

## CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

### PERSONA EXPERTA

- Conoce sus capacidades, debilidades, oportunidades y limitaciones
- Busca información
- Aprende de los errores
- Acepta las críticas
- No actúa a la defensiva
- No le molesta hablar de sus defectos
- Espera con interés las críticas constructivas (aspectos positivos y negativos) sobre su rendimiento y las conversaciones acerca de su carrera.

### PERSONA INEXPERTA

- No se conoce muy bien: sus capacidades, debilidades o limitaciones.
- No busca consejo y puede ser arrogante o ponerse a la defensiva
- No escucha la información que recibe o aprende de ella
- Puede calcular mal su rendimiento y precipitarse o paralizarse donde no debe
- Se puede sorprender de su propio impacto o no ser consciente de ello
- Puede reconocer algunos de sus fallos pero no los da a conocer
- Es una persona que evita las discusiones sobre sí misma
- Puede pensar que conoce la situación cuando en realidad no es así
- Puede culpar a los demás y poner excusas por sus equivocaciones
- No aprende con sus errores o con las discusiones sobre su rendimiento y evaluación personal
- Se sorprende al recibir información negativa sobre su persona

### ABUSO DE ESTA APTITUD

- Puede ser una persona demasiado, autocrítica, demasiado abierta a los demás
- No puede pasar del análisis a la acción
- Puede ocupar demasiado tiempo en actividades de autoanálisis
- Puede depender excesivamente de la y evaluación de los demás para actuar solicitarla en demasía.

### ALGUNAS CAUSAS

- Arrogante
- Piensa que usted sabe pero los demás no
- Defensivo
- No recibe ninguna información u opiniones
- La única persona perfecta en el planeta
- Demasiado éxito

### EL MAPA

Conócete a ti mismo (Sócrates, 470-399 DC, no ganaba mucho dinero enseñando pero escribió varias obras que han sido «best sellers» durante 2000 años). El conocerse a sí mismo está muy relacionado al éxito que se consigue en la vida y en el trabajo. En un estudio sobre el tema se comprobó que la mejor forma de predecir una evaluación de rendimiento alto es verse a sí mismo como otros le ven y la mejor forma de predecir un rendimiento bajo es calificar los conocimientos y habilidades de uno mismo demasiado alto. Enfrentarse a la vida y al trabajo se hace mejor cuando conocemos realmente nuestra capacidad para realizar algo (bien, mal o normal), nuestra falta de experiencia y lo que hacemos o utilizamos más de lo que debiéramos. Las debilidades que se conocen no causan a uno tantos problemas como lo que no se reconoce, los puntos ciegos. Uno puede compensar por una debilidad conocida. Un punto ciego, lo que no se reconoce, es lo peor que le puede ocurrir. Usted puede verdaderamente tener

dificultades en el rendimiento o en la trayectoria profesional con aquello que no ve, bien porque no sabe o porque no quiere admitir que usted es incompetente en algo en particular. Usted se puede arriesgar en algo que debería hacer de forma precavida y con modestia, pero usted va confiada y ufanamente. Muy pronto aparece el desastre. Un objetivo importante en la vida y en la trayectoria profesional es el no tener puntos ciegos.

## **ALGUNAS SOLUCIONES**

**1. Obtenga información y opiniones.** La gente duda en darle su opinión, especialmente si ésta es negativa o si es información correctiva. En general, para obtenerla uno debe pedirla. El buscar información negativa aumenta la exactitud de lo que entendemos y de la evaluación que hacen los demás sobre nuestra eficiencia en general. Los que quieren saber lo que hacen mal deben ser bastante competentes. La gente le apreciará más al pedir usted más información y opiniones y al aceptarlas. Si la gente duda en ofrecerle críticas, ayúdelos mediante evaluaciones propias en vez de haciendo preguntas. Diga: «Creo que me concentro demasiado en las operaciones y no veo las conexiones estratégicas más importantes, ¿qué piensa usted?». Es más fácil para algunos responder a este tipo de preguntas.

**2. La información confidencial** (una discusión privada, una evaluación completa de 360°) tiende a ser más negativa y más exacta que la información pública (evaluación anual del rendimiento). No confíe en la información pública. Para la mayoría de nosotros es una visión excesivamente positiva. Cuando el que da la información sabe que los resultados se van a hacer públicos, las puntuaciones son mayores y la exactitud disminuye.

**3. Busque información por medio de varias fuentes.** Es probable que diferentes tipos de evaluaciones sepan más sobre las diferentes aptitudes existentes y sean más exactos en su puntuación. Los conocimientos que más benefician a los jefes incluyen por lo general: entender la estrategia, convencer a los demás sobre sus habilidades y conocimientos, sentirse cómodos con los superiores, presentar problemas, soluciones, claridad de razonamiento, formación de equipos y, confrontación y capacidad para juzgar los conocimientos o habilidades de los demás. Los clientes, por lo general, saben sobre respuesta o reacción, capacidad de escuchar, tendencia a la calidad, habilidad para resolver problemas, entender sus necesidades de negocios y persuasión. Los compañeros o colegas conocen la persuasión, el vender o convencer, la negociación, el escuchar atentamente para encontrar las causas comunes, concentrarse en el interés de la organización, hacer lo que se promete y lo bien que se mantiene la relación de dar y tomar. Los subalternos directos son mejores en el comportamiento diario del liderazgo, la dirección, la formación de equipos, la delegación, el confrontar, la accesibilidad y en el tiempo que se utiliza. Cuando usted reciba cierta información u opinión, pregúntese a sí mismo si es posible que la persona pueda saber eso de usted. Es posible que usted sea el único que no sepa la verdad sobre usted mismo. Otras fuentes de información están mucho más de acuerdo entre sí sobre usted de lo que usted pueda estar con cualquiera de ellos. Aunque su punto de vista es importante, no lo acepte como un hecho hasta verificarlo por medio de más de una persona que lo debiera saber.

**4. En la elección de las personas para que le den una evaluación completa de 360°, o si no, concéntrese en aquellos que le conocen mejor para que le den información y opiniones más exactas.** Trate de no elegir a aquellos con los que no congenia en absoluto o con los que congenia muy bien. Los amigos y los enemigos tienden a elegir aptitudes similares como cualidades y debilidades. Los amigos utilizarán porcentajes de evaluación más altos que los enemigos, pero las aptitudes más altas y más bajas serán por lo general las mismas.

**5. Cuando obtenga información y opiniones, concéntrese en los elementos más altos o bajos o en los resultados de la aptitud de cada grupo.** Dedique menos tiempo preocupándose sobre la puntuación que haya sacado. En su evolución o mejora, usted debe preocuparse sobre usted en relación con usted mismo y no con los demás. Su objetivo es simplemente conocerse mejor. Para hacer esto, responda a las siguientes preguntas: ¿Por qué soy de esta forma? ¿Cómo se convirtieron mis cualidades en cualidades? ¿Qué experiencias formaron el modelo que sigo? ¿Tengo cualidades que podrían ser debilidades? («Soy inteligente pero hago que los demás se sientan que lo son menos», «Soy creativo pero desordenado»). Si usted no hace claramente algo bien, ¿qué impedimentos tiene? Muchas veces sabe que no le gusta y no entiende muy bien el porqué ni cómo se puede hacer bien. Piense sobre situaciones

difíciles para usted cuando sus cualidades y debilidades empiezan a actuar.

**6. Trate de obtener información y opiniones continuamente y no espere a las evaluaciones anuales. Hay tres formas de obtener mejor información y de forma continua:**

- Prepare una lista de lo que le preocupa y pida a la gente que le responda por escrito de forma anónima. Haga otra lista de las áreas en la que necesita información y pregúnteles que es lo que les gustaría que usted siguiera haciendo, empezar a hacer y dejar de hacer para mejorar.
- Trabaje con un compañero en la evolución que conozca su trabajo y que interrumpa la información inmediata cuando usted prueba algo nuevo.
- En las áreas en que esté trabajando, pregunte a los que le hayan observado que le informen sobre los acontecimientos después de que hayan sucedido.

**7. Habrá tres tipos de información y opiniones:**

Lo que los demás ven en usted y que usted también ve que es verdad.

Lo que los demás ven en usted y que usted no ve que sea verdad sobre usted (se tratará de cualidades que usted no considera de valor y debilidades que niega o no sabe que tiene, es decir, lo que no se ve o puntos ciegos).

Lo que otros creen ver en usted pero usted no está de acuerdo y no es verdad. Las percepciones de los demás son hechos para ellos, aunque no sean verdad. En esas simples observaciones incorrectas que verdaderamente importan, trate de demostrar con acciones, y con palabras, que las percepciones que ellos tienen no son verdad.

**8. No lo haga usted solo.** Pida ayuda en cuanto a la interpretación de la información aunque ésta venga de una fuente de confianza. La mayoría de los instrumentos de evaluación completa de 360° solamente se pueden presentar por medio de un experto, pero aunque usted reciba información local, elija a varias personas con quien hablar. Seleccione a gente de cada grupo principal participante en el trabajo y a gente que le conozca bien fuera del trabajo. No les pida sus reacciones en general. Seleccione algunos aspectos de su información y opiniones, explíqueles el problema, vea si están de acuerdo y pregúnteles qué es lo que les gustaría verle hacer diferente en esa área.

**9. La arrogancia es un gran impedimento para adquirir conocimiento sobre uno mismo.** Muchas personas con capacidades sobresalientes o mucho éxito obtienen poca información y opiniones y continúan en su trayectoria profesional hasta que se ven en problemas. Si se le considera arrogante, es posible que tenga que pedir continuamente información y opiniones, y cuando las obtiene, es fácil que la otra persona le demuestre que está enojada. Casi por definición, la gente arrogante se evalúa demasiado alto. Los que piensan que usted es arrogante le pueden evaluar peor que los observadores neutrales. Si usted devalúa a los demás, ellos devolverán el insulto.

**10. El ponerse a la defensiva es el otro impedimento principal para adquirir conocimiento sobre uno mismo.** Aquí, la gente sospecha que usted verdaderamente no puede continuar, que se está defendiendo de algo, probablemente culpando a los demás o al contexto del trabajo. Las personas que se ponen a la defensiva obtienen menos información y opiniones, por lo que realizan su sueño de ser perfectas. Para romper con esto, usted tiene que seguir las reglas del que tiene la capacidad de escuchar atentamente, y dar ejemplos del comportamiento que se describen para validar lo que la gente está diciendo. Aunque esto parezca injusto, usted debe aceptar inicialmente toda la información y opinión como si fueran ciertas, incluso cuando sepa que no lo son. En aquello que verdaderamente importa, usted puede siempre volver y arreglarlo después.

---

*Nota técnica elaborada para uso exclusivo de ICAMI-CAME. Lima-Perú*  
*Prohibida su reproducción total o parcial.*  
*Derechos reservados. Octubre de 2022.*  
*[http://: www.came.edu.pe](http://www.came.edu.pe)*  
*e-mail: [came@came.edu.pe](mailto:came@came.edu.pe)*