

# LAS DECISIONES Y LA FORMA DE SER

Siguiendo el modelo de las mentalidades racionales/emocionales e introvertidos/extrovertidos, estas son las cuatro tendencias en un proceso de coaching



Por  
**Luis Huete**  
Profesor  
IESE Business School\*

La manera de ser puede marcar un patrón de cómo tendemos a sacar conclusiones en nuestro actuar habitual. Así, siguiendo el modelo de lo que solemos llamar las cuatro mentalidades (los cruces de mentalidad entre: racionales/emocionales con introvertidos/extrovertidos) distinguiríamos cuatro tendencias que abren áreas de trabajo en un proceso de coaching.

## 1. Las personas que no son capaces de distinguir los juicios fundados de los infundados.

Estas personas se guían por sus emociones, por su intuición, sin prestar demasiada atención a si aquello que concluyen tiene un fundamento real. Atribuyen el éxito o el fracaso a la suerte y por eso pueden llegar a vivir como una injusticia tanto los éxitos ajenos como los fracasos propios. “No tengo suerte en la vida”, dirán. Pueden pasar con gran facilidad de un estado emocional de euforia al resen-

timiento. Aquí nos reconocemos los latinos (extrovertidos/emocionales). El coach ayudará al directivo con este perfil a diferenciar hechos de juicios. ¿En qué te basas? Salir de la superficialidad para profundizar en la realidad será el objetivo.

## 2. Las personas que identifican sus juicios con la verdad.

Estas personas tienden inconscientemente a considerar sus opiniones como verdaderas y las ajenas como falsas. Pueden tener dificultad para ponerse en el lugar del otro, para tener una visión de conjunto y para trabajar en equipo. ¿Qué pierden juzgando así? Por una parte, capacidad de aprendizaje, ya que sus opiniones son inamovibles; por otra, oportunidad de diálogo y, por tanto, de enriquecimiento a través de las opiniones. Es el modo piloto automático de los germánicos, aquellos con un perfil racional introvertido. El papel del coach será acompañarles en el camino que va de la rigidez a la flexibilidad: ¿para qué te sirve tener razón?

## 3. Las personas que emiten juicios indiscriminadamente sin medir las consecuencias que su comportamiento pueda tener en los demás.

Interpretan la sinceridad como decir siempre todo lo que piensan de modo espontáneo y generan desconfianza en los equipos. Quizás bajo una máscara de autenticidad y coraje se esconde algo de orgullo o de deseo de dominar a los demás. Se extrañan de que generan miedo a su alrededor o un rechazo que ellos mismos están provocando. “No voy a dorar la píldora sino a decirlo todo a la cara y con contundencia, y si se enfadan no es mi problema”, pueden llegar a decir. Podrían verse reflejados aquí los directivos con un perfil más ra-

**“Las personas que no son capaces de distinguir los juicios fundados de los infundados se guían por sus emociones y atribuyen a la suerte el éxito y el fracaso”**

cional/extrovertido. ¿Qué buscas con este comentario, cómo va a afectar al otro? Menos ego y más tacto es un buen reto para los anglosajones.

## 4. Las personas que se caracterizan por vivir de los juicios ajenos.

Estas personas buscan, sobre todo, agradar. Les alegran la vida los cumplidos y les amargan el día las críticas. Como las opiniones ajenas pueden ser de lo más dispares, tenderán a la inestabilidad emocional. Tienen miedo al rechazo y evitan la confrontación para protegerse porque son muy vulnerables al juicio negativo. Con frecuencia olvidan que una opinión, por muy consensuada que esté, no será por eso más verdadera, sino que seguirá siendo una opinión. Son las personas asiáticas con perfil emocional introvertido. El proceso de coaching ayudará al directivo a vivir con más autenticidad al hacerse consciente del precio que paga por delegar la responsabilidad de sus propias decisiones en los demás, sobre todo en asuntos que para él tengan cierta relevancia. Esto es lo que dicen de ti. Y tú, ¿qué dices? ■

\*En coautoría con Ana Isabel Merino, coach y directora de proyectos en Huete&co.