

**TODD DAVIS**

Chief People Officer de FranklinCovey

*Consigue*

**TU**

*mejor*

**¿**

**TU**

*Las 15 prácticas para construir relaciones efectivas  
en el trabajo y alcanzar todos tus objetivos*

**PAIDÓS**

**Todd Davis**

# **Consigue tu mejor tú**

Las 15 prácticas para construir relaciones  
efectivas en el trabajo y alcanzar todos  
tus objetivos

Título original: *Get Better*, de Todd Davis  
Publicado originalmente en inglés por Simon & Schuster, Inc.

*1.ª edición, mayo de 2018*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Franklin Covey Co., 2017  
© de la traducción, Montserrat Asensio Fernández, 2018  
© de todas las ediciones en castellano, 2018  
Espasa Libros, S. L. U., 2016  
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España  
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.  
[www.paidos.com](http://www.paidos.com)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-493-3448-1  
Fotocomposición: Pleca digital, S. L. U.  
Depósito legal: B. 7.509-2018  
Impresión y encuadernación: Liberdúplex, S. L.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico

Impreso en España - *Printed in Spain*

## Sumario

<i>Prólogo</i> .....	9
<i>Introducción</i> .....	13
Práctica 1. Lleve gafas bien graduadas.....	19
Práctica 2. Cree su propio clima.....	31
Práctica 3. Cree credibilidad con su conducta .....	43
Práctica 4. Interprete bien su rol.....	57
Práctica 5. Vea el roble entero y no solo la bellota .....	73
Práctica 6. Evite el síndrome del <i>pinball</i> .....	87
Práctica 7. Piense en nosotros, no en mí.....	103
Práctica 8. Mantenga su Cuenta Bancaria Emocional con saldo positivo .....	119
Práctica 9. Reflexione sobre sus verdaderos motivos.....	135
Práctica 10. Hable menos y escuche más .....	153
Práctica 11. Ajuste el volumen.....	171
Práctica 12. Confíe en los demás .....	189
Práctica 13. Haga que ser sincero sea seguro .....	205
Práctica 14. Alinee las entradas y las salidas .....	221
Práctica 15. Empiece con humildad .....	237
<i>Notas</i> .....	249
<i>Índice analítico</i> .....	251
<i>Sobre FranklinCovey</i> .....	261
<i>Sobre el autor</i> .....	263
<i>Relación de oficinas locales de FranklinCovey</i> .....	265



## **PRÁCTICA 1**

# **LLEVE GAFAS BIEN GRADUADAS**

**¿ALGUNA VEZ HA DESCUBIERTO QUE SU VERSIÓN DE LA SUPUESTA VERDAD NO ERA TAN VERDAD O TAN COMPLETA?**

Si ha respondido afirmativamente, le recomiendo la

### **PRÁCTICA 1: LLEVE GAFAS BIEN GRADUADAS.**

Si lleva gafas mal graduadas, es muy posible que su «habitación» se parezca al infierno de Sartre porque:

- Actúa en base a información incorrecta.
- No logra los resultados que desea.
- Se siente ridículo cuando se da cuenta de que su versión de la verdad es limitada y errónea.

*Jon entró en mi despacho, vestido con un traje de chaqueta caro y con actitud de urgencia. Lideraba un equipo sometido a una presión constante para lograr objetivos de calidad y para cumplir con plazos de entrega muy agresivos y tenía la reputación de hacer sentir su frustración ante cualquier persona o cosa que ralentizara el trabajo. Su rostro lo decía todo: no estaba nada contento.*

*«Todd, ¿tienes un momento?», me preguntó mientras entraba y cerraba la puerta a sus espaldas. Sabía perfectamente que tenía una política de puertas abiertas como director de Relaciones Humanas, sobre todo cuando mi puerta estaba físicamente abierta.*

*«Por supuesto», le respondí, invitándole a que se sentara. Dudó unos instantes, probablemente porque se estaba resistiendo a la necesidad de seguir dando zancadas mientras hablaba. Asintió y se sentó, aunque parecía incómodo por la repentina falta de movimiento.*

*«¿Qué sucede?», le pregunté. Jon se frotó los ojos y puso en orden sus ideas.*

*«Es Isabel —dijo con frustración evidente—. Va a remolque y está poniendo en peligro que podamos cumplir con el plazo de entrega... ¡Otra vez!» Isabel era una directora de proyecto y colega de Jon. Era considerada e inteligente, y pensaba en términos de la imagen global: la organización la valoraba mucho y confiaba en ella. Además, parecía inmune a la sensación de urgencia de Jon.*

*«Ya veo. ¿Cómo puedo ayudarte?»*

*«Necesito que alguien como tú la haga entrar en razón —me respondió—. A mí no se me da muy bien la gente.»*

Cuando Jon afirmó que «no se le daba muy bien la gente», me recordó que nos vemos, tanto a nosotros mismos como a las personas que nos rodean, a través de unas gafas; y, como sucede con cualquier gafa o lente, pueden ayudarnos a enfocar con precisión la realidad o, por el contrario, contribuir a distorsionarla. Uso esta metáfora de forma deliberada, porque es algo que experimenté directamente cuando me dijeron que tenía que ponerme gafas. Recuerdo que me puse el primer par cuando tenía siete años y que me quedé asombrado con todo lo que descubrí. ¡Por primera vez podía ver las hojas de los árboles a unas manzanas de distancia! De repente, se me revelaban una miríada de detalles que hasta entonces habían sido invisibles para mí y todo mi mundo adquirió una claridad vibrante.

Lo curioso es que, hasta ese momento, no tenía ni idea de todo lo que me estaba perdiendo. Para mí, la realidad era como tenía que ser y era perfectamente lógica. ¡Ahora entendía por qué mi profesor de manualidades me aconsejaba que me dedicara a las matemáticas! Tuve que ponerme gafas para darme cuenta de lo que había estado pasando por alto hasta entonces. Es posible que crea que, en el orden general de las cosas, ver unas cuantas hojas de árbol más tampoco es muy importante, pero la verdad trasciende a esta anécdota. Tal y como escribió el filósofo y escritor Thomas Kuhn, «Todos los avances importantes suponen una ruptura con las antiguas formas de pensar.»<sup>1</sup> Efectivamente, lo que vemos condiciona cómo pensamos y sentimos, lo que a su vez influye en lo que hacemos y en los resultados que acabamos logrando.

Hace años, un buen amigo mío decidió ponerse en forma y empezar a correr. La decisión era importante para él por varios motivos, entre ellos el deseo de vivir una vida más saludable y de disponer de más energía para estar con su familia. Le fue bien durante el primer par de días, pero entonces tropezó con una grieta del pavimento y se hizo un esguince en el tobillo. Se trataba de una lesión dolorosa que le impedía proseguir en sus esfuerzos y que tardó varios meses en curarse.

Cuando llegó el momento de cambiar las muletas por zapatillas de correr, no lo hizo. Decidió dejar de correr para siempre, a pesar de lo importante que había sido para él adoptar un estilo de vida saludable. Mi amigo se puso unas gafas muy concretas, que hacían que se viera a sí mismo como a una persona nada atlética y al mundo como un lugar peligroso. Esta imagen influyó en sus pensamientos (se había equivocado al pensar que podía correr); esos pensamientos influyeron en sus emociones (perdió la motivación y sentía temor); y esas emociones mediatizaron su conducta (acabó sentado de nuevo en el sofá). Los objetivos que tan importantes habían sido para él habían caído en el olvido.

Llamamos «paradigma» a cómo nos vemos a nosotros mismos y el mundo que nos rodea. El término se ha vuelto tan habitual que, si alguna vez ha jugado al «bingo de las expresiones de moda» durante una reunión de trabajo, es muy probable que «cambio de paradigma» fuera una de las opciones. Citando al doctor Covey:

---

**SI QUIERE HACER CAMBIOS MENORES EN SU VIDA, TRABAJE SU  
CONDUCTA. SI QUIERE TRANSFORMACIONES CUÁNTICAS Y  
SIGNIFICATIVAS, TRABAJE SU PARADIGMA.**

---

Volvamos al caso de mi amigo y veamos qué estaba sucediendo en realidad. El tobillo ya se había curado, tenía dos piernas que le funcionaban a la perfección y gozaba de una buena salud (aunque no fantástica). El médico le dijo que podía (y que posiblemente debía) volver a correr y que en el armario tenía unas zapatillas deportivas nuevas que solo esperaban a que alguien se las calzara. Y sí, el mundo está lleno de grietas en el pavimento, pero podemos prestar atención y aprender a sortearlas mejor. Imagine que mi amigo hubiera abandonado sus gafas limitantes en favor de otras que le resultaran más útiles:

- **Ver.** Tengo la capacidad física necesaria para correr y superar los pequeños obstáculos con que pueda encontrarme.
- **Pensar.** Puedo y debo empezar a correr otra vez.
- **Sentir.** Confío en que puedo alcanzar los objetivos que son importantes para mí.



- **Hacer.** ¡Voy a rescatar las zapatillas del armario y saldré a correr!

Del mismo modo, elegir cómo nos vemos a nosotros mismos y a los demás ejerce un efecto de cascada sobre lo que pensamos, sentimos y hacemos. Se trata de un concepto básico si queremos hacer cambios significativos en nuestra vida. Piense en algunas de las maneras erróneas en que solemos vernos a nosotros mismos:

- No encajo aquí.
- Soy demasiado vago.
- Soy impaciente.
- Jamás seré lo bastante bueno.
- No puedo cambiar. Soy como soy.

También hay varias maneras erróneas en que solemos ver el mundo que nos rodea o a los demás:

- Todos están en contra de mí.
- Las cosas siempre salen mal.
- Mi amigo es un desconsiderado.
- Mi compañero de trabajo no tiene ni idea de lo que hace.
- No se puede confiar en nadie.
- Mi equipo no cambiará jamás.

Correr fue, precisamente, la base de una de mis dificultades con este principio y ejerció un profundo impacto sobre mí y sobre una de las relaciones más importantes en mi vida. Por cierto, mi preferencia por las anécdotas de corredores me hace pensar en el famoso chiste: ¿Cómo se puede saber si alguien ha corrido un maratón? No se preocupe. ¡Se lo dirá él mismo!

Hace unos años, mi hija Sydney, entonces adolescente, estaba teniendo problemas de autoestima, como tantos chicos y chicas de su edad. Esta situación se veía agravada porque, cuando aún era muy pequeña, había perdido la audición, lo que, con frecuencia, le causaba problemas de comunicación y servía a los demás como excusa para avivar las burlas que estas dificultades suelen suscitar.

Yo había empezado a correr recientemente y pensé que quizá le iría bien atreverse a participar en un maratón. Como pareció que la idea le gustaba, empezamos a entrenar juntos. Sin embargo, al poco tiempo empezó a tener problemas. Los madrugones y el entrenamiento constante acabaron siendo demasiado para ella y lo dejó. Al principio me sentí decepcionado, pero, para ser sincero, también experimenté cierto alivio, porque ahora podía centrarme en mi propio objetivo: completar la carrera en menos de cuatro horas.

La carrera vino y se fue. Yo no logré mi objetivo y Sydney continuó teniendo problemas en su vida diaria.

Al año siguiente le pregunté si quería volver a intentarlo. Accedió y comenzamos de nuevo a entrenar juntos. Esa vez aguantó un poco más, pero, al final, las mañanas eran cada vez más frías, sus músculos estaban cada vez más doloridos y volvió a abandonar. De nuevo, sentí cierta decepción, pero reanudé mi propio entrenamiento. La carrera vino y se fue. Yo no logré mi objetivo y Sydney siguió teniendo dificultades.

Al año siguiente, me detuve a pensar y a evaluar la situación. Era obvio que mis buenas intenciones no estaban funcionando. Reflexioné detenidamente acerca de mi hija y de lo fuerte que era en realidad: la había visto superar barreras relacionadas con la pérdida de audición que para mí hubieran sido imposibles y había demostrado que tenía una combinación casi increíble de fuerza física y de fortaleza emocional. Y, si eso era cierto (y yo sabía que lo era), el problema no estaba en ella. Me di cuenta de que yo jamás la había creído capaz de terminar el maratón. Y esta creencia se expresaba en el modo en que habíamos entrenado en los dos intentos anteriores. Por ejemplo (me sonrojo al admitirlo), como ella corría con más lentitud, solía correr a su alrededor para poder centrarme en mi propia forma física. ¡Corría a su alrededor! No puedo ni llegar a imaginar lo desalentador que ha de resultar tener a alguien que, literalmente, corre en círculos a tu alrededor cada mañana durante el entrenamiento. Estoy seguro de que Sydney creía que me estaba perjudicando y eso hizo que rendirse fuera lo más fácil.

Cuando le pedí que corriera el maratón por tercera vez, le manifesté expresamente que estaba convencido de que podía lograrlo. Y, esa vez, lo creía sinceramente. En consecuencia, ella también lo

creyó. Empezamos a entrenar de nuevo y, entonces, me centré totalmente en sus necesidades. A veces, eso se materializaba en pequeñas cosas, como en que yo llevaba las botellas de agua para los dos, de modo que ella podía concentrarse mejor en su entrenamiento. O incluso en cosas más grandes, como mantenerme siempre ligeramente por detrás de ella para que subiera el ritmo. Esa vez, Sydney no abandonó, lo que fue un gran logro en sí mismo. Pero yo sabía que había más: veía a mi hija como a alguien que tenía la fuerza necesaria no solo para llegar a la línea de salida, sino también a la meta.

El día de la carrera llego y supe que Sydney llegaría hasta el final. A estas alturas, mi única preocupación era asegurarme de que hubiéramos terminado antes de que retiraran los globos y acabaran las celebraciones en la meta. En base a los últimos entrenamientos, calculé que haríamos una marca de aproximadamente cinco horas y media... quizá cinco horas y veinte minutos si realmente lo dábamos todo.

La carrera empezó y despegamos. Recuerdo que, hacia el kilómetro veintiséis, le dije a Sydney que estábamos yendo demasiado deprisa. Me miró como si estuviera loco. ¿Qué persona cuerda se queja de correr demasiado rápido en una carrera? Sin embargo, mi sensación era esa, porque estaba disfrutando inmensamente de ver a Sydney cumplir con su asombroso objetivo. Cruzamos la línea de meta mucho antes de que retiraran los globos, con una marca de cuatro horas y veintitrés minutos. Estábamos exultantes y ella se sentía en la cima del mundo. No olvidaré jamás ese momento. Cruzar la meta de mi primer maratón fue emocionante, pero nada podía compararse con estar con mi hija en este momento, cuando ella cruzó su primera meta. Muchas veces pienso que, posiblemente, no hubiera sucedido nunca si hubiera seguido mirando a Sydney con las gafas equivocadas...

La pauta de «Llevar Gafas Bien Graduadas» se sucedió así en relación con mi hija:

- **Ver.** Decidí ver a Sydney como a una persona con la fuerza y la capacidad necesarias para completar un maratón.
- **Pensar.** Modifiqué mi estrategia de entrenamiento y pasé de centrarme en los dos a centrarme únicamente en ella.

- **Sentir.** Confiaba en ella y en lo que podía hacer. Una confianza que sé que ella percibió.
- **Hacer.** Entrenamos de tal modo que ambos cruzamos juntos la línea de meta.

Cuando reflexiono sobre este tema, siempre recuerdo las palabras labradas sobre la lápida de un obispo anglicano en la abadía de Westminster:

---

CUANDO ERA JOVEN Y LIBRE, Y MI IMAGINACIÓN NO TENÍA LÍMITES, SOÑABA CON CAMBIAR EL MUNDO. CUANDO ME VOLVÍ MÁS VIEJO Y SABIO DESCUBRÍ QUE EL MUNDO NO CAMBIARÍA, ASÍ QUE ACORTÉ MIS ANHELOS UN POCO Y DECIDÍ CAMBIAR SOLO MI PAÍS. PERO ESTE TAMBIÉN PARECÍA INMUTABLE.

CUANDO ENTRÉ EN EL OCASO DE MI VIDA, EN UN ÚLTIMO INTENTO DESESPERADO, ME PROPUSE CAMBIAR SOLO A MI FAMILIA, A MIS ALLEGADOS, PERO, POR DESGRACIA, NO ME HICIERON CASO ALGUNO.

Y AHORA, MIENTRAS ME ENCUENTRO EN MI LECHO DE MUERTE, REPENTINAMENTE ME DOY CUENTA: SI ME HUBIERA CAMBIADO PRIMERO A MÍ MISMO, CON EL EJEMPLO HABRÍA CAMBIADO A MI FAMILIA. Y A PARTIR DE ESA INSPIRACIÓN Y ESTÍMULO PODRÍA HABER HECHO UN BIEN A MI PAÍS Y, QUIÉN SABE, TAL VEZ INCLUSO... HABRÍA CAMBIADO EL MUNDO.

---

Nos hacemos un flaco favor cuando nos ponemos las gafas limitantes que, con tanta frecuencia, forman parte de la naturaleza humana. Sin embargo, la buena noticia es que cambiar de gafas es decisión nuestra y todos tenemos la capacidad de hacerlo. Incluso mi colega, Jon.

*«Necesito que alguien como tú la haga entrar en razón —me respondió—. A mí no se me da muy bien la gente.»*

*Y ahí estaba: la visión, por desgracia tan frecuente, de que somos lo que somos y no podemos cambiar. Sabía que Jon había venido a mi despacho para reclutarme como aliado y para que influyera sobre Isabel, pero me dio la sensación de que sucedía algo más importante. «Jon, explícame por qué crees eso.»*

*«¿ Creer qué? »*

*«Que no se te da bien la gente.»*

*Supe, por su expresión, que esa no era la respuesta que esperaba. Se aclaró la garganta antes de continuar. «Bueno, ya sabes.»*

*Insistí. «No, no sé. Dime.»*

*Jon suspiró. «Mira, lo mío es conseguir resultados.» Era un guion que había oído en innumerables ocasiones. (Para los lectores que hayan nacido después de 1980, busquen en Google «disco rayado» y entenderán lo que quiero decir.) «Presiono para conseguir resultados y, por eso, a veces caigo mal a la gente. No se me dan bien las sutilezas.»*

*«Recuérdame... ¿cuántos años llevas casado ya?», pregunté, a pesar de que conocía perfectamente la respuesta.*

*«Diecinueve.»*

*Sabía que Jon era un marido y un padre extraordinario, así que no estaba en absoluto de acuerdo con la visión que tenía de sí mismo en ese momento. «Pues me da la impresión de que no se te pueden dar tan mal como piensas.»*

*Jon abrió la boca para replicar, pero volvió a cerrarla enseguida. Creo que me conocía lo bastante bien como para saber que no lo iba a dejar estar. Así que alzó los brazos y se recostó en la butaca. «Vale, me rindo.»*

*«Muy bien. Entonces, digamos que sí que se te dan bien las personas —proseguí—. ¿Cómo gestionarías la situación con Isabel?»*

*«Bueno, supongo que tendría que estar hablando con ella en lugar de contigo.»*

*Asentí.*

*«Me gusta que hayas usado “hablar”, porque se trata de respeto mutuo y de un propósito compartido. Imagino que Isabel y tú queréis las mismas cosas. Así que te sugiero que deseches la idea de que no se te dan bien las personas y que busques a tu compañera para mantener una conversación constructiva con ella. Es posible*

*que también te fuera bien reflexionar sobre el paradigma que tienes acerca de Isabel.»*

*«¿Qué quieres decir?»*

*«Bueno, me cuesta pensar que a Isabel no le parezca importante cumplir con los plazos de entrega.»*

*Jon se detuvo a meditarlo.*

*«Sí, lo pensaré. Buena idea.»*

*Mientras se levantaba de la butaca, parecía que hacía todo lo posible para contener la sonrisa.*

*«A ti te encanta, esto de “las personas”, ¿eh?»*



## APLICACIÓN 1

### LLEVE GAFAS BIEN GRADUADAS

Dedique unos instantes a reflexionar sobre las gafas que lleva en estos momentos y sobre si debería cambiarlas por otras mejor graduadas. El siguiente ejercicio le ayudará a determinar si lleva las gafas adecuadas.

1. Piense en una relación que no vaya bien o que le resulte complicada.
2. Como en el ejemplo de la tabla siguiente, enumere los motivos por los que cree que no va bien.
3. Una vez haya completado la lista, destaque los motivos que son «hechos» (cosas con las que la mayoría de las personas estaría de acuerdo).
4. Todos los que no haya subrayado son, probablemente, opiniones o paradigmas que sostiene acerca de la persona en cuestión y que, quizá, estén incompletos. Reflexione cuidadosamente acerca de cada uno y pregúntese: ¿podría reconsiderar alguna de estas opiniones? ¿Qué opiniones (que hasta ahora consideraba «hechos») podría cambiar? ¿Qué resultados obtendría si las cambiara?
5. Elabore un paradigma más completo sobre el que valga la pena reflexionar.
6. Determine qué acciones va a emprender en cuanto empiece a usar gafas bien graduadas.

MOTIVOS	ACCIONES	PARADIGMA NUEVO (Gafas bien graduadas)
Marietta siempre está a la defensiva y aleja a los demás. Actúa como si supiera más de lo que sabe en realidad. <i>Es de las personas que obtiene mejores resultados del equipo. Fue la primera de su promoción.</i> Pero es insegura e intenta compensarlo convirtiéndose en una autoridad para todo.	Marietta quiere hacer un buen trabajo y tiene buenas intenciones. Necesita que la anime y un poco más de experiencia para aprender a colaborar con los demás.	Programaré una reunión con Marietta, para entenderla mejor, darle retroalimentación específica sobre cómo la veo y ayudarla a relacionarse mejor con los demás.