error de subestimar algunos puntos y no conseguir hacer otros.

Resultará un proyecto complejo hecho a mitad (por lo tanto, mediocre).

A menudo tendemos a la perfección, tanto por nosotros como por los que están cerca: ¡Es una pena que no pueda suceder de esta manera y que perseguirla con orgullo sea la forma perfecta para alimentar las desilusiones y pesares!

SECRETO 3: En vez de la perfección buscad el mejoramiento continuo.

Tended a la perfección pero sólo lo indispensable.

¿En qué área podéis sustituir la búsqueda de la perfección con la búsqueda del perfeccionamiento?

Subdividid la obra en diferentes fases de ejecución para convertirla en operativa lo antes posible. Esto os ayudará incluso a rebajar el nivel de estrés porque no sentiréis la presión de las cosas que hay que hacer y os encontraréis comprometidos sólo con los trabajos importantes, pero que no son todavía urgentes.

Dosificad vuestras energías y usadlas para subir, progresiva y constantemente, en una escala ideal que os llevará a la meta.

SECRETO 4: Cerrar los paréntesis abiertos.

No obstante el cerebro es un instrumento muy potente tiene la capacidad de concentrarse sólo sobre pocas cosas de una vez.

Pensando que estáis haciendo vuestros deberes, en realidad estáis haciendo menos. Los paréntesis son todas aquellas ideas, situaciones, proyectos y cambios que habéis comenzado y que todavía no habéis terminado y que están ahí, en la cabeza, y de vez en cuando os acordáis de ellas y decís: “debo hacer esto...”

¿por qué no lo hago?”

Debéis saber que ese momento estáis perdiendo energía, enfoque, capacidad y productividad y es por esto por lo que os parece que vais más lentos.

¿Cuáles son los paréntesis que podréis comenzar a cerrar primero?

Haced una lista y seguidla, cerrad primero los paréntesis, todos si es posible, luego, si acaso, abrid otros nuevos.

Cada vez que alcancéis una meta intermedia sacadla de las cosas que tenéis que hacer, sólo de esta manera mantendréis el ritmo de vuestras acciones y permaneceréis perseverantes y motivados.

Las cosas comenzarán a suceder con mucha más frecuencia, con más profundidad, con más resultados tangibles, veloces y duraderos.

¡No puedes esperar tener éxito si intentas cambiar veinte cosas a la vez!

Mimi Silbert

§ Cómo mejorar el propio puesto de trabajo

El puesto de trabajo no es algo que os encontráis, es algo que creáis.

Vosotros creáis la realidad en la que vivís.

Pensadlo bien, aunque trabajéis para alguien sois vosotros los que creáis vuestro ambiente de trabajo, sonreíd, estad disponibles, colaborad, o no participéis, no colaboréis, quejaos de mala manera.

De todas formas, sed vosotros los artífices de las condiciones en las que trabajáis. Aunque si en vuestro puesto de trabajo tienen lugar decisiones que no estáis autorizados a tomar, vosotros podréis hacer comprender qué es lo necesario para convertir en más eficiente y soportable el mundo en que trabajáis

Convertid en estable y confortable el espacio que administráis: resolved en él una cosa de cada vez, permaneced activos, porque, si os paráis a escuchar el caos de hoy os asustaréis y no merecéis perder.

Tomad ejemplo de estos cuatro conceptos:

1) Trabajad haciendo lo que os gusta: la satisfacción es el primer sueldo, quizás el único. Si no estáis satisfechos os estresáis, aunque llevéis a casa dinero. Escoged manifestar incluso en el trabajo aquello que os gusta, ¡dejad vuestra huella! En todas las cosas, es importante olvidar la propia “mente” y fundiros en uno con el trabajo que estáis desarrollando.

2) Poned pasión en todo lo que hacéis: no hay nada seguro en el mundo y no se debe dar nada por supuesto. Tenemos recursos, somos ingeniosos y vosotros podéis convertir el lugar en el que trabajáis en un paraíso o en un infierno, en función de si escogéis ser serenos, constructivos y éticos o si os gusta ser polémicos y obstruccionistas.

3) Reforzáid vuestros puntos fuertes: haced mejor lo que sabéis hacer bien; es necesaria una formación continua porque el ambiente evoluciona y vosotros debéis seguir el ritmo de las novedades, para poder continuar a inyectar en vuestro puesto

de trabajo competencia y pasión. Convertíos en excelentes en vuestra profesión: si incluso cerrase la empresa para la que trabajáis, si también desapareciese nuestro sector, vosotros sabréis, siempre y de todos modos, que tenéis una base óptima, tenéis carácter, estáis entrenados, sabéis sobresalir y con estas certezas podréis comenzar una nueva actividad, incluso en otro sector, con óptimas perspectivas de éxito.

Lo esencial es hacer las cosas, no los resultados de ellas. No existen actores, sólo las acciones, como no existe un sujeto que experimenta, sino sólo la experiencia.

Bruce Lee

4) Descansad de vez en cuando: dejad vuestro puesto de trabajo por lo menos cada 50 minutos para una breve pausa en la cual os moveréis, respiráis, hacéis estiramientos y os relajáis a vuestra manera; ¡el cerebro es un músculo y necesita relajarse de vez en cuando!

§ Cómo desarrollar la propia memoria

¿Qué ocurriría si tuvieseis la capacidad de memorizar, incluso a largo plazo, la información vital (de vuestro trabajo o de vuestro estudio) y, por lo tanto, os encontraseis que aumentaréis también vuestra capacidad de conexión?

Os respondo: tendríais las soluciones más rápidamente, acceso inmediato a una base de datos de información muy amplia (intentad pensar en todas las cosas que habéis aprendido con el tiempo), posibilidad de elección, la capacidad de gestionar de la mejor manera vuestro tiempo y aumentaríais, en consecuencia,

vuestra productividad; vuestra hora de estudio o de trabajo produciría mucho más de lo que produce ahora.

¿Cómo se puede hacer, entonces, para mejorar la memoria?

Hagamos un experimento práctico.

Leed esta palabra

나는 당신을 사랑합니다

¿Qué significa?

No lo sabéis, ¿verdad? Es normal, no es nuestro idioma. Está escrito en coreano (y significa, te amo).

Si alguien no habla nuestra lengua es difícil comprenderlo, ¿verdad?

¿Entonces por qué para memorizar nos obstinamos en usar una lengua que no es la del cerebro?

¿Qué lengua habla el cerebro?

Para nuestro cerebro las palabras son sólo una cosa completamente abstractas.

El cerebro habla el lenguaje de las imágenes y de las emociones Intentad pensar: ¿seríais capaces de recordar un evento importante que os ha sucedido de niños (trayendo a la mente imágenes y sensaciones) pero quizás no recordáis qué os ha dicho vuestro compañero ayer por la mañana, verdad?

He aquí una manera para mejorar la memoria (hablando la

lengua del cerebro):

- Escoged una persona de la que queréis recordar el número de teléfono;
- Imaginad mentalmente su cara (o una imagen suya que os resulte familiar);
- En la misma imagen yuxtaponed visualmente su número de teléfono.

Unos segundos de atención y ¿sabéis lo que sucede? Que la próxima vez no deberéis recordar el número, os bastará leerlo sobre la imagen que habéis creado.

Vale, de acuerdo, hoy en día hay agendas para los números de teléfono, celulares, etc., y la memoria no sirve para mucho. ¿Pero cuántas otras cosas podréis recordar con este sencillo método?

§ Consejos para optimizar los resultaos

Hay personas que con las mismas 24 horas, las mismas oportunidades en potencia, obtienen mejores resultados que otros.

He aquí algunos consejos que os ayudarán a maximizar los vuestros.

CONSEJO 1: 15 minutos.

En nuestro trabajo son muchas las actividades que se pueden hacer en 15 minutos pero, dado que se dejan para otro momento, siguen dando vueltas en nuestra cabeza (como con los paréntesis abiertos). Cread enseguida una lista de todas las cosas o actividades que podéis poner en marcha en 15 minutos. Ponerlas por escrito liberará vuestra cabeza y cuando tengáis los

famosos “15 minutos” sabréis ya qué hacer, porque, recordad que dejar paréntesis abiertos en la cabeza os quitará, incluso inconscientemente, muchas energías.

CONSEJO 2: Hacer o no hacer.

Aislaos, nada de teléfono, nada de correos electrónicos, nada de distracciones. Si comenzáis algo, terminadlo. Las medias tintas no funcionan.

CONSEJO 3: Actuad con organización.

Para motivarse necesitamos saber qué sucederá, qué nos espera, en caso contrario os arriesgáis a quedar bloqueados, por lo tanto usad un plan escrito, se hace de esta manera cuando se proyecta una gran obra: está bien que programéis los trabajos de la obra incluso anualmente pero dedicaros sobre todo a los que son más inminentes.

Haced planes a tres meses vista e intentad hacerlo lo más detalladamente posible. Quien es eficiente utiliza este método: por la noche programa el día siguiente, sobre la base del plan general que había predispuesto.

CONSEJO 4: ¡Haced las cosas enseguida!

Una buena manera para tener más tiempo es hacer más cosas... aunque parezca una contradicción, sin embargo, si debéis hacer tres trámites y os asignáis cuatro, con un aumento del 25% de vuestras obligaciones, os ponéis en marcha, os organizáis mejor y rendís más.

CONSEJO 5: ¡Dejar de sentirnos bajo presión!

El estrés significa al menos dos cosas:

1) No sois lo suficientemente buenos, debéis continuar aprendiendo, por lo tanto, debéis optimizar vuestra manera de actuar: se trata de coger confianza y control en vuestras tareas, de manera que no sean una carga; 2) Estáis haciendo algo que no se corresponde con vuestra auténtica vocación.

En ambos casos el hecho de que os sintáis bajo presión depende sólo y exclusivamente de vosotros: ¡no es una cuestión de falta de tiempo sino de cómo invertís el tiempo que tenéis!

CONSEJO 6: Estableced tiempo para la ejecución.

De la misma manera que es importante establecer qué hacéis, por medio de objetivos y subobjetivos, de la misma manera es importante establecer cuándo lo haréis, en caso contrario pospondréis la ejecución para un momento indeterminado y os encontraréis metidos en el caos.

Tened en consideración el tiempo que necesitáis para llevar a cabo vuestro objetivo, no os fiéis sólo y exclusivamente del despegue inicial.

Mantened la palabra dada, esto es importantísimo, no os comprometáis si no estáis seguros de poder acabarlo y haced todo lo posible para terminarlo cuando os habéis comprometido.



CONSEJO 7: Intentad permanecer el máximo posible en el cuadrante Q1.

El Q1, como se evidencia en el esquema de abajo, es donde pasáis el tiempo de calidad. Anticipad, por lo tanto, los trabajos importantes antes de que se conviertan en urgentes; es inútil que os diga que las cosas no importantes deben tener poco espacio en vuestra jornada... ¡no tenéis tiempo!

Cuadrantes tiempo/bienestar

Saber no es suficiente: debemos aplicar lo que sabemos.

Querer no es suficiente: ¡debemos Actuar!

Bruce Lee

§ “No tengo tiempo” es sólo una excusa

¿Sois también vosotros de aquellos que piensan a menudo que no tienen suficiente tiempo?, yo también lo pensaba, no os preocupéis, sin embargo he comprendido lo siguiente: intentad por lo menos utilizar el poco tiempo disponible de la manera apropiada, porque si se utiliza mal es, justo entonces, cuando tienen lugar los fracasos.

Lo primero que debéis empezar a pensar es que lo que hacéis lo hacéis por vosotros, para vuestro crecimiento profesional y no por un sueldo a fin de mes o para tener la aprobación de alguien.

Tenemos la estresante sensación de que el tiempo no nos llega porque mientras hacemos una cosa estamos pensando en otra, ¡no me digáis lo contrario!

Por esto aconsejo, empezad a pensar que lo hacéis por vosotros mismos, de esta manera las cosas más aburridas formarán parte del trabajo global de vuestro proyecto. Permaneced concentrados en lo que hacéis, reconoced el sentido de vuestras acciones, descubriréis que es útil y de esta manera pasaréis mejor la jornada.

Llegad con anticipación al trabajo: os conviene hacerlo (incluso si le robáis tiempo al sueño), porque cuando llegáis antes comenzáis la jornada con calma, evitando correr detrás de los

trabajos que os esperan. Os da la ventaja de que relaja y tiene más valor la calma que media hora de sueño..

¡Quedáos en el aquí y ahora!

La diferencia entre el éxito y el fracaso se ve a menudo en los pequeños detalles..

He aquí tres pasos que darán como resultado el conseguir más tiempo y sobre todo lo convertirán en más productivo.

(Por el momento hacedlo de la manera que os he dicho, más adelante veréis que después de un tiempo todo os resultará más natural).

PASO 1: PLAN (5 minutos)

Antes de comenzar vuestra jornada, sentaos con un trozo de papel y escribid las actividades que convertirán vuestra jornada en más productiva (podéis empezar a imaginarlas en cuanto os despertéis), identificad y escribid las prioridades, ¡pensad en vuestro mejor día y recordad introducir el aspecto emotivo para comunicaros con el cerebro!

PASO 2: RECAPACITAR (1 minuto en cada hora)

Poned una alarma en vuestro reloj, cuando suene, preguntaos: ¿en la última hora he gastado mis minutos de manera productiva?

PASO 3: RESUMEN (5 minutos)

Al final de la jornada, rememorad aquellos que han funcionado, dónde habéis puesto más atención y dónde os habéis distraído. “¿Habéis hecho aquello que queríais?”, “Si no, ¿qué podríais hacer mejor al día siguiente?”.

Tened en cuenta el tiempo... reconoce la utilidad de tus

pensamientos y de tus acciones y actúa en consecuencia.

§ La capacidad para resolver pequeños y grandes problemas

¡Haced que surja una buena idea!

Muchas veces sucede que nos encontramos delante de un problema que resolver pero no sabemos qué hacer..

Quizás sólo tenemos que hacer algo nuevo, cambiar nuestra forma de actuar. El problema, de hecho, es que seguimos pensando con la cabeza. No es que pensar con nuestra cabeza no sea correcto, el problema es que las ideas, las auténticas, escapan del círculo normal de la racionalidad. Es posible tener ideas con la racionalidad, sin embargo, a menudo, esto requiere tiempo, esfuerzo y, sobre todo, con ella emergen ideas que están confinadas a nuestra manera de pensar (no es algo completamente nuevo).

La locura es hacer la misma cosa esperando resultados distintos.

Albert Einstein

He aquí un juego en tres puntos para que se os ocurra una bonita idea (¡de las auténticas!)

Si debéis salir del círculo de la racionalidad para idear algo totalmente nuevo, debéis estar dispuestos a jugar, ¿estáis de acuerdo?

PUNTO 1: Escribid un problema que hay que resolver.

Por ejemplo: ocuparse de una reunión, encontrar una solución a un error en el trabajo, resolver un problema en la empresa, crear

un nuevo método para optimizar los tiempos, etc.

PUNTO 2: Analizad el método y las estrategias usadas hasta el momento.

Preguntaos ¿qué puedo hacer de distinta manera? Comenzad a ponerlos en el lugar de nuevos personajes (los primeros que se os ocurran) y haceos la siguiente pregunta: ¿Cómo resolvería XXX este problema? ¿Qué idea se le ocurriría a XXX?

(Escribir el mayor número de personajes posibles: por ejemplo compañeros de trabajo más expertos, quizás incluso muy distintos entre ellos, es más, si son muy distintos, mejor).

PUNTO 3: Escribid todo aquello que os venga a la mente.

Dejad que el bolígrafo corra sobre el folio y escribid todo aquello que os venga a la mente. Escribid sin juzgar (incluso las cosas que os parezcan más extrañas). Poned enseguida en práctica las nuevas ideas y sobre todo...

¡divertíos!

Sólo quien actúa aprende, la experiencia es la peor maestra: primero te da la lección y luego te la explica.

Oscar Wilde

Este juego es necesario para estimular la fantasía. Es uno de los métodos más rápidos para cambiar de punto de vista y encontrar enseguida nuevas ideas.

Tomad, por ejemplo, la imagen utilizada en psicología de la percepción que, según como miréis, puede parecer una mujer o un saxofón. Si continuáis observando, vuestra cabeza seguirá viendo una o el otro.

Usad el juego (y la cabeza de los demás) para que surjan nuevas ideas, esto significa asumir nuevos puntos de vista.

¡Sed hábiles para crear las soluciones que necesitáis!

Publio Escipión tenía un gran problema que resolver.

Incluso a vosotros os habrá sucedido tener que resolver un problema, ¿verdad?

Muy bien, entonces probad a ponerlos, por un minuto, en el puesto de Publio Escipión porque esta historia os puede proporcionar consejos importantes para resolver vuestros problemas.

Estamos en torno al año 200 a.C. y Escipión debía parar a Aníbal que, marchando desde España a través de los Pirineos, había descendido hasta Italia superando los Alpes y, una vez que llegó, había vencido a las legiones romanas en cuatro batallas principales.

¿Su arma secreta? Además de su agudeza militar tenía consigo unos elefantes que, como podéis imaginar, representaban un gran problema, un enorme problema. Nadie por ningún medio había conseguido jamás resistir a su fuerza

Delante de un ejército tan fuerte y voraz, ante una manada de elefantes, ¿qué habríais hecho?

Escipión podía continuar buscando nuevas armas para vencer a Aníbal y sus elefantes (como habían hecho muchos otros, incluso su padre, perdiendo) o intentar imaginar nuevas soluciones.

He aquí, entonces, que tuvo dos corazonadas.

En vez de defenderse decidió atacar Cartago: de esta manera obtuvo la primera ventaja en la competición. Aníbal fue obligado a volver atrás, a todo correr, para defender su ciudad.

¿Y con respecto a los elefantes? Nada de armas. Escipión se dio cuenta de que los elefantes eran incitados contra las tropas y daban lugar a feroces enfrentamientos. ¿Sabéis lo que hizo? Instruyó a sus tropas para abrir brechas. De esta manera, cuando los elefantes cargaron, las tropas se abrieron, los elefantes continuaron corriendo en el vacío y simplemente se dispersaron.

Digámoslo, a nadie le gustan los problemas y nadie tiene la varita mágica para resolverlos al momento. Se pueden hacer dos cosas para encontrar la solución:

- 1) Trabajar para que surjan en el menor tiempo posible;
- 2) Adoptar nuevas estrategias para encontrar nuevas soluciones (justo como Escipión).

¿Qué corazonada, capaz de desbloquear una situación y abrir nuevos caminos, necesitaríais en este momento? Es esto lo que debéis preguntaros.

Un concepto fundamental: ¿cuáles son las decisiones más importantes?

Son las pequeñas decisiones, las que tomamos cada día, las más importantes. Es el no tomar pequeñas decisiones lo que hace que se acumulen y se conviertan en grandes (y entonces, sí, son difíciles de tomar).

Tomar y llevar a buen término cada pequeña decisión desencadena una serie de dinámicas que te impulsan hacia el

éxito.

Ejercicio: ¿de qué manera os podéis acercar a vuestro objetivo?

1) Pensad en vuestro objetivo;

2) ¿Qué pequeña decisión podéis tomar en este momento?

Podría ser una llamada de teléfono, una búsqueda en Internet.

Cualquier pequeña cosa..

Entrenaos en tomar pequeñas decisiones. Son ellas las que moldean nuestro destino.

Anthony Robbins

1.04: LA CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

§ Obstáculos que hay que superar

Muchas veces nos encontramos en situaciones que requieren (o requerirían) una decisión.

Pero esa decisión tarda en llegar y lo hace, en sustancia, por distintos motivos:

– **Obstáculo cognitivo**: sucede cuando no todos los elementos, que juegan un papel en la situación que se ha creado, se dan cuenta de que ésta se debe resolver enseguida y lo hacen porque no la consideran tan “importante” y continúan resistiéndose.

– **Obstáculo “político”** : se llama de este modo y es el obstáculo que puede enfrentarnos a alguien que tiene un interés en

no dejarte salir de esa situación (¿alguien que quiere desbancaros profesionalmente? ¿un envidioso? ¿un pariente?).

– **Obstáculo motivacional:** este aparece porque puede que falte la fuerza o la confianza en sí mismo o en otros elementos del sistema/situación que hay que resolver. La decisión es importante pero se sigue aplazando por falta de coraje.

– **Obstáculo conectado con los recursos:** cuando se intuye el problema y su solución pero no se tienen los recursos económicos necesarios para ponerla en marcha.

El trabajo duro se paga con futuro. La pereza se paga enseguida.

Steven Wright

Se dice que la vida está hecha de prioridades. Estableciendo las prioridades y trabajando en base a ellas a menudo todo el castillo se derrumba después de un golpe

La vida es una pregunta, las elecciones son la respuesta.

§ Del obstáculo a la solución

1) **Dejad de quejaros** (¡esos lamentos típicamente españoles!). Aceptad que vuestra capacidad para obtener resultados es igual a vuestra capacidad para resolver problemas

2) **Analizad atentamente el problema.** Esto es necesario hacerlo. Si Escipión no lo hubiera hecho no habría pensado en atacar en vez de defenderse.

Pero no os paréis aquí, de hecho, este primer paso, aunque importante, tiene una pega: impide las soluciones en vuestra capacidad de razonamiento (que a menudo se encuentra en el

mismo nivel del problema).

Comenzad a preguntaros: ¿me preocupo por un hecho real o sólo tengo miedo de lo que podría ocurrir?

Debéis de partir de esta idea para aclararos: los hechos reales son algo que se puede medir que tienen un lugar en el espacio y en el tiempo y que todos pueden percibir. Un miedo, sin embargo, es algo que sólo percibís vosotros como grave, pero se trata de una opinión, quizás otros piensan como vosotros, pero no es debido a esta opinión colectiva que un hecho es real; es típica la preocupación sobre lo que podría ocurrir en el futuro.

Los miedos mandan un mensaje importante que hace aumentar el nivel de atención. Los miedos son una señal, no todos los miedos son negativos..

Los miedos te avisan.

Los miedos significan falta de claridad.

El miedo más grande es el miedo a lo desconocido (es decir, de algo que no conocemos o no conocemos lo suficientemente bien).

Los miedos significan falta de estrategia.

No tengáis miedo a equivocaros, la acción genera éxito!

Italo Pentimalli

§ **Cómo afrontar los miedos**

El primer paso es, por lo tanto, aclarar el miedo mismo.

1) Identificad el miedo: ¿de una situación? De una posible consecuencia?

¿Qué podría ocurrir si...?

2) Desarrollar una estrategia: para cada posible consecuencia. Si tenéis una estrategia sabéis qué camino tenéis que recorrer. Si sabéis el camino que tenéis que recorrer no estáis en la zona de lo desconocido entonces desaparece el miedo.

Si robas un banco te caen 20 años. Si eres prisionero de tus miedos, dura toda la vida.

Richard Bandler

Si, en cambio, os dais cuenta que os estáis preocupando por algo que es real, entonces preguntaos: ¿qué puedo hacer para encontrar la solución?

Esta pregunta es fundamental porque os pone enseguida en el centro de la atención: un experto puede ayudaros, un maestro puede mostraros el camino, pero luego os toca a vosotros estudiar a fondo las enseñanzas recibidas y aplicarlas en el trabajo.

La auténtica solución está en vosotros, he aquí porqué es indispensable que os pongáis enseguida en el centro de atención y esta pregunta os ayudará a conseguirlo, justo ahí, en el centro de atención, donde suceden las cosas y donde se crean las soluciones.

3) Entrad en un estado emocional productivo: ¿os ha ocurrido sentir un momento particularmente positivo en el cual deberíais haber intentado conseguir hacer cualquier cosa?

Son esos momentos en que parece que todo fluye, que todo va por el camino correcto, ¡porque estáis inspirados y tenéis confianza en vosotros mismos!

Ese es el estado justo para tomar decisiones, en cambio,

nosotros continuamos luchando: ¿pero quién sabe por qué continúa a ocurrir de esta manera? Es sencillo: porque las elecciones hechas partiendo de un estado no productivo tenderán a seguir en esa dirección..

Hay por lo menos diez cosas en nuestra vida por las que podemos estar tranquilos, que os hacen sentir bien.

Escribidlas enseguida. Sed conscientes de este estado (centraos en estas diez cosas durante unos días) y asumidlas como vuestras.

Partid de aquí para tomar vuestras decisiones profesionales, de trabajo.

Partid de este estado productivo. El resultado es inmediato..

El punto de partida es el estado emotivo a partir del cual se toman decisiones; es fundamental.

Y cuando las cosas interactúan de la manera apropiada...

... entonces ya no se podrá preguntar, ni pretender, ni luchar.

Simplemente se podrá tomar.

Italo Pentimalli

Dejad fluir las ideas, salid a dar un paseo, dejad pasar un par de noches y, sobre todo, eliminad el juicio, poniendo en lo más alto las soluciones que os colocan en el centro de la acción, porque se trata de soluciones que habéis creado vosotros, que controláis vosotros, que habéis llevado a cabo... Vosotros.

Cuanto más está una solución bajo vuestro directo control, en vuestra plena autonomía, tanto más debe estar arriba de la lista.

No os contentéis con haber escrito una bonita página y

esperar a que suceda algo, debéis obtener resultados válidos, ¡sed prácticos y actuad! La vida es práctica y requiere soluciones. Según sea el problema y la estrategia que pongáis en marcha, necesitaréis más o menos tiempo para poner en marcha la solución y obtener resultados reales y cuantificables: vosotros perseverad, seguid vuestro plan escrito y llegaréis hasta el resultado.

Sois soñadores prácticos respaldados por la acción.

Bruce Lee

En la vida, como en la obra, existe una sola manera de resolver los problemas: convertirse en más grande que ellos, perseverando con elasticidad..

Comencemos a considerar los errores como unas enseñanzas valiosas sobre cómo no se resuelve un problema.

Una vez comprendido cuál es la manera en que no debemos actuar, basta con ampliar la propia consciencia y aumentar la confianza en la propia creatividad para encontrar diferentes modos de afrontar la situación.

Actuando de esta manera venceréis de todas formas, porque aunque si debéis recomenzar desde el principio, cada vez que lo volvéis a intentar seréis mejores personas y más sabias y el tiempo os dará la razón

1.05: LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

§ Gestión de las relaciones con los subcontratistas

Desde mi punto de vista, en las relaciones con los subcontratistas es importante solventar cualquier controversia y erradicarla desde el principio para evitar arrepentimientos o insatisfacciones escondidas y para que todo se desarrolle de manera clara e indiscutible.

Es aconsejable subcontratar al equipo un paquete completo para un trabajo, y esto porque, en el momento en que surgiese un problema ligado a él, podréis dirigiros a la empresa y ordenar la reanudación del mismo trabajo sin endosar el problema a otros.

Para poner un ejemplo, cuando se hacen los pavimentos de hormigón y el paquete está formado por el mismo pavimento, por el cemento ligero y la capa antirruidos, estaría bien que todo fuese suministrado y colocado por una misma empresa ya que, en el momento en que aparezcan problemas de hundimiento del pavimento o incluso el paquete no supera la verificación de la prueba acústica de pisadas, vosotros os podéis permitir llamar a un determinado equipo y ordenar la reanudación del trabajo sin que el mismo pueda decir que el problema es debido a un material caducado o a quien ha puesto el cemento aligerado, habiendo sido ellos los únicos ejecutores del paquete entero. Esto vale también para otros trabajos que enseguida os detallaré.



§ **Cómo superar las divergencias**

¿Cuántas veces os habéis encontrado delante de un colaborador vosotros **con vuestras ideas**, él **con las suyas**?

Estáis allí discutiendo sobre las posibles ventajas, desventajas y cada uno mantiene sus propias ideas intentando arrimar al ascua su sardina y obtener el máximo beneficio. ¿Quién tendrá razón? Hay un problema: cada uno de vosotros, en base a las propias ideas y punto de vista, tiene la razón y es entonces cuando

empieza la pelea.

En este tipo de situación lo que más hace enfadar es la sensación de no ser entendidos.

¿No os ha ocurrido estar explicando un concepto y pensar: por qué no me entiende?

Ser comprendidos apacigua a los hombres satisfaciendo esa necesidad colocada en los peldaños más altos de la pirámide de Maslow: el reconocimiento social de las propias habilidades y competencias.

Hay una palabra que cambia todo: TÚ.

¿Sabéis lo que le interesa a vuestro interlocutor de vosotros? Digamos... poco. También él está negociando y, obviamente, se interesa sólo por él mismo.

Intentad hacerle esta pregunta: ¿cuáles son tus exigencias? ¿Cuál es tú punto de vista? Yo te escucho, te comprendo.

De esta manera vuestro interlocutor se sentirá más comprendido, saldrá de la trinchera. Sólo después de haber comprendido sus exigencias podéis pasar a las vuestras, para encontrar un punto de convergencia común.

Dad reconocimiento a los demás y ellos os mostrarán reconocimiento.

Sí queréis ser escuchados, antes de nada, escucha. Si quieres ante todo ganar, haz que ganen.

§ Desarrollar la escucha activa

Imaginad al marido y la mujer en la cama, antes de dormir, ella, con ojos tristes dice: “Yo hablo, pero tú no escuchas” y él,

sin ni siquiera mirarla dice: "... también a ti, Pucci, que tengas bonitos sueños".

Esta escena se repite a menudo ante muchas situaciones en muchos ámbitos de la vida y tienen que ver con la obra.

Estamos delante de una persona con nuestro pensamiento, ella habla pero nosotros pensamos en otra cosa y cuando acaba, atacamos.

Ya sea que se trate de una contratación o de cualquier otro tipo de comunicación, estad tranquilos que la persona que está enfrente se da cuenta.

PRIMERO: No recibe como respuesta lo que realmente quiere.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.