



EMPRENDEDORES

Cuando Cristiano Ronaldo era un niño y jugaba en un equipo infantil en Madeira, sus amigos lo llamaban la «abejita» porque nunca paraba de correr detrás del balón. Ya como profesional en la Península, todos los días se quedaba entrenando después de que sus compañeros se hubieran ido. Incluso si tienes las cualidades para ser el mejor del mundo en algo, nunca lo serás si no educas tus fortalezas.

1 Tus fortalezas y debilidades

Estás en secundaria, cerca del momento de tomar muchas decisiones importantes que afectarán al resto de tu vida, como cuánto quieras aprender realmente, qué profesión vas a desempeñar, cómo quieras vivir y si habrás entrenado lo suficiente tu fuerza de voluntad como para conseguirlo. Para ello, necesitas saber de qué armas dispones: es preciso que conozcas tus **fortalezas** y tus **debilidades**.

Una parte importante del proceso de conocernos a nosotros mismos consiste en reconocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades para tratar de mejorarlas en lo posible y aceptarlas.

Todas las personas tenemos fortalezas y debilidades. Por ejemplo, es posible que seas muy valiente, pero que te falte constancia, o que tengas muy buen oído para la música, pero poca mano para el dibujo. Tu valor y tu buen oído serían **fortalezas**. Tu falta de constancia o tu poca aptitud para el dibujo serían **debilidades**.

Las **fortalezas** son las cualidades positivas que poseemos que nos ayudan a conseguir nuestros sueños. Cuando se trata de carencias que nos dificultan la consecución de nuestros objetivos, decimos que son **debilidades**.

Un **inconveniente** de las **fortalezas** es que, a menudo, **no nacemos con ellas**. Lo natural no es llegar a casa y tener la fuerza de voluntad para ponernos a tocar la guitarra por mucho que deseemos ser guitarristas. Lo natural es llegar a casa, tumbarse y soñar con que somos grandes guitarristas mientras jugamos a la consola. Pero en ese caso, ¿llegaremos a ser unos grandes guitarristas?

Las **fortalezas** más importantes no nacen con uno, sino que se educan. Ellas constituyen el medio que nos permitirá hacer realidad nuestros sueños.



ACTIVIDAD RESUELTA 1

Adrián dice que ha nacido vago. Lo único que le gusta es estar en la calle con sus amigos apoyado en la pared para que no se caiga. Y dice que no tiene remedio. ¿Crees que tiene razón en que no puede ser de otra manera?

Solución:

Ciertamente, no. Cuando Adrián acabe sus «estudios» buscará un trabajo, pero, como en realidad no tendrá

estudios, es muy posible que tenga que trabajar en algo que no le guste, que le ocupe muchas horas y que le aporte poco dinero.

Si pudiéramos ver a Adrián dentro de cinco años, ¿diríamos que es un vago? ¡Imposible! ¡Si trabaja el día entero! Sin embargo, Adrián prefiere divertirse hoy, aunque tenga que sufrir mañana. Le importa demasiado su presente y muy poco su futuro. Eso es una **debilidad**. Y como todas las debilidades, se puede revertir.

1.1. Algunas fortalezas importantes

Hay dos tipos de fortalezas o cualidades que podemos educar: las **cualidades personales**, que tienen que ver con nosotros mismos, y las **cualidades sociales**, que tienen que ver con nuestras relaciones con los demás (Tabla 1.1):

Fortalezas o cualidades personales	
Fuerza de voluntad	
Tolerancia a la frustración	
Creatividad	
Perseverancia	
Autoconocimiento	
Fortalezas o cualidades sociales	
Empatía	
Confianza en uno mismo	
Liderazgo	

Tabla 1.1. Algunas fortalezas importantes.



ACTIVIDADES

1. Organizaos en parejas. Cada uno le preguntará a su compañero por tres fortalezas que crea que tiene y las apuntará. Luego elegirá la que crea que es la mayor fortaleza de su compañero y la compartirá con toda la clase.
2. Sandra quiere ser batería, y tiene la fortaleza de ser disciplinada. ¿Cómo le puede ayudar esta fortaleza a conseguir su objetivo?
3. ¿Cuál es la fortaleza que más te gustaría tener? ¿Por qué? ¿Cómo crees que podrías educarla?

2 Conseguir tus objetivos

EMPRENDEDORES

Laura Pastor quería ser actriz de musical, pero un día probó con el doblaje y acabó doblando a Hermione Granger en las películas de Harry Potter.

Rocío Ortiz se fue un día de voluntariado y allí descubrió cuánto le gusta organizar materiales y recursos. Hoy vive en Gambia, África, y trabaja en proyectos de desarrollo. ¿Qué tienen en común Laura o Rocío? Son personas que empezaron a hacer cosas que les gustaban o que les llamaban la atención y encontraron otras que les gustaron aún más. No importa demasiado por dónde empieces: si haces cosas, unos caminos llevan a otros.

Piensa en algo que deseas, en un **objetivo personal** que te importe y que te gustaría que se hiciera realidad. Quizás sea aprobar el curso, aprender un idioma, ponerte en forma o algo diferente a todo eso. ¿Cómo podrías conseguirlo?

A. ¿Por qué es tan difícil conseguir lo que nos proponemos?

La mayor dificultad para conseguir lo que queremos es que a las personas nos importa el presente más que el futuro. Pero si queremos conseguir algo mañana, tendremos que esforzarnos hoy. Tu futuro comienza en tu presente: el porvenir dependerá de lo que hagas ahora.

B. Descubrir tus objetivos: elegir consiste en elegir entre opciones

Muchos chicos y chicas solo desean ser futbolistas o cantantes. Eso es lo que conocen y por eso es lo que desean. Pero el mundo, afortunadamente, es mucho más amplio y existen miles de oficios y de cosas diferentes que podemos hacer. ¿Te gustaría pilotar un avión, desarrollar juegos o estudiar la vida de los osos? Si no lo conoces, no lo puedes saber.

Solo podemos desear aquello que conocemos. Cuantas más cosas conocemos, más **libertad**, más opciones tendremos para elegir lo que realmente queremos hacer.

C. ¿Cómo tener opciones? Unos caminos llevan a otros

Hemos dicho que en la vida existen más opciones que las de ser futbolista o cantante, pero ¿cómo descubrirlas? La respuesta corta es que, si haces unas cosas, descubrirás otras. Tu destino te está esperando si te pones a caminar. Lo que nadie te puede asegurar es cuál será tu camino.

ACTIVIDADES

4. Vamos a calcular cuántos chicos y chicas quieren ser futbolistas en España realizando un estudio estadístico en tu clase. Vamos a llamar «N» al número total de alumnos que conforman la clase y «F» a aquellos que quieren ser futbolistas. Como en España hay unos ocho millones de alumnos, el número de futuros futbolistas será:

$$F/N \times 8.000.000 = \text{Estudiantes que quieren ser futbolistas.}$$

- a) A partir de los datos de tu clase, ¿cuántos chicos y chicas calculas que quieren ser futbolistas en España?

- b) ¿Cuántos equipos de fútbol se podrían completar con ellos?
c) Como en España existen unos cien equipos de fútbol profesionales entre masculinos y femeninos, ¿qué opinas de querer ser futbolista?
5. ¿Sabes cómo llegaron tus padres —u otra persona que te importe— a tener el trabajo que tienen actualmente? Pregúntales y resúmelo en una breve redacción.
6. ¿Qué significa que «unos caminos llevan a otros»? ¿Serías capaz de poner un ejemplo?

3 Aprender a realizar un plan

Si queremos alcanzar nuestros objetivos, debemos preparar un plan para nuestra vida. Pero ¿qué es un **plan**? ¿Cómo se diseñan los planes?

Un **plan** es una secuencia de decisiones que nos permite administrar nuestros recursos para, de acuerdo con una estrategia, conseguir un objetivo.

Todo plan sigue **cuatro pasos** principales:

- Paso 1.** Determinar tu objetivo.
- Paso 2.** Anotar los recursos de los que dispones.
- Paso 3.** Diseñar una estrategia en el tiempo.
- Paso 4.** Verificar que las cosas vayan saliendo como pensábamos y realizar las correcciones que sean necesarias.

¿SABÍAS QUE...?

Detectar y corregir errores es un punto que se suele olvidar, pero es muy importante. Si algo falla, tenemos que ser capaces de identificar el error y buscar una solución o, en su caso, cambiar el plan.



ACTIVIDAD RESUELTA 2

Imagina que vives en la Edad de Piedra y que tienes que cazar un bisonte para tu clan. Pensarás que es un oficio peligroso, pero no eres ningún cobarde, ¿verdad? ¡Y tu gente conseguiría mucha carne y pieles! Así que te adentras en la pradera y diseñas un plan para cumplir tu misión.

Solución:

Los elementos del plan serían:

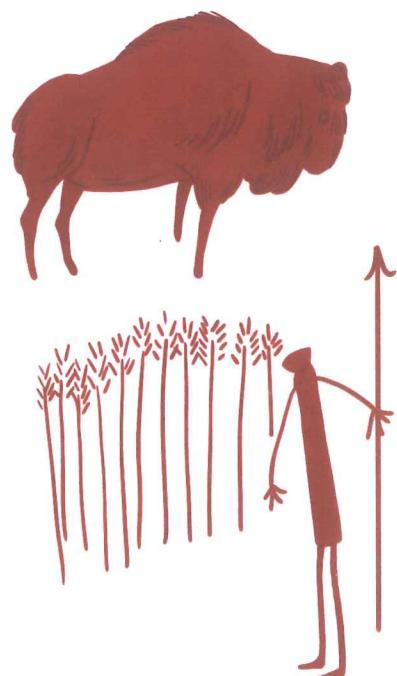
Paso 1. Tu objetivo: cazar un bisonte y llevarlo al campamento.

Paso 2. Tus recursos: una lanza.

Paso 3. Tu estrategia: ocultarte entre las hierbas altas mientras esperas a que un bisonte se separe de la manada y se acerque a ti. En ese momento, arrojarás la lanza.

Paso 4. Detectar errores y corregirlos: ¿cómo vas a conseguir que un bisonte se acerque adonde estás escondido? Podrías pasarte todo el día esperando para nada. Quizá tengas que atraerlo con algún tipo cebo o reclamo. Por otra parte, el bisonte es demasiado grande como para que pueda transportarlo una sola persona.

Para detectar posibles errores, podrías probar varias formas y momentos para atraer la atención de un bisonte, además de avisar a otros compañeros del clan para que te ayuden a cazar y transportar el animal. ¡Qué gran cazador de bisontes se ha perdido la Edad de Piedra!



ACTIVIDADES

7. ¿Se te ocurre un plan mejor para cazar un bisonte? Escríbelo siguiendo los cuatro pasos que hemos visto.

3.1. Algunas herramientas que necesitarás para confeccionar un buen plan

Hemos visto los cuatro pasos que requiere la elaboración de un plan. Ahora vamos a ver algunas **herramientas** o principios que deberemos tener presentes para reelaborarlo.

A. Cuando tengas un objetivo lejano, divídelo en otros más cercanos

Si tu objetivo es demasiado lejano, lo verás como algo abstracto y poco motivador. Imagina que tu objetivo es ser actor para ganar un Oscar en Hollywood. Se trata de un objetivo demasiado lejano como para motivarte y orientarte sobre tu siguiente paso. Así que haz una lista de objetivos más cercanos. Por ejemplo, buscar un grupo de teatro de tu barrio o localidad para empezar a trabajar con ellos o buscar un curso de interpretación.

Ejemplo: Javi es un chico de Ribadesella (Asturias) que estudia 3.º de ESO y que quiere llegar a ser un gran cocinero, como los que salen en la tele. Sin embargo, ese es un objetivo demasiado abstracto y lejano. Como objetivos más cercanos se ha propuesto aprobar su curso para poder hacer un ciclo formativo, cocinar un día a la semana para toda la familia y buscar un trabajo en hostelería durante las vacaciones.
¿Qué te parecen los objetivos de Javi? ¿Se te ocurre algún otro?



B. Organiza tus tareas según su prioridad

Cuando pones en marcha un plan tienes que distinguir claramente qué es realmente más **urgente**. Hay tareas urgentes y otras que pueden esperar. También hay tareas **importantes** y otras que no lo son tanto. Debes distinguir qué entra en cada categoría. Así, podrías tener una tabla de tareas y lo que debemos hacer respecto a ellas:

	Urgente	No es urgente
Importante	Hazlo ya.	Planifica cuándo lo harás.
No es importante	Hazlo después.	Hazlo cuando termines o cuando te apetezca.

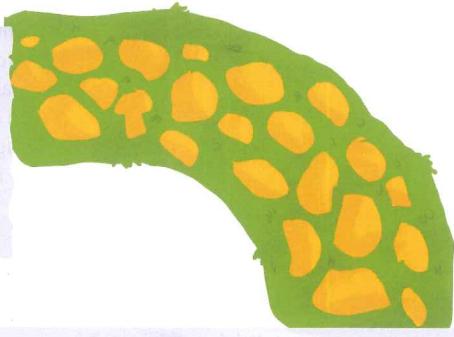
Ejemplo: Javi tiene deberes de IAEE para mañana y un examen de Matemáticas la semana que viene. También quiere quedar con un amigo que le va a enseñar las gafas de realidad virtual de la consola. Y le apetece ver un capítulo de la nueva temporada de *Stranger Things*. Se pone a pensar cuáles son sus prioridades:

	Urgente	No es urgente
Importante	Hacer los deberes de mañana.	Estudiar Matemáticas todos los días una hora después de comer.
No es importante	Quedarse con mi amigo después de estudiar.	Ver <i>Stranger Things</i> .

¿Cómo organizarías tus tareas de esta semana según esta tabla?

C. Usa una agenda

Usar una agenda es fundamental para poder hacer planes. Nos ayuda a recordar nuestros compromisos, a saber qué es más urgente y qué es menos, a conocer de cuánto tiempo disponemos para las cosas. Y no, nuestra cabeza no es la mejor agenda.



D. Aprender a hacer un horario

Tener un horario es una herramienta muy útil por muchas razones: permite anticipar de cuánto tiempo disponemos y nos ayuda a organizarnos, pero la más importante es que nos ayuda a crear hábitos.

Los hábitos son costumbres que se consiguen a base de repetirlas. Cuando adquieres un hábito, eres capaz de conseguir hacer mucho más con menos esfuerzo.

Un hábito es una costumbre que adquirimos con la práctica. Lo genial de los hábitos es que, una vez se han establecido, apenas cuesta esfuerzo mantenerlos. Es decir, si todos los sábados a las 11.00 vas a entrenar al tenis, o practicas tocando el piano, después de un tiempo no te costará trabajo hacerlo. Se suele decir que para que un hábito se establezca, hacen falta unas tres semanas de práctica.

■ Características de un buen horario:

Un buen horario ha de ser *sencillo* y *realista*:

- **Sencillo** quiere decir que sea previsible y comprensible con un solo vistazo y no debe contener demasiadas divisiones ni debemos llenarlo de cosas. El tiempo libre es muy importante.
- **Realista** significa que seas capaz de cumplirlo. Un horario demasiado ambicioso puede no servir de nada. Escribe en tu horario solo aquello que vayas a cumplir. No te engañes a ti mismo.

Ejemplo: Javi quiere organizar su tiempo y adquirir hábitos para sacarle el máximo partido. Así que decide preparar este horario. ¿Crees que Javi está tratando de crear hábitos? ¿Cuáles?

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana	Clases en el instituto					iiEstudia Mates!!	iCocinar para toda la familia!
17.00 - 18.00	Estudiar	Estudiar	Estudiar	Estudiar	Estudiar	Estudiar	
18.00 - 19.00	Estudiar	Fútbol	Estudiar	Fútbol		Estudiar	
19.00 - 20.00	Estudiar	Fútbol		Fútbol			
20.00 - 21.00		Fútbol		Fútbol			



ACTIVIDADES

8. ¿Piensa en algún hábito que te gustaría adquirir? ¿Por qué te gustaría conseguirlo?
9. Prepárate un horario para esta tarde y revisalo mañana. ¿Era realista? ¿Has podido cumplirlo? Si has fallado en algo, intenta explicar por qué.



TEST DE REPASO

1. Las debilidades y las fortalezas:

- a) Mejoran solas.
- b) Empeoran solas.
- c) No cambian.
- d) Las cambiamos nosotros.

2. Conocernos a nosotros mismos nos permite, sobre todo:

- a) Ponernos en el lugar de los demás.
- b) Mejorar nuestra fuerza de voluntad.
- c) Aprender de nuestros errores.
- d) Ser más perseverantes.

3. Una forma de mejorar nuestra confianza es:

- a) Actuando como si la tuvieras.
- b) Siendo más agresivo.
- c) Siendo más creativo.
- d) Siendo más sensible.

4. Si conocemos pocos oficios y actividades:

- a) Tendremos menos objetivos donde elegir.
- b) Estaremos más seguros de nuestras decisiones.
- c) Será más fácil que consigamos lo que queremos.
- d) Tendremos más tiempo libre.

5. «Unos caminos llevan a otros» quiere decir:

- a) Que es fácil perderse sin GPS.
- b) Que, si no sabes lo que quieras, es mejor no hacer nada.
- c) Que cuando haces cosas, la vida te lleva a muchos sitios.
- d) Que es mejor no hacer nada raro.

6. La primera etapa de un plan consiste en:

- a) Determinar nuestro objetivo.
- b) Asegurarnos de su éxito.
- c) Hacernos un horario.
- d) Planificar en el tiempo.

7. La principal utilidad de confeccionar un horario es:

- a) Ayudarnos a crear hábitos.
- b) No dejarnos tiempo libre.
- c) Poder improvisar lo que hacemos.
- d) Todo lo anterior es falso.

8. Una herramienta fundamental para recordar nuestros compromisos es:

- a) Un despertador.
- b) Los padres.
- c) Una agenda.
- d) Un plan.

9. En nuestro plan es importante que cada cierto tiempo:

- a) Aumentemos la cantidad de tareas.
- b) Reduzcamos la cantidad de tareas.
- c) Verifiquemos y realicemos correcciones.
- d) Nos demos premios y castigos.

10. Aprendemos a planificar y a hacer cosas nuevas para:

- a) Ser importantes.
- b) Ser ricos.
- c) Conseguir el respeto de los demás.
- d) Ser felices.

ACTIVIDADES FINALES

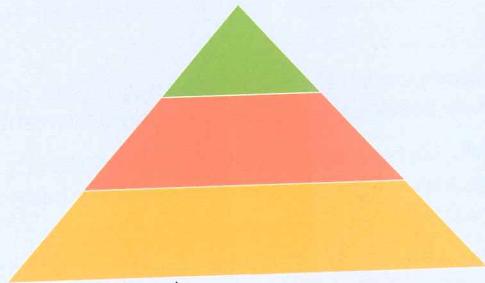
¿Qué has aprendido?

1. Empareja correctamente en tu cuaderno los siguientes conceptos e ideas:

Liderazgo	Se pueden educar	Dar ejemplo	Descubrir nuevos objetivos
Revisar nuestros planes	Necesario para mejorar nuestro plan	Nuestras fortalezas y debilidades	Unos caminos conducen a otros

2. Piensa en una fortaleza y en una debilidad que tengas. ¿Cómo podrías mejorar tu fortaleza y superar tu debilidad?

3. Dibuja en tu cuaderno una pirámide como esta. Escoge tres fortalezas y colócalas en ella según la importancia que tengan para ti. Luego explica por qué las has colocado en ese orden.



4. ¿Crees que una fortaleza puede llegar a convertirse en una debilidad? Pon un ejemplo.
5. María lleva mucho tiempo diciendo que tiene que aprender inglés porque quiere ser azafata de vuelo, pero al final nunca se pone a ello. ¿Qué crees que le ocurre a María?
6. Aníbal decidió estudiar Arqueología y ahora es feliz excavando en las ruinas de Samotracia. ¿Cómo encontró su vocación? Inventa una historia para él.
7. Amal quiere ser guionista, así que concibe un plan para escribir la continuación de la famosa saga de *Los juegos del hambre* y hacerse muy famosa. ¿Qué podría estar fallando en el objetivo de Amal?
8. A menudo, los opositores que están preparando exámenes para ser bomberos, policías o profesores estudian los mismos días a las mismas horas. ¿Por qué crees que lo hacen así?

Aplica lo que sabes

9. Escoge un personaje de ficción que te guste. Escribe en una tabla tres fortalezas y tres debilidades que tenga. Luego indica:

- ¿Compartes con él alguna de sus fortalezas?
- ¿Y alguna de sus debilidades?
- De entre las fortalezas y debilidades del personaje que has elegido, ¿qué fortaleza te gustaría tener y qué debilidad quisieras no llegar a tener nunca?

10. En la unidad hemos visto que, cuando haces cosas, unas te acaban llevando a otras. Iván Ganchegui empezó como rockero en una banda llamada El Canto del Loco, pero acabó trabajando en el canal de televisión Televisa organizando grandes eventos. Inventa su historia en unas diez líneas explicando cómo pudo llegar de un lugar al otro.

11. Andréi está en un barco viajando por el océano Pacífico a 4.000 km de la costa. Para entretenerse, ha elaborado la siguiente tabla de prioridades. ¿Podrías corregirla antes de que sea demasiado tarde?

	Urgente	No es urgente
Importante	Hazlo ya <i>Pescar algo para cenar.</i>	Planifica cuando lo harás <i>Subir al Instagram mi foto cogiendo la Luna.</i>
No es importante	Hazlo después <i>Tapar la vía de agua que está hundiendo el barco.</i>	Hazlo cuando termines o te apetezca <i>Revisar el rumbo del barco.</i>

12. Marina se ha hecho este horario, pero dice que no consigue cumplirlo y que no le sirve para nada. ¿Qué problemas tiene? ¿Puedes ayudarla a mejorarlo?

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana				Clases en el instituto			
17.00 - 18.00	Estudiar	Estudiar	Estudiar	Salir con amigos	Dormir la siesta	Estudiar	Instagram
18.00 - 19.00	Estudiar	Dar un paseo	Visitar abuelos	Dar un paseo	Estudiar	Estudiar	Dormir la siesta
19.00 - 20.00	Estudiar	Estudiar	Estudiar	Estudiar	Estudiar	Salir a correr	Estudiar
20.00 - 21.00	Instagram	Estudiar	Salir a correr	Estudiar	Clase de tenis	Estudiar	Estudiar

13. Busca en Internet una agenda gratuita para tu móvil y descárgala. Coloca en ella las tareas que harás mañana. Haz una captura en el móvil e imprimela. ¿Qué es lo que más te ha gustado de la app? ¿Qué puntuación le darías?

14. Esta es una tarea por parejas. Piensa en un objetivo laboral a largo plazo, algo en lo que crees que te gustaría trabajar cuando seas mayor. Díselo a tu compañero y que él te lo diga a ti. Con el trabajo que te ha dicho tu compañero, piensa en otros tres que sean parecidos, pero no exactamente iguales, y que creas que a tu compañero le podrían gustar. ¿Estáis de acuerdo con las propuestas que os habéis hecho el uno al otro? ¿Por qué?

15. Imagina que te has propuesto un objetivo: tener un huerto ecológico donde cultivar tus propias verduras. ¿Cómo lo conseguirías? Diseña un plan para ello siguiendo los cuatro pasos que hemos indicado en la unidad.

16. Cada alumno de la clase recorta un pequeño papel. En una cara, escribe algo que te gustaría aprender a hacer. En la otra cara escribe tu nombre. No puedes mirar lo que escriben tus compañeros. Ahora juntad todos los papeles. El profesor leerá todos los papeles y reunirá en grupos a los que quieran aprender cosas parecidas. Luego, cada uno de los grupos debe realizar un pequeño plan para conseguir su objetivo siguiendo los cuatro pasos que hemos estudiado.

17. Piensa en una persona cercana a la que admires. Puede ser un familiar, un amigo, un vecino. ¿Qué es lo que admiras en ella? ¿Qué es lo que te gustaría aprender de su ejemplo?

■ Imprescindible ■ Necesario Complementario

EMPRENDEDORES

Cuando la NASA preparó el equipo que viajaría a la Luna, trató de encontrar la combinación perfecta. Armstrong jamás se ponía nervioso. Aldrin era muy ingenioso y Collins era un gran navegante.

El equipo resultó ser perfecto: mientras el módulo descendía a la superficie lunar se dirigió contra unas rocas, pero Armstrong mantuvo la calma y dio directrices para que Aldrin desviara la nave fuera de peligro. Cuando tuvieron que volver a subir, la luz del módulo no funcionaba, pero a Aldrin se le ocurrió utilizar un lápiz para que hiciera de interruptor.

1 El valor de un equipo

Estamos rodeados de equipos. Tus profesores forman un equipo para educarte. Ahora mismo, en algún quirófano, varios cirujanos y enfermeros estarán luchando por salvar la vida de un enfermo en una mesa de operaciones. Un escritor, un editor y un ilustrador terminan los últimos toques de un libro de cuentos. Unos actores interpretan para el director y los técnicos la escena de una serie que se emitirá la semana que viene. Por todas partes, las personas se agrupan en equipos para alcanzar **objetivos mayores** que los que podrían conseguir por separado.

Un **equipo** es un grupo de personas que trabaja eficientemente de forma conjunta, en aras de un objetivo común y complementándose unas a otras.

1.1. Formar un buen equipo

Formar un equipo puede ser una tarea delicada. Hay que complementarse y ayudarse para trabajar juntos en la misma dirección, pero los egos y las ambiciones individuales pueden estropear el camino. Por eso, una buena manera de empezar a funcionar como un **buen equipo** es acordar entre todos las respuestas a las siguientes **cinco preguntas**:

- ✓ 1. ¿Cuál es el objetivo común del equipo?
- ✓ 2. ¿Cuánto tiempo durará el equipo?
- ✓ 3. ¿Cuál debe ser su tamaño y cómo se elegirán sus miembros?
- ✓ 4. ¿Qué función desempeñará cada miembro y qué se espera de él?
- ✓ 5. ¿Cómo se tomarán las decisiones?

Si se consigue una **respuesta común** para cada una de estas cinco preguntas, quiere decir que se ha conseguido formar un buen equipo.

a ACTIVIDADES

1. Va a haber un partido de fútbol entre Villaconejo y Villalibre. Villaconejo tiene 11 jugadores mediocres, pero que cubren todas las posiciones; en cambio, Villalibre tiene 11 magníficos porteros. De los dos equipos, el segundo tiene mejores jugadores. Pero ¿quién crees que ganará el partido? ¿Por qué?

2. Forma un equipo con otros dos o tres compañeros. Imaginad que sois miembros de una agencia secreta. Vuestro superintendente os ordena cumplir una misión, pero para saber en qué consiste debéis escoger al azar una opción de la columna A, otra de la B y otra de la C de la siguiente tabla:

A	B	C
Salvar a...	...un robot...	...en lo alto de un árbol.
Inmovilizar a...	...un extraterrestre...	...bajo el agua.
Convencerlo para que cante...	...un gorila...	...enfadado.

Montad un buen equipo respondiendo, en relación con la misión que os ha tocado, a las cinco preguntas que hemos visto antes. Es importante que respondáis especialmente las preguntas 4 y 5. ¿Cómo cumpliréis vuestro encargo?

1.2. Ser un buen jugador de equipo

Una vez que formemos parte de un equipo, querremos hacerlo bien. Puede que, en algunos momentos, nuestras opiniones difieran de las de otros miembros del equipo o que pasemos por dificultades, pero todos los contratiempos se pueden superar más fácilmente si recordamos los **siguientes consejos**:

- ✓ 1. **Expresa tus ideas.** Sé sincero y expresa lo que piensas. Hazlo de forma honesta, pero amigable, y mediante un lenguaje verbal y no verbal apropiado.
- ✓ 2. **Media en los conflictos.** Cuando aparece una discrepancia entre dos o más miembros de un equipo, nos encontramos ante un **posible conflicto**. En esos casos, procura facilitar el **diálogo**: el objetivo es que los integrantes acepten de buena gana las decisiones del equipo.
- ✓ 3. **Escucha a los demás.** Conocer las ideas y preocupaciones de los otros miembros del equipo y demostrarlo mostrando un interés genuino, tanto en tu lenguaje verbal como no verbal, resulta clave para el buen funcionamiento del grupo.
- ✓ 4. **Inspira confianza.** Si acostumbras a cumplir con las tareas que te comprometes a realizar y lo haces en los plazos convenidos y de manera eficiente, tus compañeros confiarán en ti.
- ✓ 5. **Respeta a los demás.** Los otros miembros del equipo tenderán a ser más receptivos a tus ideas y preocupaciones si tú demuestras serlo con las tuyas. Gestos sencillos, como dirigirte a los demás por su nombre, mantener el contacto visual o mostrar interés por lo que nos cuentan, harán que nuestros compañeros se sientan más apreciados y que nos aprecien más.



ACTIVIDAD RESUELTA 1

Varios amigos quieren organizar una «batalla de los gallos» rapera para este fin de semana en Bilbao. Habían acordado hacerlo en el parque de Doña Casilda, pero Aitor ha hablado con un tío suyo que tiene un bar y, sin contar con los demás, lo ha reservado para el evento. Además, Idoia se había comprometido a traer los micros, pero uno está roto y ni siquiera se ha dado cuenta. ¿Qué cualidades de trabajo en equipo les han faltado a Aitor e Idoia?

Solución:

Aitor **no ha sabido expresar** de forma sincera a sus compañeros que quería organizar el encuentro en el bar de su tío. Idoia, por su parte, **no inspira confianza** al no haber llevado a cabo de forma apropiada la tarea a la que se había comprometido.



ACTIVIDADES

3. Juntaos en grupos de cinco. Cada uno es un equipo que está preparando una expedición al Polo Sur. Tenéis que discutir si queréis usar perros con trineos o algún vehículo de motor. También tenéis que decidir si vais a llevar tiendas de campaña o vais a fabricar iglús, y cómo haréis para manteros en calor. Ahora, coged cinco trozos de papel, escribid en cada uno un número del 1 al 5 y repartíoslos en secreto.

Durante un minuto, y por turnos, cada uno de vosotros tiene que incumplir el consejo para ser un buen jugador de equipo que indica su papel y los demás lo tienen que descubrir.

Por ejemplo, si te toca el número 3 (**Escucha a los demás**) mira a otro lado cuando te hablen, así hasta que lo hayáis hecho los cinco.

2 Negociación y mediación de conflictos

¿SABÍAS QUE...?

Un juego que podemos probar para aprender a comprender la posición del «otro» es el **cambio de papeles**. Durante un rato, discutimos con apasionamiento, pero cada uno trata de «hacer del otro», de defender su postura tratando de encontrar los mejores argumentos posibles.

El ser humano es un ser social que necesita vivir junto a otros seres humanos. Es por ello por lo que, desde siempre, ha buscado fórmulas para solventar sus disputas y para evitar el uso de la violencia.

La negociación es el proceso por el que dos o más personas tratan de superar de forma pacífica sus diferencias para llegar a un acuerdo.

2.1. El proceso de negociación

Negociar puede ser un proceso delicado porque exige ceder parte de nuestras pretensiones y de nuestra perspectiva sobre las cosas y que el otro haga lo propio para poder acercar posturas y alcanzar acuerdos. Sin embargo, hay **tres consejos** que pueden ayudarnos a conseguirlo.

a) Aportar un punto de vista fresco y nuevo

Cuando tenemos una disputa con otra persona, es fácil obcecarnos y discutir repitiendo una y otra vez los mismos argumentos. ¿Te ha pasado alguna vez?

Cuando las dos partes llegan a esa situación, necesitamos una mirada fresca, nuevas ideas para poder resolverlo.

b) La empatía, o comprender la perspectiva del «otro»

Debemos tratar de comprender por qué el «otro» piensa de un modo diferente al nuestro e intentar comprender su punto de vista. Él otro seguramente está tan convencido como nosotros de tener razón, y es importante entender por qué.

c) Recordar qué está en juego

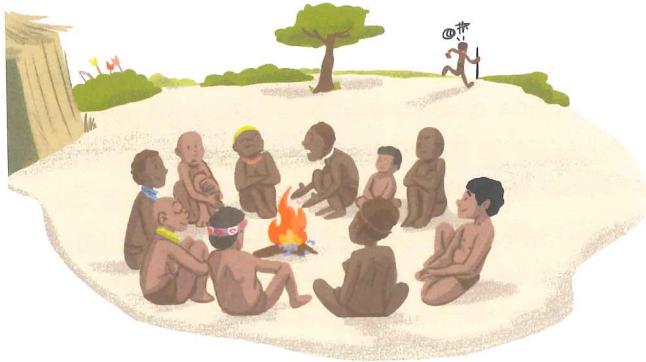
En todos los procesos de negociación, es importante recordar siempre lo siguiente: qué es lo que tenemos en común, es decir, qué estamos poniendo en riesgo con nuestro enfrentamiento (nuestra amistad, nuestra empresa, nuestro grupo, etc.).



ACTIVIDAD RESUELTA 2

En el sur de África vive un pueblo cazador y recolector: los bosquimanos. Cuando tienen un conflicto entre ellos, no lo resuelven peleando o según la imposición de alguna autoridad, sino que tienen un sistema muy curioso que sigue los tres principios que acabamos de estudiar.

Solución:



a)



Si alguno de los participantes se altera, se lo manda a visitar a un pariente lejano, a varios días de camino, para que se le pase el enfado y pueda ganar un **punto de vista fresco y nuevo** sobre la cuestión.

b)



Todos los implicados deben sentarse en un corro y no pueden levantarse hasta llegar a un arreglo, aunque estén dos días sentados. Eso les dará tiempo para **entender mejor al otro**.

c)



Antes que nada, uno de los miembros de la tribu ha tomado las flechas de todos, que están impregnadas de un veneno mortal, y las ha escondido en el bosque para que **recuerden lo que pasaría si se pelean entre sí**.

2.2. La mediación, el arbitraje y la conciliación

Cuando dos partes se enfrascan en una disputa y no consiguen llegar a ningún tipo de acuerdo, quizás sea positivo solicitar a una **tercera parte**, aceptada por todos, que intervenga. Según el grado de implicación de esta tercera parte, podemos hablar de *mediación*, de *conciliación* o de *arbitraje*.

Mediación	Se produce cuando una tercera parte interviene en la negociación, tratando de impulsar el diálogo y la negociación para aproximar las partes, pero sin realizar propuestas concretas .
Conciliación	El conciliador realiza las mismas funciones que el mediador, pero, además, realiza propuestas concretas y trata de alcanzar una solución al conflicto.
Arbitraje	Se recurre al árbitro cuando ninguna otra alternativa ha funcionado. Un árbitro es una persona externa al conflicto, que, después de haber escuchado a las partes, impone una solución de obligado cumplimiento .

La *mediación*, la *conciliación* y el *arbitraje* son tres formas en las que una **tercera parte neutral** puede mediar entre dos partes en conflicto para intentar facilitar una solución.



ACTIVIDAD RESUELTA 3

Según dice un antiguo cuento, un anciano tenía un rebaño de camellos que decidió repartir entre sus tres hijos del modo siguiente: «Mi hijo mayor tendrá la mitad de los camellos, el mediano $\frac{1}{3}$ y el más pequeño $\frac{1}{9}$ ». Cuando el anciano murió, tenía 17 camellos, lo que originó una gran pelea entre los hermanos, que no se ponían de acuerdo en el reparto. Imagina que tú y dos compañeros sois esos tres hermanos. Haced los cálculos e intentad realizar el reparto antes de leer la solución que encontró una venerable anciana que medió entre ellos.

Solución:

«No sé cuántos camellos deberían corresponderle a cada uno, pero puedo al menos daros mi propio camello, para que tengáis uno más», dijo la anciana. Los jóvenes vieron que ahora tenían 18 camellos. Al hermano mayor le correspondían la mitad, es decir 9. Al mediano $\frac{1}{3}$, es decir $\frac{1}{3} \times 18 = 6$. Y al pequeño $\frac{1}{9}$, es decir, $\frac{1}{9} \times 18 = 2$. Entonces se dieron cuenta de que tenían $9 + 6 + 2 = 17$ camellos, y les sobraba uno, que le devolvieron a la anciana. La anciana aportó una perspectiva nueva para solucionar el conflicto, en la que ninguno de los hermanos había pensado.



ACTIVIDADES

4. Cread un equipo de tres o cuatro compañeros y pensad cada uno en el objeto más importante de vuestra habitación. Escribidlo en un papel y pondré sobre la mesa. Ahora imaginad que vais en globo y que este pierde altura y amenaza con caer

dentro de un volcán. Necesitáis perder peso para volver a elevaros. Para ello, tenéis que tirar todos los objetos menos uno. Negociad entre vosotros y poneros de acuerdo en qué objetos tiraríais, hasta que solo quede uno.

3 El liderazgo

Como hemos visto, las personas tendemos a formar grupos para buscar **objetivos comunes**. Una comunidad de vecinos, una empresa o, incluso, algo tan sencillo como unos amigos que salen un día por la tarde son ejemplos de estos grupos. En todos ellos puede aparecer una persona que impulsa especialmente al grupo en pos de su objetivo, en la que los demás miembros confían y que media en los conflictos que puedan surgir entre ellos. A esa persona la llamamos **Líder**.

El **liderazgo** es la capacidad que tienen algunas personas para coordinar y conducir a otras en la búsqueda de un objetivo común, no por la fuerza o por la obediencia, sino porque se sienten inspiradas por ellas hasta el punto de compartir las mismas metas.

Todos los líderes comparten algunos rasgos comunes: son buenos comunicadores y consiguen que los demás crean en sus sueños y los hagan suyos. Y eso ocurre porque un buen líder no te convence de *lo que tienes que hacer*, te convence de *por qué tienes que hacerlo*. Además, las personas con dotes de liderazgo transmiten confianza, y creemos que serán justas.

EMPRENDEDORES



En 1903, en Estados Unidos, un hombre ambicioso, rico y competente, Samuel Langley, trataba de construir la primera máquina de volar más pesada que el aire. Langley quería la fama y la fortuna, así que contrató a los mejores ingenieros y técnicos y se puso manos a la obra.

Mientras tanto, lejos de allí, en el pequeño pueblo de Dayton, Ohio, dos desconocidos hermanos también tenían el sueño de volar. Apenas tenían dinero, tan solo los ingresos de una tienda de bicicletas. Quienes se unieron a ellos no estaban pensando en la fama o en la fortuna, sino que estaban compartiendo un sueño: poder volar. El 17 de diciembre de 1903, a las 10.35 de la mañana, el primer avión, pilotado por Wilbur Wright, se elevó sobre el suelo.

- Los **hermanos Wright** tenían liderazgo. Porque un líder es aquella persona que es seguida debido a que es capaz de sacar lo mejor de otras personas, no por su poder o su dinero, sino por su capacidad para inspirar a las demás.
- **Samuel Langley**, en cambio, con todo su poder y su dinero, nunca pudo conseguirlo porque nunca logró formar un verdadero equipo.

ACTIVIDAD RESUELTA 4

Un jefe que se pasea siempre por la oficina amenazando con despedir a alguien para que todo el mundo lo obedezca, ¿es un buen líder?

Solución:

Por supuesto que no. Un líder no es obedecido por el temor que inspira o la coacción que ejerce, sino de **manera voluntaria**, porque otras personas comparten su visión de un proyecto común y confían en él.

3.1. Tipos de liderazgo

No obstante, como hay personas y grupos distintos, también existen diferentes **formas de enfocar el liderazgo**, que pueden ser más o menos eficaces en función de las circunstancias. Las más importantes serían las siguientes:

Liderazgo paternalista

- Es protector y se preocupa por sus seguidores creando un ambiente de afecto y compañerismo.
- Premia y castiga afectivamente a sus seguidores mostrando su aprecio o su decepción en función de su comportamiento.
- Sigue establecer algunas reglas no demasiado severas que espera sean cumplidas sin excepción.
- Asume personalmente la responsabilidad del fracaso y atribuye al grupo los méritos del éxito.

Ejemplo: Abir, el jefe del taller, que siempre se preocupa y cuida de sus empleados, como si fuera un padre.

Liderazgo autoritario

- La autoridad del líder es indiscutible.
- De él se espera que tome todas las decisiones sin delegar en los demás.
- El líder asume las responsabilidades del éxito o del fracaso.

Ejemplo: Beatriz, directora del departamento de marketing. Cuando entra en la oficina todo el mundo está pendiente de sus instrucciones.

Liderazgo democrático

- El líder se muestra en un plano de aparente igualdad con los demás miembros del grupo.
- Trata de que todos los miembros del equipo se sientan escuchados y participen en los procesos de decisión.
- Consigue que cada miembro se sienta como una parte importante del grupo.
- El grupo asume tanto la responsabilidad del fracaso como la de los éxitos.

Ejemplo: Rashida, líder de un grupo de programadores. Cada mañana desayuna con sus empleados para hablar de los proyectos del día.

Liderazgo transaccional

- El líder establece objetivos claros y premia o castiga a sus miembros en función de su rendimiento.
- Las tareas y las evaluaciones se asignan con claridad y son aceptadas por el grupo.
- El líder no establece una relación personal afectiva con sus seguidores.

Ejemplo: Luisa, directora de un restaurante, que ha fijado de acuerdo con sus empleados unos incentivos en función de las puntuaciones que el negocio obtenga en las redes sociales.



ACTIVIDADES

5. ¿Qué tipo de liderazgo te gustaría más tener como empleado si trabajaras en una empresa? ¿Por qué? ¿Crees que puede tener alguna desventaja frente a otros tipos de liderazgo?
6. Esta es una pequeña práctica de clase. Alguien sale a la pizarra y escribe una expresión cualquiera, puede ser desde «elefante» a «patata frita». Ahora todos tenéis que indicar una empresa relacionada con esa palabra, como «zoo» (para elefante) o «puesto de comida rápida» (para patatas) y escribir una frase que describa el tipo de líder que os gustaría ser para esa empresa. Después, el alumno de la pizarra escoge a alguien de la clase y le pregunta su frase. Tiene que adivinar de qué tipo de líder y de qué empresa se trata. Cuando lo adivine, se sienta, el compañero sale a la pizarra y volvemos a empezar.



ACTIVIDADES FINALES

¿Qué has aprendido?

1. Empareja correctamente en tu cuaderno los siguientes conceptos e ideas:

Saber escuchar a los demás	Ponerse en el lugar del otro	Conciliación	Establece premios y castigos aceptados por todos
Tener empatía	Líder transaccional	No hablar todo el tiempo nosotros	Hacer propuestas concretas

2. El pirata del siglo XVIII Alexandre Olivier Exquemelin nos cuenta en su libro *Bucaneros de América* que, en una expedición, acordaron que se harían a la mar hasta conseguir cien mil reales de a ocho, que atacarían únicamente barcos españoles, que contratarían a sesenta tripulantes, que el cirujano, el cocinero y el carpintero no tendrían que luchar, que todos recibirían el mismo botín, salvo el capitán y los oficiales, que recibirían cinco partes, y que este tendría autoridad de vida o muerte, salvo lo previamente acordado. Finalmente, Exquemelin fue derrotado por los españoles y enviado de vuelta a Francia.

¿Cómo respondería Exquemelin a las cinco preguntas que es necesario saber contestar para formar un buen equipo?

3. María, Ana y Olena van a montar una empresa. Todas tienen cualidades que las podrían ayudar a formar un gran equipo. ¿Podrías identificarlas? Une con flechas en tu cuaderno los elementos de las dos columnas.

Ana reconoce que le gustaría llevar el marketing de la empresa	Expresa las ideas honestamente.
María siempre cumple sus promesas.	Sabe escuchar.
Olena prefiere que las cosas se hablen a fondo antes de que aparezcan los problemas.	Inspira confianza.
María asiente atenta cuando Ana le cuenta sus planes.	Media en los conflictos.

4. Piensa en un equipo del que hayas formado parte alguna vez. De las virtudes que deben tener los miembros de un equipo, elige una que creas que hayas tenido y escribe alguna anécdota relacionada con ello.

5. EE. UU. y la U. R. S. S. tuvieron muchas diferencias, y, sin embargo, en toda la Guerra Fría siempre negociaron y nunca entraron en conflicto abierto. ¿Por qué crees que pudo ser?

6. En una negociación en la que las partes tienen diferencias que se podrían arreglar con cierta facilidad, ¿qué crees que sería mejor: una mediación o un arbitraje? ¿Y si las diferencias fueran irreconciliables? ¿Por qué?

7. Un psicólogo llamado Daniel Kahneman planteó el siguiente problema:

«Si preguntas a todas las parejas del mundo qué porcentaje de las tareas de la casa realiza cada uno, y lo haces por separado, indefectiblemente sumará más del 100 %. Esto se debe a que los seres humanos siempre sobrevaloramos nuestras aportaciones a los trabajos en común».

- a) ¿Crees que Daniel Kahneman tiene razón?
- b) Imaginando que el autor tuviera razón, ¿cómo crees que ello nos afecta cuando debemos iniciar una negociación?

8. Piensa en alguien de la vida real (en tu familia, amigos...) que consideres que tiene liderazgo. ¿Por qué crees que lo tiene?

9. De todos los tipos de liderazgo que conoces, ¿con cuál te identificas más? ¿Por qué?

Aplica lo que sabes

10. Vas a formar un equipo de cuatro compañeros que va a partir en busca de un tesoro escondido en una isla. Id resolviendo los apartados, sin adelantarlos en su lectura.

- Escribid un contrato pirata entre vosotros, que establezca las reglas de vuestra expedición, intentando responder a las cinco preguntas que aparecen en el apartado 1.1 de la unidad. Una vez redactado, debéis firmarlo todos. ¡Las aventuras que os sucederán pondrán a prueba a vuestro equipo!
- Llegáis a la isla, pero no podéis amarrar el barco. Alguien tiene que quedarse en él mientras los demás se van a por el tesoro. ¿Quién se queda?
- De los que habéis desembarcado en la isla, quien tenga el cumpleaños más cerca de la fecha de hoy se cae en unas arenas movedizas. Para salvarlo, alguien tiene que tirar dos monedas. Si saca dos cruces, se ahogan los dos. ¿Lo salváis? ¿Quién lo hace?
- Habéis llegado hasta el tesoro, que está compuesto de ocho monedas. ¿Cómo las repartís?
- Durante la vuelta al barco os perdéis. Un nativo se ofrece a llevaros a cambio de una moneda. ¿Quién le paga?
- Un puma aparece en el camino y ataca a quien va delante que, casualmente, es quien tenga el nombre más largo. La única opción de salvarse es que un compañero se interponga, pero si saca una cruz en una moneda, muere.
- Habéis llegado a la orilla. El compañero que espera en el barco envía una barca a recogerlos. ¿Qué pirata ha ganado más dinero? ¿Y qué equipo ha terminado su misión con menos bajas?

11. Juntaos en grupos de cuatro compañeros y elegid a suertes a uno de vosotros. Os vais de crucero durante siete noches y el «elegido» ronca más que un elefante constipado. Desgraciadamente solo disponéis de dos camarotes dobles. ¿Cómo repartiréis las habitaciones?

12. Juntaos en grupos de cuatro. Sois dos vendedores de camellos y dos compradores. El juego consiste en conseguir el mejor precio, ya seas comprador o vendedor.

- Recortad ocho papeles iguales y escribid en ellos los números siguientes: 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 55.
- Tomad cada uno dos papeles al azar sin enseñárselos a nadie.
- Ahora, si eres vendedor, te quedas con el número más bajo de los dos que tienes. Representa el precio mínimo al que puedes vender tu camello. En cambio, si eres comprador, escoge el número más alto. Es el dinero que tienes y, por tanto, lo máximo que puedes pagar por un camello.
- Una vez que todos tengáis vuestros números podéis empezar la negociación. Cuando dos jugadores (comprador/vendedor) cierran un precio, levantan sus cartas. Aquel cuya diferencia entre su número y el precio fijado sea mayor, ha ganado un punto.
- Después de dos minutos se terminan las negociaciones. Se mira qué jugadores han ganado un punto y se cambian los equipos. Entonces se juega otra ronda.
- Después de cuatro rondas, el alumno de la clase que haya conseguido más puntos es el mejor negociador de la clase!



TEST DE REPASO

1. Tres personas que formen un buen equipo:

- a) Pueden llegar tan lejos como esas personas por separado.
- b) Pueden llegar más lejos que esas personas por separado.
- c) No pueden llegar tan lejos como esas personas por separado.
- d) Todas las respuestas anteriores son ciertas.

2. Una de las claves para formar un buen equipo consiste en:

- a) Dejar claro quién manda.
- b) Acordar cómo se tomarán las decisiones.
- c) Tomar las decisiones democráticamente.
- d) Tener un dado para decidir cuando no hay acuerdo.

3. Cuando cumplimos con lo que nos comprometemos a hacer, se dice que:

- a) Inspiramos confianza.
- b) Sabemos escuchar.
- c) Mediados en los conflictos.
- d) Expresamos nuestras ideas.

4. En la negociación debemos asegurarnos de que:

- a) El otro entiende nuestra posición.
- b) El otro comparte nuestra posición.
- c) Comprendemos la posición del otro.
- d) Compartimos la posición del otro.

5. Una forma de adquirir un punto de vista fresco durante una negociación es:

- a) Alargando la discusión.
- b) Pensando en todo lo que tenemos que perder.
- c) Repitiendo nuestros argumentos.
- d) Consultando a alguien ajeno a la negociación.

6. Cuando negociamos:

- a) Conseguimos todo lo que queremos conseguir.
- b) La otra parte consigue todo lo que quiere conseguir.
- c) Todos renunciamos a parte de lo que queremos conseguir.
- d) Todos perdemos aquello que queremos conseguir.

7. Si dos personas discuten y llaman a una tercera para que decida por ellos, esta:

- a) Está mediando.
- b) Está conciliando.
- c) Está arbitrando.
- d) Está sumándose al problema y ahora son tres las personas que discuten.

8. Un líder:

- a) Expira.
- b) Inspira
- c) Aspira.
- d) Transpira.

9. Un buen líder:

- a) Sabe delegar el fracaso en otros.
- b) Es más importante que el grupo.
- c) Consigue que el grupo saque lo mejor de sí.
- d) Sabe hacerse con el mérito de los demás.

10. Cuando un líder hace que todos los miembros participen de las decisiones, decimos que es:

- a) Un líder paternal.
- b) Un líder democrático.
- c) Un líder autoritario.
- d) Un líder transaccional.