

Material Imprimible

Curso Coaching jurídico

Módulo Manejo de las emociones y habilidades

**Contenidos:**

- Presencia e identificación de las emociones
- Matriz FODA
- Pirámide de Maslow
- Objetivos SMART

## **Presencia e identificación de las emociones**

Las autoras Sandra Rocío Cano Murcia y Marcela Zea Jiménez, en su artículo titulado “Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida”, nos dicen que, en su sentido literal, la **emoción** es cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado.

La emoción es un proceso psicológico que nos prepara para adaptarnos y responder al entorno, y su función principal es la adaptación, que es la clave para entender la máxima premisa de cualquier organismo vivo: la supervivencia.

Una emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta algún peligro, amenaza o desequilibrio con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación. Por lo tanto, las emociones son mecanismos que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados que funcionan de manera automática.

Sin embargo, el psicólogo Daniel Goleman se refiere a las emociones como un sentimiento vinculado a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias e impulsos a actuar.

Desde una perspectiva más vivencial, las emociones son alteraciones súbitas y rápidas que experimentamos desde nuestro estado de ánimo, la mayoría de veces por ideas, recuerdos o circunstancias. Algunas de las más comunes son: la ira, la tristeza, el temor, el placer, la sorpresa, el disgusto, la vergüenza y el amor, aunque este último es considerado también un sentimiento.

Todas ellas son muestras de sensaciones fugaces, que vienen y van, como ya dijimos, de acuerdo al estado de ánimo en el que nos encontremos; sin embargo, de ellas se desprenden los sentimientos, que son sensaciones más duraderas y perdurables en términos de temporalidad y a través de diversas circunstancias.

Cada uno de estos estados juega un papel primordial en la realidad social que estamos viviendo. De allí que poder controlarlos es una expertise que requiere conocimiento y práctica.

Imaginemos la concurrida sala de un juzgado, donde cada parte esboza un argumento que lo acerque al éxito, con independencia de cuán subjetivo o verídico sea. Pensemos cómo harían los abogados oyentes si no se controlaran y permitieran que sus emociones se desborden... sería una batalla campal donde probablemente todos perderían.

Por eso, para evitar caer en estas trampas del cólera, hay que instruirse en el dominio de las emociones, o en lo que se conoce como inteligencia de las emociones.

Las cuatro habilidades básicas para un adecuado control emocional son:

- Percepción, evaluación y expresión de emociones
- Asimilación o facilitación emocional
- Comprensión y análisis de las emociones
- Y regulación emocional

La habilidad de percepción, evaluación y expresión de emociones se refiere al grado en que las personas son capaces de identificar sus emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que ellas conllevan. Además, implica la capacidad para expresar adecuadamente los sentimientos y las necesidades asociadas a los mismos en el momento oportuno y del modo correcto.

Por su lado, la asimilación o facilitación emocional implica la habilidad para tener en cuenta los sentimientos cuando realizamos un proceso de toma de decisiones.

Las emociones sirven para modelar y mejorar el pensamiento al dirigir nuestra atención hacia la información significativa, sumado a que pueden facilitar el cambio de perspectiva y la consideración de nuevos puntos de vista.

La comprensión y análisis de las emociones implica saber etiquetar las emociones y reconocer en qué categoría se agrupan los sentimientos, así como también conocer las causas que las generan y las consecuencias futuras de nuestras acciones.

Finalmente, la regulación emocional supone la regulación consciente de las emociones. Incluiría la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos. Además, abarcaría la habilidad para regular las emociones moderando las negativas e intensificado las positivas sin reprimir ni exagerar la información que comunican.

Estas cuatro habilidades forman parte de lo que se llama inteligencias múltiples, definida por el psicólogo estadounidense Howard Gardner como aquellas capacidades distintas e independientes que tenemos todos los seres humanos para resolver problemas o

elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas, en cada una de las áreas que las atañen.

De acuerdo con esta teoría, todos los seres humanos podemos desarrollar diversas habilidades en diferentes campos, adicionales a los que abarca la educación tradicional, y a través de los que se puede determinar nuestro nivel de inteligencia.

Dentro del concepto de inteligencias múltiples se incluye tanto una inteligencia interpersonal, externa o de relación; y una inteligencia intrapersonal, interna o de autoconocimiento.

A la inteligencia interpersonal pertenecen las habilidades como la autoconciencia o habilidad para saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo, así como también el control emocional, que permite regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado anímico y, finalmente, la capacidad de auto motivarse y motivar a los demás.

En la inteligencia intrapersonal hallamos dos habilidades: la empatía, que se trata de la capacidad de entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva; y las habilidades sociales, que son aquellas habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas para la cooperación y el trabajo en equipo.

Este autor nos dice, también, que “la inteligencia de una persona varía de acuerdo con cómo es inteligente y no cuán inteligente es”.

Con esto podemos decir, siguiendo la línea de pensamiento de Gardner, que la inteligencia no debe ser solo medida en relación al coeficiente intelectual.

La inteligencia emocional se refiere al reconocimiento y comprensión, tanto de nuestras emociones como las de los demás, y enfrentar de manera efectiva su impacto usando enfoques y acciones apropiadas.

Murcia y Jiménez nos refieren que una de las herramientas necesarias para lograr el desarrollo de la inteligencia emocional es la automotivación.

Esta es entendida como la capacidad para motivarnos a nosotros mismos, el dominio que tenemos sobre nuestros sentimientos y emociones, por lo que tenemos que luchar para mantener un control sobre las situaciones que se nos presentan.

Asimismo podemos decir que las emociones son importantes para ejercer el uso de nuestra razón y son las que marcan el rumbo de nuestras decisiones de manera constante.

Según las autoras, la importancia de la inteligencia emocional "...gira en torno a la relación que existe entre sentimiento, carácter e instintos morales. Las evidencias apuntan a que las posturas éticas fundamentales en la vida surgen de capacidades emocionales latentes. Los que se dejan llevar por los impulsos como instrumentos de las emociones, no presentan rasgos de autodominio y por tanto padecen una deficiencia moral, entendida como la incapacidad de controlar el impulso como base de voluntad y carácter. El compromiso social que debemos adquirir está encaminado a rescatar los valores que sustentan la convivencia en familia y en sociedad. Hace falta en especial, volver a inculcar, rescatar y practicar los valores y principios religiosos: la fe, la bondad, la misericordia, el perdón."

Por su lado, Goleman nos señala que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean, y haciendo hincapié que no nacemos con inteligencia emocional, sino que nosotros mismos la podemos crear, alimentar y fortalecer a través de nuestros conocimientos.

Pero entonces... ¿cuántas inteligencias hay? Podemos decir que, justamente, hay una inteligencia emocional, que es de la que venimos hablando, y que es la que se relaciona con nuestra parte sintiente y mediante la que somos capaces de sentir todo; y una inteligencia racional, que es la que todos los individuos activamos cuando desarrollamos habilidades propias de nuestro pensamiento.

Entonces, podríamos afirmar que la dicotomía emocional-racional se aproxima a la distinción entre el corazón y la cabeza.

En cierto sentido, existen dos cerebros, dos mentes, dos clases diferentes de inteligencia. Estas dos mentes, la emocional y la racional, trabajan en armonía, aunque en los momentos en que aparecen las pasiones, la balanza se inclina, y es la mente emocional la que domina a la racional.

El poder de las emociones se puede observar en los momentos de apasionamiento en los que luego, una vez llegada la calma, llega el arrepentimiento y no logra comprenderse por qué se tuvo un comportamiento tan irracional.

Algunas frases comunes que se escuchan son “me volví loco, perdí la cabeza” o “no puede pensar correctamente”. Así, la facultad emocional guía las decisiones y trabaja en colaboración con la mente racional permitiendo, o no, el pensamiento.

De la misma manera, el cerebro pensante influye en las emociones, a excepción de los momentos citados en los que las emociones quedan fuera de control y el cerebro emocional pierde sus frenos.

En definitiva, el desempeño en la vida está determinado por ambas mentes, y lo importante no es sólo el cociente intelectual, sino también la inteligencia emocional. Por lo tanto, como el intelecto no puede operar óptimamente sin la inteligencia emocional, sólo se trata de encontrar el equilibrio, de armonizar cabeza y corazón, y de utilizar la emoción de manera inteligente.

### **Matriz FODA**

Como venimos estudiando, la habilidad con la que manejamos nuestras emociones es crucial para todos los aspectos de nuestra vida. Y ello así ya que del modo en que nos podamos adaptar a las situaciones, nos determinarán un sinnúmero de circunstancias.

Para poder aprovechar esa inteligencia emocional que desarrollemos, es de vital importancia conocer los factores fuertes y débiles con los que contamos.

Para ello, se puede utilizar el método de la llamada Matriz FODA, que consiste básicamente en el uso de una herramienta que nos permita intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

En español, las siglas son FODA, y significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Estas provienen del acrónimo en inglés SWOT, por las iniciales de las palabras *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*.

FODA, o también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, que analiza sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Asimismo, es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

El especialista John Thompson establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Por su lado, el economista Michael Porter, en su obra titulada “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, plantea que una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias.

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Por su parte, una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras.

El análisis FODA es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia.

También se identifican las debilidades, o sea, aquellas características o áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad empresarial y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la entera organización.

Si bien esta herramienta proviene del ámbito netamente empresarial, su uso y adaptación es de suma utilidad en el ámbito del coaching y del manejo de las emociones y del mindfulness, tanto a nivel personal como del entorno.

Ello es así ya que conociendo nuestros puntos fuertes, nuestras oportunidades, nuestras debilidades y amenazas podremos potenciar nuestro desarrollo con el consecuente

beneficio que ello nos reportará a nosotros mismos, a nuestros clientes y colegas. Es decir, nos ayudará a poder desarrollar estrategias más beneficiosas y firmes.

La herramienta de análisis FODA se forma con los siguientes elementos:

- Fortalezas
- Amenazas
- Debilidades
- Oportunidades

Las fortalezas son las capacidades especiales y recursos con que cuenta la empresa. Es decir, son las habilidades que se tienen y las actividades que se desarrollan positivamente. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social.

Podemos citar como ejemplos el buen ambiente laboral, la proactividad en la gestión, el conocimiento del mercado. Estos elementos, si los logramos capitalizar, sin dudas nos enfocarán de mejor modo hacia donde tenemos que ir.

Por su parte, las oportunidades son factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa. Estos se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras.

Son ejemplos de oportunidades la regulación a favor, la competencia débil, el mercado mal atendido. Si estamos focalizados y podemos detectar estas fallas del entorno que nos favorecen, ganaremos unos elementos extra.

Las debilidades son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc., pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos en la empresa.

Además, las debilidades son un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Son ejemplos de debilidad la falta de capacitación, la ansiedad, la ausencia de estrategia. Sin dudas, nuestras debilidades son oportunidades para la parte contraria.

Finalmente vamos a decir que las amenazas son situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad de la organización/persona/situación.

Podemos citar como ejemplos los conflictos gremiales, la regulación desfavorable, los cambios en la legislación. Estas amenazas pueden disparar nuestra inteligencia emocional hacia espacios donde no nos resulta conveniente. Por ello, si las podemos detectar, podremos medir su impacto y la forma en que reaccionaremos.

Las características del análisis FODA son las siguientes:

- Permite valorar la posición de la situación/persona en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos
- Su implementación en el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, y el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la empresa, que principalmente son la sobrevivencia en el mercado y elevación del nivel de ganancias
- Asimismo, sirve como un filtro que reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento
- Es una herramienta de mucha importancia para identificar los giros estratégicos que hay que realizar en ocasión de mantener su ritmo y horizonte
- Busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades
- Y brinda información de diagnóstico para la adecuada toma de decisiones

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos.

Acá es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos.

Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, ya sea persona, empresa u organización, etc., accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Esta matriz destila las fortalezas y debilidades en competencias básicas y problemas fundamentales. Esas competencias básicas y esos problemas fundamentales se vinculan entonces en un plan de acción destinado a preservar y aprovechar las competencias básicas de la persona, defendiéndola, al mismo tiempo, de la exposición a los problemas centrales.

Las personas que consiguen sus objetivos suelen tener en común esta forma de enfrentarse a las debilidades: entienden que es prioritario mirarse con la valentía suficiente para identificar, reconocer y modificar aquellas debilidades que le impiden avanzar en la ejecución de su plan de acción. Asimismo, admiten sus miserias, envidias y todo lo que tiene que ver con los mecanismos más variopintos para salvaguardar el ego.

Es esencial conocer cómo le está afectando en sus acciones y modular su impacto hasta quedarse con la parte positiva que toda debilidad tiene dentro y reconciliarse con aquellas debilidades que no se puedan solucionar, ya que en la aceptación de nuestras debilidades se encuentra también nuestro valor diferencial.

En cuanto a las debilidades, podemos decir que una vez formulado el diagnóstico sobre qué tipo de debilidad tenemos, hay que pasar a la etapa de gestionarlas a través de un plan de acción, que se compone de tres fases: minimizar, gestionar y mentorizar.

Minimizar el impacto de nuestras debilidades al evitar abordar proyectos que requieran habilidades que no dominamos. O mejor, encontrar una manera de delegar a otro compañero de equipo para así aprovechar sus fortalezas. Esta segunda opción es interesante, ya que evita una debilidad propia mientras refuerza una fortaleza ajena.

Gestionar es centrarse solo en resolver aquellos puntos débiles que pueden interponerse en la consecución de nuestros objetivos. En pocas palabras, las debilidades limitantes.

Sobre mentorizar diremos que para sacar el máximo partido de las oportunidades que nos dará el “debilitar” nuestras debilidades, podríamos considerar la ayuda de mentores, como psicólogos, orientadores, y coaches.

Este mismo recorrido que hemos analizado usar para las debilidades, lo aplicaremos también para las fortalezas.

Una vez que las hayamos identificado con claridad, debemos pasar a la etapa de gestionarla. Para ello, hay un plan de acción de tres fases: listarlas, comunicarlas y capitalizarlas.

Listarlas es sencillo, y nosotros aquí quizás incluiríamos aquellos puntos destacables que podamos extraer de recomendaciones que nos hayan hecho a lo largo de nuestra trayectoria profesional y académica.

Comunicarlas es clave. ¿Dónde? en nuestro CV, en nuestro elevator pitch, en nuestra bio de Twitter, Facebook, extracto de LinkedIn, en nuestro relato personal y en la página web del estudio jurídico.

Capitalizarlas es algo más complejo, pero se trata básicamente de encontrar esas oportunidades que harían de nuestras fortalezas la gran diferencia.

En cuanto a las amenazas, diremos que son los factores del entorno que suponen retos difíciles de sortear que no solo tienen un aspecto negativo, sino que en su interpretación positiva nos permiten agudizar el ingenio, generar acertijos, retar al instinto e impedir quedarnos instalados en la zona de confort.

Debemos siempre recordar que las amenazas nacen de unas debilidades que impiden afrontarlas como oportunidades.

Al igual que con las fortalezas y debilidades, una vez identificadas nuestras amenazas debemos trazar un plan de acción, que se compondrá de cuatro partes:

- Diseñar una estrategia
- Analizar los recursos que necesitamos
- Calendarizar o poner fecha de realización
- Y preparar el plan de acción, desarrollando cada una de las etapas

Lo mismo haremos con las oportunidades: las analizaremos, las estudiaremos, y luego desarrollaremos un plan de acción para hacernos de ellas.

### **Pirámide de Maslow**

Tal como venimos estudiando, hay muchas herramientas del mundo del conocimiento personal que se aplican en el ámbito empresarial y, por ende, en el legal.

No debemos perder de vista que un estudio jurídico, independiente de su objeto, es una empresa más pequeña o más grande, pero una empresa al fin, que se rige por metas, objetivos, rendimiento y proyecciones. Por ende, el comportamiento organizacional se aplica y transpola al ámbito legal sin demasiadas modificaciones ni aditamentos, más allá de las particularidades propias relacionadas con la actividad legal en sí misma.

En 1943, el psicólogo estadounidense Abraham Maslow publicó el artículo científico “Una teoría sobre la motivación humana”, posteriormente ampliada en su libro “Motivation and Personality”, en donde resumió en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide.

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que indaga acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos

Según Abraham Maslow, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, que pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la que existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow.

El psicólogo Jonathan García Allen sostiene que mientras algunas escuelas existentes a mediados del siglo XX, como el psicoanálisis o el conductismo, se centraban en conductas problemáticas y en el aprendizaje desde un ser pasivo y sin demasiadas opciones de influir en el entorno más de lo que este influye en él, Maslow estaba más preocupado en aprender sobre qué hace a la gente más feliz y lo que se puede hacer para mejorar el desarrollo personal y la autorrealización.

Como humanista, su idea era que las personas tienen un deseo innato para autorrealizarse, para ser lo que quieran ser, y que cuentan con la capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma si se encuentran en un ambiente propicio. Sin embargo, los diferentes objetivos que se persiguen en cada momento dependen de qué meta se han conseguido y cuáles quedan por cumplir, según la pirámide de necesidades.

Para aspirar a las metas de autorrealización, antes han de cubrirse las necesidades anteriores, como la alimentación, la seguridad, etc. Es decir, solo nos preocupamos de temas relacionados con la autorrealización si estamos seguros que tenemos un trabajo estable, comida asegurada y unas amistades que nos aceptan.

Y es que Maslow sugiere que no acometer cualquiera de los distintos niveles de la pirámide, impediría el avance hacia el nivel siguiente, así como que ninguna posición es permanente y el movimiento ascendente o descendente es continuo debido a las presiones o cambios del entorno.

A grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación.

Primero se buscaría satisfacer las necesidades fisiológicas, que son aquellas que responden a la supervivencia, y una vez alcanzadas, abordaríamos necesidades relacionadas con la seguridad, o la huida del miedo. Tras esto, nos elevaríamos a la fase de integración, o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto y el amor.

Luego proseguiríamos por las necesidades de autoestima, en las que se trabajaría el respeto, la satisfacción o la reputación; y terminaríamos en la cúspide con la realización personal, que no solo se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno.

En la Pirámide de Maslow, desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas, esta jerarquía está compuesta por cinco niveles. Las necesidades básicas se ubican en la base de la pirámide, mientras que las necesidades más complejas se encuentran en la parte alta.

Las cinco categorías de necesidades de la Pirámide de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel, y subiendo niveles en el orden indicado.

Asimismo, Maslow habla acerca de las necesidades instintivas y hace una distinción entre necesidades “deficitarias”, que son las fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de reconocimiento, y de “desarrollo del ser”, que es la necesidad de autorrealización. La diferencia existente entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

Satisfacer las necesidades deficitarias es importante para evitar consecuencias o sentimientos displacenteros. Las necesidades del “desarrollo del ser”, por su parte, son importantes para el crecimiento personal, y no tienen que ver con el déficit de algo, sino con el deseo de crecer como persona.

A continuación, vamos a conocer los 5 niveles de necesidades de la Pirámide de Maslow. Como dijimos, las necesidades fisiológicas se ubican en la base, e incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Por eso, dentro de este grupo encontramos necesidades como necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

Las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí figura la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

Luego están las necesidades de afiliación, a las que Maslow las describe como menos básicas y que tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social, y buscar superar los sentimientos de soledad.

Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Las necesidades de reconocimiento, por su parte, son, por ejemplo, la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás.

Al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; pero cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

Por último, en el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

Si tomamos la pirámide de Maslow y la intentamos aplicar al ámbito legal, diremos que, acorde al primer nivel de la jerarquía de Maslow, las necesidades fisiológicas en un estudio jurídico pueden satisfacerse teniendo buenos espacios de oficina y equipo para realizar los trabajos, ya que la mejor idea de negocio no ira a ningún lado si no se suministran los recursos que se requieren para que sea una realidad.

Una vez establecida la planta física, es decir, el lugar de trabajo, el abogado tiene que estar seguro de que no va a ser blanco de ninguna situación de inseguridad, tratando de minimizar riesgos.

Pensemos en las emociones encontradas que se pueden vivir en un despacho de abogados, en los estallidos emocionales y en los enojos de los clientes o de partes contrarias por decisiones que se tomen o juicios que se ganen. Por ello, la seguridad en el negocio implica medidas que minimicen riesgos, un sistema operativo ante la ley, una economía sana y la satisfacción de los empleados, lo que, sin dudas, colaborará a desarrollar la idea de pertenencia.

Y, es este tipo de pertenencia, la que más empuja a que un estudio prospere, porque una empresa de forma aislada no tiene a nadie con quien hacer aliados ni trabajar en grupo.

El desarrollo de relaciones personales, laborales y profesionales, sanas y mutuamente beneficiosas y sostenibles es un paso crítico en un negocio exitoso. En este contexto, el concepto de la estima de Maslow se puede interpretar como la reputación comercial, fidelización de clientes y la publicidad boca a boca.

Cuando se logra crear una reputación, se puede acceder a una versión comercial de la "autorrealización". Esto implica, por ejemplo, la filantropía y ayuda a quienes no pueden

acceder a servicios legales de calidad. Y es que, en esta etapa final de la Pirámide, el individuo o profesional o puede centrarse menos en sí mismo y más en dar una mirada al mundo circundante mediante la empatía y solidaridad.

Como podemos observar, todos los conceptos que venimos estudiando se unen y enlazan a la perfección como piezas de rompecabezas. Lo que nos asegura el “éxito” es, más allá de repensar qué definimos por tal, el conjunto de herramientas que utilicemos para obtener una mejor adaptabilidad y cómo las implementamos y proyectamos desde nuestro espacio personal hacia el entorno.

Pese a que, como podemos observar, la pirámide de Maslow es muy clara, ello no ha detenido sus críticas, dado que durante las últimas décadas, el modelo ha sido ampliamente discutido. Autores como Mahmoud Wahba y Lawrence Bridwell realizaron en el estudio *“Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory”* una revisión extensa de la teoría de Maslow y encontraron escasas evidencias de que este orden de necesidades fuese así o de que existiera jerarquía alguna.

Según ellos, la felicidad es subjetiva e independiente de necesidades y estereotipos culturales, así como también la autorrealización aún es posible ante carencias materiales, pero no espirituales.

Estos autores concluyen que hay poca evidencia para demostrar la jerarquía postulada por Maslow, recalcando la dificultad de probar su concepto de autorrealización, ya que es muy abstracto al igual que sus categorías, a las que describen como demasiado ambiguas como para poder ser estudiadas científicamente.

Asimismo, en un estudio publicado en 2011, investigadores de la Universidad de Illinois pusieron a prueba la pirámide de Maslow y descubrieron que la satisfacción de las necesidades de la pirámide correlacionaba con la felicidad de la persona.

Pero esta investigación, al contrario que la teoría de Maslow, concluyó que las necesidades de reconocimiento y autorrealización también eran importantes pese a que no estuvieran cubiertas las necesidades más básicas. Por lo tanto, cuestionaba la secuencialidad que Maslow propuso en su teoría: no hacía falta tener cumplidas las necesidades básicas para aspirar a alcanzar los objetivos relacionados con las necesidades más refinadas.

Por otro lado, la investigación de Maslow estaba basada en una muestra de individuos muy pequeña y, por lo tanto, poco representativa. Entonces, la crítica a su metodología hace referencia a que él mismo eligió a las personas que consideraba autorrealizadas, tras

leer sobre ellos o hablar con ellos, y llegar a conclusiones acerca de lo que es la autorrealización.

De hecho, las personas a las que Maslow entrevistó a la hora de realizar su pirámide de necesidades difícilmente pueden representar a la mayoría de la población humana, ya que eran personas pertenecientes a la cultura occidental, ricas o muy influyentes. Algunas de las personas a las que investigó son Albert Einstein o Eleanor Roosevelt.

Independientemente de estas críticas, la relevancia y el legado de esta teoría representan un aporte importante en un cambio de visión dentro de la psicología y contribuyó a establecer una tercera fuerza dentro de la profesión, dado que las otras dos fuerzas principales eran el psicoanálisis y el conductismo. De hecho, el resistir críticas, objeciones y reformulaciones, fortalece más su carácter de punto de partida.

Su enfoque con respecto a la psicología y de la vida en general inspira entusiasmo, y ya no parte del supuesto de que las personas son seres pasivos, ni se centra en las conductas patológicas.

La pirámide de Maslow ha tenido una gran repercusión no solamente en la psicología, sino que también ha sido importante en el mundo empresarial, especialmente en el marketing, pero también en el mundo de los Recursos Humanos, o en el deporte, por ejemplo.

La psicología científica actual debe seguir investigando sobre qué es aquello que nos motiva y nos lleva a aspirar a objetivos, y puede que la pirámide de Maslow no sea un constructo que permita explicar bien cómo actuamos, pero por lo menos es un primer ladrillo en este tipo de estudios y puede ser utilizado como referencia.

## **Objetivos SMART**

¿Alguna vez escucharon sobre estos? Los **objetivos SMART** son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Estos son metas concretas que permiten analizar el desempeño de nuestros esfuerzos, ya sea en marketing o en cualquier área de una empresa que requiera ordenar y medir su trabajo de manera sistemática.

SMART es un acrónimo que hace referencia a cada una de las características que debe tener una buena meta. Así, un objetivo SMART es: *specific, measurable, achievable, relevant y timely*. O sea, específico, medible, alcanzable, relevante y temporal.

Un objetivo específico se circunscribe a un aspecto, tarea o acción determinada de una empresa, porque nos dice exactamente lo que esperamos lograr. Un objetivo específico implica tener como meta algo concreto y bien definido.

Para que un objetivo se defina de manera específica, deberían dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién está involucrado?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Dónde?, ¿Cuándo queremos conseguirlo?, ¿Cuáles son los obstáculos y las limitaciones reales para alcanzar el objetivo?, ¿Por qué queremos conseguirlo? No especificar qué se quiere lograr da lugar a dudas y ambigüedades, por lo que no contribuye ni a enfocar los esfuerzos ni a mantener la motivación.

Entre más información se logre obtener, más fácil será conseguir la meta, ya que definir el camino para llegar hasta ella será mucho más sencillo. Este punto nos permitirá ver si contamos con los recursos suficientes o necesitamos algo extra para llegar a la meta general.

Para que sea medible, una meta tiene que ser específica. De otra manera, no es posible interpretar si los resultados están dentro de lo esperado. Además, es necesario contar con los medios para poder medirla, ya sea herramientas de software o una metodología de análisis que posibilite saber en qué medida se alcanzó el resultado previsto.

Cuando un objetivo es medible permite establecer criterios concretos para medir y evaluar el progreso con el fin de hacer las modificaciones necesarias. Por tanto, los indicadores deben ser cuantificables.

En este sentido, un objetivo medible responderá preguntas como: ¿Cuánto cuesta? ¿Cuántos? ¿Cómo sabré que lo he logrado? Entonces, para que pueda ser mensurable o medible, no vale sólo decir, por ejemplo, “incrementar el número de clientes”; lo mejor es hacer un análisis de los clientes que tienen ahora, de los que necesitan conseguir, así como el total a lograr en un plazo de tiempo determinado, que también es importante definir claramente. Entre más datos cuantitativos tengamos, más control de los avances se podrá reunir.

Por alcanzable nos referimos a un objetivo que sea perfectamente realizable en las condiciones con las que se cuenta. Es muy importante plantearse metas realistas, teniendo en cuenta que sobre la base de su cumplimiento se puede, luego, apuntar más alto. Por otro lado, en este punto es importante especificar a través de qué acción o acciones se pretende lograr dicho objetivo.

Un objetivo alcanzable es realista, y al establecerlo, es posible identificar oportunidades o recursos que tal vez no se habían considerado. Esto implica que hay que tener en cuenta tanto las posibilidades como las limitaciones personales y económicas para su definición. Un objetivo alcanzable responderá a las preguntas: ¿Cómo se puede alcanzar la meta? ¿Cuán posible de lograr es el objetivo? Para hacer alcanzable un objetivo se necesita un previo análisis de lo que han hecho y logrado hasta el momento. Eso ayudará a saber si el salto que hay que dar es posible o si resulta mejor regresarse un paso.

Por su lado, una meta relevante es aquella que está en línea con los objetivos generales del negocio, por lo que no tiene sentido plantearse acciones cuyos resultados no sean subsidiarios de alguno de los objetivos generales que la empresa tiene en su plan de desarrollo.

Un objetivo relevante es aquel que está alineado con otras metas y que, por tanto, tiene sentido en el conjunto del proyecto. Para ello, es útil responder a estas preguntas: ¿Vale la pena? ¿Es este el momento adecuado? ¿Coincide esto con otros esfuerzos o necesidades? ¿Somos la persona adecuada? ¿Es aplicable en el entorno socioeconómico actual?

Aquí es importante quitarse las creencias que comúnmente nos aquejan como los “no puedo”; tal vez así sea más sencillo hacer un objetivo realista y alcanzable. Claro que esto sólo se logrará si saben con qué recursos cuentan; de otra manera, quizá sea probable que en verdad no puedan. Hacer un análisis y ser realista nos ayudará también a evitar posteriores emociones negativas que no nos ayuden a persistir.

Además, hay que tener presente que los objetivos no alcanzados no deben ser tirados o desechados, sino que tal vez hay que reajustarlos a través del diseño de una nueva estrategia, manteniendo siempre firme el compromiso.

Bien. Que los objetivos SMART sean temporales significa que están limitados a un tiempo determinado. Todas las características mencionadas, es decir, su especificidad y mensurabilidad, su alcance y relevancia, dependen del tiempo en que deben ser completados.

El tiempo que se asigna a un objetivo puede provocar que no sea realizable, o puede dificultar su mensurabilidad. Por eso, cuando planteamos una meta de este tipo siempre debemos tener en cuenta el lapso. Es importante establecer objetivos dentro de un marco de tiempo, fijando una fecha límite, ya que esto ayuda a concentrar todos los esfuerzos en completar la meta.

Un objetivo con límite de tiempo generalmente responderá a las preguntas: ¿Cuándo deberá estar terminado?, ¿Qué podemos hacer hoy, mañana, en seis semanas, en seis meses, etc.? Este factor es tan importante que podríamos decir que es el determinante de si se cumple o no un objetivo.

Si no se le asigna un tiempo de comienzo y uno de finalización, lo más probable es que no se alcance, por lo que agendar y ponerle tiempo al objetivo ayudará a saber si lo que se está haciendo es lo óptimo para llegar a la meta en el tiempo, o quizá sería mejor si le damos un poco más de velocidad.

Es de destacar que estos conceptos de objetivos SMART surgieron por primera vez en el año 1981, en el artículo “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management 's Goals and Objectives”, del autor George Doran, publicado en el libro Management Review, de Peter Drucker.

Más adelante, en el año 2003, Paul Meyer profundizó en el tema y describió con más detalle las características de los objetivos SMART en el libro “Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond”.

Con el paso del tiempo se fue haciendo más popular su uso, al punto tal que hoy en día se aplican a cualquier clase de proyecto y negocio, a los fines de avanzar con más seguridad y con mayor control sobre el proceso.

Algunos de los beneficios de aplicar la metodología SMART a la hora de establecer los objetivos son:

- Reducción de los riesgos innecesarios empresariales, ya que con estos objetivos se obtiene una mejor planificación, dado que se establece un orden en el negocio en relación con los procesos, sistemas, etc.
- Optimización de la comunicación, puesto que al contar con una visión amplia del negocio, resulta más fácil saber con precisión lo que se pretende con cada proyecto y, al mismo tiempo, se puede comunicar de manera concreta y directa.
- Mejora de la gestión del tiempo, dado que al establecer unos objetivos claros, es más sencillo fijar una metodología en la que se reparten las tareas en un tiempo específico
- Contribuye a establecer procesos de mejora, ya que la visión global que ofrecen los objetivos SMART permite ver cómo avanza el proyecto, cuáles son los progresos y si se están logrando los objetivos fijados.

Los objetivos SMART son una parte vital para el crecimiento y mejora continua de una empresa, por lo que es importante que todos en la organización estén involucrados en la definición de los mismos.

Y en el caso específico del mundo legal, estos objetivos y sus respectivas metas no solo son recomendables a la hora de diseñar el crecimiento del estudio jurídico o buffet, sino también en el desarrollo y despliegue de las estrategias a llevar adelante en cada uno de los casos y causa donde debamos actuar como letrados.