

Principios de Liderazgo II

Por Joseph Adams Bir



Principios de Liderazgo II

Objetivo: El objetivo de esta clase será para capacitar el alumno con principios de liderazgo a fin que el alumno pueda aprender a ser un líder capaz.

Criterio de Evaluación:

Asistencia y Participación 10%

Examen I: 30 %

Examen II: 30 %

Trabajo Practico: 30 %

TOTAL: 100 %

Programa:

Capitulo Uno: La Cualidad Indispensable en el Liderazgo: Visión

Capitulo Dos: La Clave del Liderazgo: Prioridades

Capitulo Tres: El Precio del Liderazgo: Autodisciplina

Capitulo Cuatro: El Desarrollo del Activo más Importante: La Gente

Capitulo Cinco: La Lección más importante del Liderazgo: Desarrollo Personal

Bibliografía:

Principios de Liderazgo; Materia de Jackson College of Ministries, Prof. Rev. Danny Aber.

Desarrollando el Líder en Usted.; Editorial Betania, Dr. John Maxwell



Capítulo Uno:

La Calidad Indispensable en el Liderazgo: Visión

Robert K. Greenleaf escribió: <<Previsión es la “dirección” que el líder tiene. Una vez que pierde esta dirección y los acontecimientos comienzan a forzar su mano, es líder solamente de nombre. No está dirigiendo; está reaccionando a los acontecimientos inmediatos y probablemente no continuará siendo un líder por mucho tiempo. Hay abundantes ejemplos diarios de pérdida de liderazgo debido a la no previsión de lo que razonablemente podía haber sido previsto, y a la falta de acción por la ausencia de este conocimiento en tanto el líder tiene libertad para actuar.>>

Todos los líderes efectivos tienen una visión de lo que deben realizar. Esa visión llega a ser la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas. Con visión, el líder cumple una misión, la multitud se contagia de su espíritu y otros comienzan a levantarse también junto al líder.

La unidad es esencial para que el sueño se realice. Muchas horas de trabajo se entregan gustosamente para alcanzar la meta. Los derechos individuales se hacen a un lado porque el todo es mucho más importante que la parte. El tiempo vuela, el estado de ánimo se remonta a las alturas, se cuentan historias heroicas, y el compromiso es la consigna. ¿Por qué? ¡porque el líder tiene una visión!

Sin VISIÓN:

- La energía decae
- No se cumplen plazos
- Las agendas personales salen a la superficie
- La producción disminuye
- La gente se dispersa

Le preguntaron a Helen Keller: <<¿Qué sería peor que nacer ciega?>> Contestó: <<tener vista sin visión>>. Tristemente, muchas personas ocupan posiciones de liderazgo sin una visión para la organización que dirigen.

**TODOS LOS GRANDES LÍDERES POSEEN DOS COSAS:
SABEN ADÓNDE VAN Y PUEDEN PERSUADIR A OTROS DE QUE LO
SIGAN.**

La palabra *visión* ha sido tal vez mal usada en los últimos años. La primera meta de muchos talleres de gerencia es elaborar una declaración de propósitos para la organización. Otros le mirarán extrañamente si usted no puede citar de



memoria el propósito de su organización y elaborar una tarjeta con la declaración de propósitos impresa en ella.

¿Por qué toda esta presión para elaborar un propósito de la organización? Hay dos razones:

- 1) La visión llega a ser el grito distintivo de por qué agruparse en una organización. Es su verdadera razón de existir.
- 2) La visión es la clave para que toda persona conserve el enfoque.

AFIRMACIONES SOBRE LA VISIÓN

Lo que ve es lo que usted puede ser. Esto tiene que ver con su potencial. A menudo se pregunta: ¿la visión hace al líder? ¿o el líder hace la visión?

LA VISIÓN HACE AL LIDER. La visión viene primero. Muchos líderes pierden la visión, por eso pierden su poder para dirigir. La gente hace lo que la gente ve.

Empareje una visión con un líder que quiere implementar ese sueño y comenzará el movimiento. La gente no sigue al sueño en sí mismo. Sigue al líder que tiene ese sueño y tiene la capacidad para comunicarlo en forma efectiva. Por eso, la visión al comienzo dará un líder, pero para que esa visión crezca y demande un seguimiento el líder debe tomar la responsabilidad por ella.

Cuatro niveles de visión de la gente

- 1) Algunas personas nunca la tienen. (Son vagabundos.)
- 2) Algunas personas la tienen pero nunca la siguen por su cuenta. (Son seguidores.)
- 3) Algunas personas la tienen y la siguen. (Son realizadores.)
- 4) Algunas personas la tienen, la siguen y ayudan a otros tenerla. (Son líderes.)

Hubert H. Humphrey, que llegó a ser presidente de los Estados Unidos, es un ejemplo de que <<lo que usted ve es lo que usted puede ser>>. Durante un viaje a Washington D.C. en 1935, escribió una carta a su esposa: <<Querida, puede ver cómo, algún día, si tú y yo nos decidimos a trabajar por cosas más grandes y mejores, podremos algún día vivir aquí, en Washington y probablemente estar en el gobierno, la política o el servicio [...] ¡Ojalá que mis sueños se hagan realidad! Voy a intentarlo>>.

Usted ve que está preparando para ver.

Esto tiene que ver con la percepción. Konrad Adenauer tenía razón cuando dijo. <<Todos viven bajo el mismo cielo, pero no todos tenemos el mismo horizonte>>.



El genio del automóvil, Henry Ford, una vez concibió un plano revolucionario para una nueva clase de motor. Lo conocemos ahora como el V-8. Ford estaba ansioso de poner esta nueva idea en producción. Puso a algunos hombres a dibujar los planos y los presentó a los ingenieros.

Cuando los ingenieros examinaron los dibujos, uno a uno llegaron a la misma conclusión: Su visionario jefe no sabía mucho sobre los principios fundamentales de la ingeniería. Le dijeron con toda amabilidad que su sueño era imposible.

Ford dijo: <<Fabríquenlo de cualquier manera>>.

Ellos contestaron: <<Pero es imposible>>.

<<Háganlo>>, ordenó Ford, <<y trabajen hasta que lo logren, no importa cuánto tiempo se requiera>>.

Por seis meses lucharon dibujo tras dibujo, diseño tras diseño. Nada. Otros seis meses. Nada. Al fin del año, Ford se reunió con sus ingenieros, y una vez más le dijeron que lo que él quería era imposible. Ford les dijo que continuaran. Continuaron. Y descubrieron cómo construir un motor V-8. Ford y sus ingenieros vivían bajo el mismo cielo, pero no tenían el mismo horizonte.

¿Por qué dos personas pueden estar en el mismo lugar al mismo tiempo, y las dos ver las cosas totalmente diferentes? Muy simple. Vemos lo que estamos preparados para ver, no lo que es. Todo líder exitoso entiende esto, en relación con la gente, y hace tres preguntas:

- ¿Qué ven los demás?
- ¿Por qué lo ven de esa manera?
- Y ¿Cómo puedo cambiar su percepción?

Lo que usted ve es lo que usted logra.

Cuando se inauguró Disney World, pidieron a la señora Disney tomar la palabra puesto que Walt había muerto. Fue presentada por un hombre que dijo: <<Señora Disney, hubiera querido que Walt hubiera visto esto>>. Ella se levantó y dijo: <<Él lo vio>>, y se sentó. Walt Disney lo sabía. Lo que usted ve es lo que usted logra.

Una pregunta importante para preguntarnos a nosotros mismos: <<Mi sueño, ¿va a cuasar impacto en el mundo en que vivo?>>

Bobb Biehl escribió: <<Recuerde la diferencia que hay entre la mentalidad de un ganador y la de un perdedor. Los ganadores enfocan su mente a ganar en grande, es decir, no solamente en cómo ganar, sino cómo ganar en grande. Los vendedores, sin embargo, no enfocan su mente a perder, ¡sencillamente la enfocan a conseguir algo!>>



Preguntase siempre: <<Supervivencia, éxito o significado?>> ¿Está luchando simplemente por simplemente por sobrevivir, está soñando con el éxito, o en verdad quiere producir algo significativo?

Moishe Rosen enseña un ejercicio mental de una sola oración que es una herramienta efectiva para soñar. Simplemente es:

Si yo tuviera _____
Yo (haría tal cosa) _____

Si usted tuviera todo lo que quisiera: tiempo ilimitado, dinero ilimitado, información ilimitada, personal ilimitado, todos los recursos que quisiera, ¿qué haría? Su respuesta a esa pregunta es su sueño. Hágalo valer.

Un día Lucy y Lino tenían una espoleta, el hueso del pollo que se usa para partirlo entre dos personas expresando un deseo, y eso es precisamente lo que iban a hacer. Lucy explicó a Lino que si él su quedaba con la parte más grande de la espoleta, se cumplirá su deseo. Lino dijo: <<¿Puede expresarlo en voz alta?>> Lucy dijo: <<Por su puesto, si no lo expresas en voz alta tu deseo no se cumplirá>>.

Lucy siguió adelante y dijo: <<Deseo cuatro suéteres nuevos, una bicicleta nueva, un nuevo par de patines, un vestido nuevo y cien dólares>>. Luego le tocó el turno a Lino. Él dijo: <<Deseo una larga vida para todos mis amigos, deseo la paz del mundo, deseos nuevos descubrimientos en la investigación médica>>. En ese momento Lucy tomó la espoleta y la arrojó lejos. Dijo: <<Lino, ese es el problema contigo. Siempre echas a perder todo.>>

APROPIAMIENTO PERSONAL DE UNA VISIÓN

Rick Warren dice. <<Si quiere conocer la temperatura de su organización, ponga un termómetro en la boca del líder>>. Los líderes no pueden llevar a su gente más lejos de lo que ellos han llegado. Por eso, el foco de la visión debe recaer en el líder; como sea el líder será la gente. Los seguidores encuentran al líder y luego encuentran la visión. Los líderes encuentran la visión y luego encuentran a la gente.

¿Cómo puedo tener una visión organización?

MIRE DENTRO DE USTED: ¿QUÉ SIENTE?

Thodore Hesburgh dijo <<La verdadera esencia del liderazgo es que usted tenga una visión. Tiene que ser una visión de la que usted pueda hablar clara y vigorosamente en toda ocasión. Ni puede tocar una trompeta incierta>>. Una <<trompeta incierta>> es la que toca un individuo que carece de una visión o trata de dirigir con el sueño de otro. Los sonidos de una trompeta cierta vienen de un líder que ha dado a luz una visión desde adentro. Hay una gran diferencia entre una persona con visión y una persona visionaría.

- Una persona con visión habla poco pero hace mucho.



- Una persona visionaria hace poco pero habla mucho.
- Una persona con visión saca fuerzas de sus convicciones internas.
- Una persona visionaria saca fuerza de las condiciones externas.
- Una persona con visión continúa aun cuando surjan problemas.
- Una persona visionaria se detiene el camino se torna difícil.

Muchas grandes personalidades inician su vida en los hogares más pobres y humildes, con poca educación y sin ninguna ventaja. Demóstenes, el más grande orador del mundo antiguo, ¡tartamudeaba! La primera vez que trató de dar un discurso, las risas lo obligaron a dejar la tribuna. Julio César era epiléptico. Napoleón era de padres humildes y estaba muy lejos de haber nacido genio (ocupaba cuadragésimo sexto lugar en su grupo de la Academia Militar, integrado por sesenta y cinco alumnos). Beethoven fue sordo, como lo fue Thomas Edison. Charles Dickens era cojo; también lo fue Andel. Homero era ciego; Platón era jorobado; Sir Walter Scott estaba paralizado.

¿Qué es lo que dio a estos grandes hombres la fuerza para sobreponerse a sus graves problemas y tener éxito? Cada uno tenía un sueño interior que encendía un fuego que no podía ser extinguido. Las grandes visiones comienzan siendo un <<trabajo interno>>. Napoleón Hill dijo: <<Acaricie sus visiones y sus sueños como si fueran los hijos de su alma, los proyectos de sus máximos logros.>>

VUELVA SU VISTA ATRÁS: ¿QUÉ HA APRENDIDO?

Una persona sin experiencia concibe a una visión de una manera idealista. Para ese individuo la visión sola es suficiente. Ingenuamente esta persona echa la visión sobre otros, esperando que el sueño haga el trabajo y no se da cuenta de que la visión necesita apoyo. Una persona con experiencia sabe que la gente compra al líder antes de comprar la visión. Los líderes experimentados se dan cuenta de que las personas son volubles y los sueños frágiles. La experiencia enseña estos principios sobre la visión:

- La credibilidad de una visión la determina el líder.
- La aceptación de una visión la determina el presentarla en el tiempo oportuno.
- El valor de una visión lo determina la energía y la dirección que conlleva.
- La evaluación de una visión la determina el nivel de compromiso de la gente.
- El éxito de una visión lo determina el apropiamiento de esta tanto por parte del líder como de la gente.

MIRE A SU ALREDEDOR: ¿QUÉ LES PASA A LOS DEMÁS?

Una buena idea llega a ser grande cuando la gente está lista. El individuo que se impacienta con las personas desempeñara un liderazgo defectuoso. La evidencia de la fuerza no radica en correr hacia delante, sino en adaptar su paso más lento de los demás, siempre y cuando pierda la dirección. Si corremos muy adelante, perderemos nuestro poder de ejercer influencia.



MIRE HACE ADELANTE: ¿CUÁL ES EL GRAN CUADRO?

Este asunto a menudo separa a los líderes de los administradores. Los líderes se preocupan por los propósitos básicos de la organización: por qué existe y que debería lograr. No se preocupan por el <<como hacerlo>> o por los aspectos prácticos de la operación.

MIRE HACIA ARRIBA: ¿QUÉ ESPERA DIOS DE USTED?

El don de Dios es la potencial que cada uno tiene. El don que devolvemos a Dios es lo que hacemos con ese potencial. Los grandes líderes sienten un llamamiento <<más alto>>, uno que les eleva por encima de sí mismos. Qué terrible desperdicio de vida, subir la escalera de éxito solamente para descubrir, cuando se llega arriba, que estaba apoyada contra el edificio equivocado. Las grandes visiones van más allá de las personas que las tienen. Una definición de éxito es:

Conocer a Dios y sus deseos para mí;
alcanzar mi máximo potencial; y
sembrar semillas que beneficien a otros.

MIRE A SU LADA: ¿QUÉ RECURSOS TIENE DISPONIBLES?

Una visión tiene que ir más allá de la persona que la tienen. Realizarla debe ser el resultado de la aportación de recursos por parte de muchas personas. El líder experimentado siempre busca a otros para hacer su sueño realidad. El líder debe continuamente transmitir la visión a los que le rodean, sabiendo que los sueños, si son debidamente presentados, son contagiosos.

Apropiamiento de una Visión por Parte de una Corporación

Una visión es un cuadro claro de lo que el líder ve se o hacer a su grupo. Según una encuesta publicada por la revista *Leadership*, comunicar una visión es uno de los aspectos más frustrantes del liderazgo en una organización. Un hecho es verdad: los líderes que comunican metas a sus seguidores en forma efectiva, logran más que los que no lo hacen.

Los líderes exitosos ven en tres niveles:

Nivel 1	Percepción: Ver lo que es ahora con los ojos de la realidad.
Nivel 2	Probabilidad: Ver lo que será con los ojos de discernimiento.
Nivel 3	Posibilidad: Ver lo que puede ser con los ojos de la visión.

- Un *futurista* ve solamente en el nivel 3.
- Un *adivinator* ve solamente en el nivel 2.
- Un *seguidor* ve solamente en el nivel 1.
- Un *líder* vive en el nivel 3, dirige en el nivel 2, y escucha en el nivel 1.



Por ejemplo, una organización fija la meta de cambiar su nombre. El buen líder, con los ojos de la visión, ya ve un nuevo nombre para la compañía (Nivel 3). El líder, con los ojos del discernimiento, ve la tendencia de la organización (Nivel 2). El líder sabe en que dirección va la compañía, viendo con los ojos de la realidad (Nivel 1).

Sorprendentemente, el lanzamiento de la visión no comienza en el nivel 3 (el gran cuadro). Comienza en el nivel 1 (el cuadro pequeño) y tendrá éxito si el líder puede influir en el nivel 2 (el próximo cuadro).

Hay que entender lo que estorba la visión en el nivel 1.

Vemos las cosas, no como son, sino como somos. Por eso, cuando se estorba una visión, por lo general este no es un problema de gente. Hay diez tipos de personas que estorban la visión de la organización.

1) Líderes limitados

Todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo. Esta afirmación es realmente cierta con el lanzamiento de la visión. Un líder limitado carece de la visión o de la habilidad para transmitirla con éxito.

El Primer Ministro de Francia dijo una vez: <<Si usted hace grandes cosas atrae grandes hombres. Si usted hace cosas pequeñas atrae hombres pequeños. Los hombres pequeños, por lo general, causan problemas>>. Luego hizo una pausa, sacudió su cabeza tristemente y añadió: <<Estamos teniendo muchos problemas>>.

2) Pensadores concretos

George Bernard Shaw dijo: <<Algunos hombres ven las cosas como estas son y dicen ¿Por qué? (pensador concreto). Sueño en cosas que nunca fueron y digo: ¿Por qué no? (pensador creativo)>>.

Carlitos levanta las manos delante de su amiga Lucy y le dice: <<Estas son manos que algún día pueden hacer grandes cosas. ¡Estas son manos que algún día pueden hacer obras maravillosas! ¡Podrían construir puentes resistentes, curar enfermos, hacer *home runs*, o escribir novelas románticas! ¡Estas son manos que algún día podrían cambiar el curso del destino!>> Lucy, que siempre ve las cosas como son, contesta: <<Tienes gelatina en ellas>>.

3) Habladores dogmáticos

Muchas visiones no se cumplen por causa de personas fuertes, dogmáticas. Para estar absolutamente seguro de algo, uno debe saberlo todo o no saber nada. La mayor parte del tiempo el dogmático no sabe nada pero dice algo convencional. Por ejemplo: <<Todo lo que puede ser inventado ya ha sido inventado>>. Eso dijo en 1899 Charles H. Duell, director de la Oficina de Patentes de los Estados Unidos. Por su puesto Duell no estaba solo. El presidente Grover Cleveland comentó una vez en 1905 que <<las mujeres



sensibles y responsables no quieren votar>>. Más tarde, en 1923, Roberto Miliken, ganador del Premio Nobel de Física, dijo: <<No hay ninguna probabilidad de que el hombre pueda alguna vez manejar la energía del átomo>>. Lord Kelvin, presidente de la Real Sociedad de Inglaterra (una organización científica), dijo en 1885. <<maquinas voladoras más pesadas que el aire, imposible>>.

4) Perdedores continuos

Muchas personas miran sus fracasos pasados y temen el riesgo de perseguir una visión. Su lema es: <<Si al principio no triunfa, destruya toda evidencia de que lo intento>>. También destruyen el intento de los demás por probar otra vez.

5) Modelos satisfechos

La gente lucha por la comodidad, previsión y seguridad en la vida. Pisándole los talones a la comodidad viene la complacencia, detrás de la previsión, el aburrimiento; y de la seguridad, la falta de visión. Un nido es bueno para un petirrojo mientras es un huevo, pero es malo para un petirrojo cuando tiene alas. Es un buen lugar para incubar, pero es un mal lugar para volar. Es triste cuando las personas no quieren dejar el nido de sus vidas.

En un artículo de la revista *Leadership*, Lynn Anderson describió lo que sucede cuando gente pierde su visión. Un grupo de peregrinos llegó a las orillas de los Estados Unidos hace 370 años. Con gran visión y coraje vinieron para asentarse en la nueva tierra. En el primer año establecieron un pueblo. En el segundo eligieron un concilio para el pueblo. En el tercero, el gobierno propuso construir un camino hacia el oeste internándose en la tierra inhabitada. Pero el cuarto año, la gente trató de acusar al concilio del pueblo porque creían que tal camino hacia el bosque era un desperdicio de los fondos públicos. Los que una vez pudieron ver al otro lado de océano, ahora no podían ver cinco millas en dirección a lo inhóspito.

6) Amantes de la tradición

Los británicos siempre han sido buenos con el sistema de prebendas. John F. Parker en *Roll Call* cuenta la historia de que por más de veinte años, sin ninguna razón aparente, un guarda permanecía al pie de la escalera que conducía a la Cámara de los Comunes. Al fin alguien averiguó y descubrió que el empleo había estado en la familia de la guarda por tres generaciones. Parece que se originó cuando las escaleras fueron pintadas y al abuelo del actual guardia le asignaron la tarea de advertir a la gente no pisar la pintura fresca.

Un periodista británico, refiriéndose a la situación, comentó: <<La pintura se secó pero no el empleo>>.

7) Censores



Algunas personas nunca se sientan cómodos fuera del grupo. Desean ser una parte y no esta aparte del grupo. Estas personas solamente aceptarán la visión cuando la mayoría lo haga.

Los verdaderos lideres siempre están en la minoría porque piensan más allá de lo que piensa la mayoría. Aun cuando la mayoría lo alcance, ya estos lideres habrán avanzado más, y de esa manera, nuevamente, estarán en la minoría.

8) Preceptores de problemas

Algunas personas pueden ver un problema en cada solución. Por lo general, los obstáculos son las cosas que usted ve cuando personas creen que la habilidad para ver los problemas es una señal de madurez. No es así. Es la señal de una persona sin visión. Estas personas echan a perder grandes visiones al presentar problemas sin ninguna solución.

El cardenal John Henry Newman dijo que nada sería hecho jamás si un hombre esperara hasta que pudiera hacer algo tan bien que nadie pudiera encontrar falla en ello.

9) Egoístas

Las personas que viven para sí mismas están en pequeños negocios. Nunca logran mucho. Las grandes metas son únicamente alcanzadas por el esfuerzo unido de muchos. Las personas egoístas estropean los sueños.

10) Vaticinadores del fracaso

Algunas personas tienen una facilidad para tocar las notas equivocadas. Del instrumento más fino solamente sacan una nota discordante. Todas sus canciones son en clave menor. Envían la nota del pesimismo dondequiera. Las sombras dominan sus pinturas. Su apariencia es siempre sombría, los tiempos malos y el dinero es escaso. Todo en ellos parece ser contradictorio; nada en sus vidas se expande o crece.

Me encanta el proverbio chino que dice: <<El hombre que dice que puede hacerse, nunca debe interrumpir al hombre que lo está haciendo>>.

Establecer el ambiente apropiado: Nivel 2.

El conocer a las personas y las claves de sus vidas le permitirá al líder ir al <<siguiente cuadro>> en el Nivel 2. Es esencial que el líder comience a influir en lo que la gente verá. Recuerde, si el líder y unos cuantos más ven el Nivel 3, entonces sabrás si el Nivel 2 está correctamente establecido para llevar a otros al área de visión. Los siguientes pasos fijarán el Nivel 2 correctamente.

VENGA JUNTO CON ELLOS.

Deje que ellos vean su corazón antes de que vean su esperanza. A la gente no le importa cuanto sabe usted sino hasta que sabe cuánto le importa la gente



a usted. Las personas compran al líder antes de comprar la visión de líder. Cultive confianza. Sea transparente y paciente. Comience donde ellos están, mirando a través de los ojos de ellos. Intente descubrir sus esperanzas y sueños. Construya un puente entre la visión de la organización y sus metas personales. Hechas correctamente, ambas cosas pueden cumplirse. Vaya a lo seguro. Recuerde, cuando usted ayuda a la gente a conseguir lo que quiere, ellos le ayudarán a conseguir lo que usted quiere. Esto puede lograrse solamente estableciendo fuertes relaciones con la gente.

PINTE EL CUADRO PARA ELLOS.

Alguien escribió que un gran maestro nunca lucha para explicar su visión; simplemente le invita a permanecer a su lado para que la vea. Es correcto la parte que se refiere a las relaciones en esta declaración, pero los grandes líderes le explican su visión a la gente pintándoles un cuadro. John W. Patterson dijo: <<He tratado toda mi vida, primero de ver por mí mismo, y luego lograr que otras personas vean conmigo. Para tener éxito en los negocios es necesario hacer que el otro hombre vea las cosas como usted las ve. Ver... era el objeto. En el sentido más amplio, soy un visualizador>>.

Toda gran visión tiene ciertos ingredientes, y el gran líder hace que la gente los entienda, los aprecie y los <<vea>>.

HORIZONTE:

La visión que del horizonte tiene un líder le permite a la gente ver las alturas de sus posibilidades. Todo individuo determinará cuán alto él o ella quiere ir. Su responsabilidad es poner mucho cielo en el cuadro. Paul Harvey dijo que el mundo de un hombre está limitado por la limitación de su tacto; el mundo de un hombre ignorante, por los límites de su conocimiento, el mundo de un gran hombre, por los límites de su visión.

SOL:

Este elemento representa calor y esperanza. La luz hace brotar optimismo en la gente. Una función primordial de un líder es mantener viva la esperanza. Napoleón dijo: <<Los líderes son los distribuidores de la esperanza>>.

MONTAÑAS:

Toda visión tiene sus desafíos. Edwin Land dijo: <<Lo primero que usted hace es enseñar a la persona a sentir que la visión es muy importante y casi imposible. Eso suscita en el ganador el empuje.>>

PÁRAJOS:

Este elemento representa la libertad y el espíritu del hombre. El observar cómo un águila levanta vuelo hace que usted siente que su propio espíritu se remonta. <<Las guerras pueden pelearse con armas, pero es el espíritu de los



hombres que combaten y el espíritu del hombre que dirige lo que da la victoria.>>

FLORES:

El viaje hacia la realización de cualquier gran visión toma tiempo. Asegúrese de que el escenario incluya paradas de descanso, lugares para oler flores y refrescarse mental y físicamente. El éxito es la realización progresiva de una meta valiosa predeterminada.

CAMINO:

La gente necesita dirección, un lugar donde comenzar y un camino que seguir. Un viajero que iba por una región escabrosa, preguntó al guía indio: >>¿Cómo puedes hallar el camino entre picos serrados y veredas traicioneras, sin jamás perder la orientación?>>

El guía respondió: <<Tengo la visión cercana y la visión lejana. Con la una veo lo que está exactamente delante de mí; con la otra guió mi curso por medio de las estrellas>>.

USTED:

Nunca pinte la visión sin colocarse usted mismo en el cuadro. Esto mostrará su compromiso con la visión y su deseo de caminar con la gente a través de todo el proceso. La gente necesita un modelo. Como Warren R. Austin dijo: <<Si usted me va a levantar, debe estar en un terreno más alto>>.

¿Por qué debe un líder pintar el cuadro y colocar en él las cosas mencionadas? Roger von Oech escribió una excelente respuesta: <<Dé una mirada alrededor de donde usted está sentado y encuentra cinco cosas que tengan azul en ellas. Adelante, hágalo. Con una mente preparada para lo azul, verá que el azul le salta de todas partes. Un libro azul sobre la mesa, un almohadón azul en el sofá, azul en la pintura de la pared, y así por el estilo...Eso es porque la gente encuentra lo que busca.>>

El líder ayuda a la gente a desarrollar esta sensibilidad y un ojo para saber lo que debe buscar. Si el cuadro ha sido pintado claramente y se le muestra continuamente, pronto otros comenzarán a ver cómo se ajusta a todo lo que hacen. Tendrán una mente fija en la visión.

PONGA LAS COSAS QUE ELLOS AMAN EN EL CUADRO.

Las personas llevan consigo cuadros de otras personas y cosas que aman. Ponga lo que es importante para la gente dentro de la visión y habrá transferido la visión a la gente.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se confeccionaban paracaídas por kilómetros. Desde el punto de vista de los obreros, el trabajo era tedioso. Involucraba estar encorvado sobre la máquina de coser de ocho a diez horas



diarias y dar puntadas a interminables tiras de tela blanca. El resultado era una pila amorfa tela. Pero cada mañana les decían a los trabajadores que cada puntada era parte de una operación para salvar vidas. Les pedían que al coser cada paracaídas pensaran que ese podría ser el que usaran su cónyuge, sus hermanos, sus hijos.

Aunque el trabajo era duro y tomaba muchas horas, las mujeres y hombres, desde una perspectiva familiar, comprendieron cuál era su contribución al gran cuadro.

Abrir los ojos a las posibilidades: Nivel 3.

En este nivel necesitamos preguntarnos cómo hacer crecer a la gente a la medida de la visión. Esto representa la única cosa que el líder debe hacer continuamente... impulsar el crecimiento de la gente a la medida de la visión una vez la visualiza.

Hay varios pasos que el líder de un nivel 3 debe dar. Primera, el líder debe buscar ganadores para que se integren al grupo. Estas cualidades de los ganadores guiarán la investigación:

- Los ganadores son menos sensibles a la desaprobación y el rechazo: se lo sacuden.
- Los ganadores piensan en lo esencial.
- Los ganadores se concentran en la tarea que tienen a la mano.
- Los ganadores no son supersticiosos; dicen: <<Así es la vida>>.
- Los ganadores rehúsan a igualar el fracaso a la autoestima.
- Los ganadores no restringen el pensamiento a las normas establecidas.
- Los ganadores ven el gran cuadro.
- Los ganadores dan la bienvenida al desafío con optimismo.
- Los ganadores no desperdician el tiempo en pensamientos improductivos.

Una vez que los ganadores se han incorporado al equipo, se unen a otros como los influenciadores de la organización. En este punto, es sumamente importante que el líder emplee tiempo con los influenciadores para descubrir las <<claves>> hacia sus vidas. Se descubrirá lo que es más valioso para estos influenciadores. El plan del líder para formar influenciadores debe ayudarles a superar asuntos personales difíciles, proporcionar un tiempo y un lugar para que crezcan, aumentar el valor de su familia y trabajo, ayudarles a descubrir sus puntos fuertes, y conectarlos con la organización.

También, es muy importante que el líder guíe a estos ganadores. Debe exponerles a grandes libros (pasados y presentes), grandes lugares, grandes eventos y grandes personas. Deben encontrar grandes ideas en usted, el líder, y deben desarrollar un deseo de seguir sus intereses y su visión tratando de construir una relación benéfica para ambas partes. Cuando esto ocurra, descubrirá que los ganadores se adhieren con naturalidad a la visión que usted acaricia para la organización y para ellos.



El líder exitoso de Nivel 3, verá en tres niveles:

- 1) El nivel perceptible. Lo que ahora se ve: los ojos de la realidad. Un líder escucha en este nivel.
- 2) El nivel probable. Lo que se verá: los ojos del discernimiento. Un líder dirige en este nivel.
- 3) El nivel posible. Lo que podría verse: los ojos de la visión. Un líder vive en esta visión.

La visión da poder al líder que la tiene. El líder cree no sólo que la visión puede hacerse, sino que debe hacerse. Se llevó a cabo un estudio de los sobrevivientes de un campo de concentración relativo a las características comunes de los que no sucumbieron... en los campos de concentración.

Victor Frankl era una respuesta viviente a esa pregunta. Era un psiquiatra vienés de mucho éxito antes de que los nazis le arrojaran en tal campo. Años más tarde, cuando daba conferencias, decía: <<Hay una sola razón por la que estoy aquí ahora. Lo que me mantuvo vivo fueron ustedes. Otros me dieron esperanza. Soñaba que algún día estaría aquí contándoles cómo yo, Victor Frankl, había estado aquí antes, nunca he visto a ninguno de ustedes antes, nunca he dado este discurso antes. Pero en mis sueños he estado delante de ustedes y he dicho estas palabras miles de veces>>. Fue la visión la que le ayudó.

Ah, es grande creer el sueño.
Cuando en la juventud nos miramos
En el centelleante arroyo.
Pero es más grande vivir la vida,
y decir al final: el sueño se ha cumplido.

Los líderes hacen eso para sí mismos y para otros.



Capítulo Dos

La Clave del Liderazgo: Prioridades

En una conferencia un orador dijo: <<Hay dos cosas que son las más difíciles de lograr que son las más difíciles de lograr que la gente haga: pensar y hacer todo en orden de importancia>>. Añadió que estas dos cosas son que diferencian a un profesional de un aficionado.

Planear y establecer prioridades para las responsabilidades es lo que señala la mayor diferencia entre un líder y un seguidor porque:

- Las personas prácticas saben cómo lograr lo que quieren.
- Los filósofos saben lo que deben querer.
- Los líderes saben cómo lograr lo que ellos deben querer.

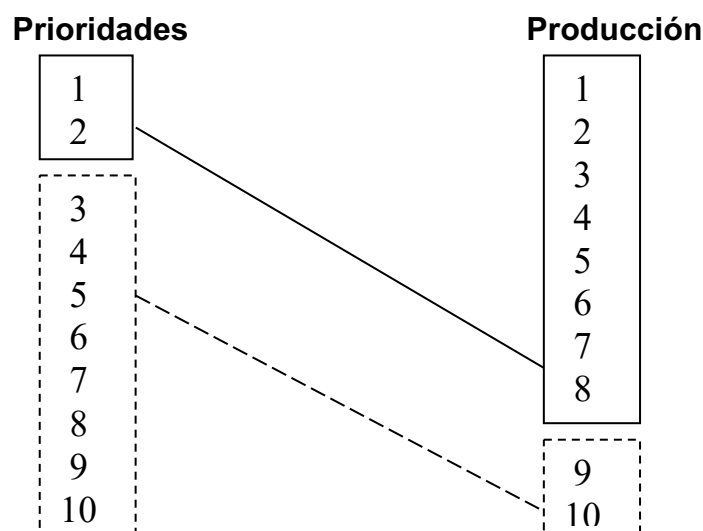
Se puede definir al éxito como *el logro progresivo de una meta predeterminada*. Esta definición nos dice que la disciplina para establecer prioridades y la capacidad para trabajar en dirección a una meta establecida, son esenciales para el éxito de un líder. De hecho, son la clave del liderazgo.

Hace un principio de la administración que se llama el Principio de Pareto. Se lo llama comúnmente el Principio 20/80.

El Principio de Pareto

El 20% de sus prioridades le darán el 80% de su producción
SI

Dedica su tiempo, energía, dinero, y personal a 20% de las prioridades establecidas a la cabeza de la lista.





EL PRINCIPIO DE PARETO: EL PRINCIPIO 20/80

La línea continua del Principio 20/80 representa a una persona u organización que emplea tiempo, dinero, energía y personal en las prioridades más importantes. El resultado es una retribución cuádruplo en productividad. Las líneas punteadas representan a una persona u organización que emplea tiempo, energía, dinero y personal en prioridades menores. El resultado es una retribución muy pequeña.

Ejemplos del Principio de Pareto:

Tiempo	El 20% de nuestro tiempo produce el 80% de los resultados.
Asesoría	El 20% de la gente ocupa el 80% de nuestro tiempo.
Productos	El 20% de los productos rinde el 80% de las ganancias.
Lectura	El 20% del libro tiene el 80% del contenido.
Trabajo	El 20% del trabajo aporta el 80% de satisfacción.
Discurso	El 20% de la presentación produce el 80% del impacto.
Donaciones	El 20% de la gente dará el 80% del dinero.
Liderazgo	El 20% de las personas hará el 80 % de las decisiones.
Comida al aire libre	El 20% de la gente comerá el 80% de los alimentos.

Todo líder necesita entender el Principio Pareto en el área de supervisión y liderazgo. Por ejemplo el 20% de la gente de una organización será responsable del 80% del éxito. La siguiente estrategia capacitará a un líder para aumentar la productividad de una organización.

- 1) Determine qué personas son el 20% de los principales productores.
- 2) Emplee el 80% del <<tiempo dedicado a su gente>> con el 20% de los mejores.
- 3) Invierta el 80% del dinero dedicado al desarrollo de personal, en el 20% de los mejores.
- 4) Determine cuál 20% del trabajo da el 80% de retribución, y capacite a un asistente para que haga el 80% del trabajo menos efectivo. Esto libera al productor para hacer lo que hace mejor.
- 5) Pida que el 20% de los mejores capacite ejerciendo sus funciones al siguiente 20%



Recuerde, enseñamos lo que sabemos: reproducimos lo que somos. Se engendra lo semejante.

A menudo se pregunta: ¿Cómo se identifica al 20% de los mejores influenciadores/productores en una organización?>>

Haga una lista de todos los integrantes de su departamento o de tu iglesia. Luego, hágase esta pregunta pensando en cada persona: <<Si esta persona ejerce una acción negativa contra mí o me quita el apoyo, ¿cómo será el impacto que producirá?>> Si usted no podrá funcionar sin esa persona, marque su nombre.

Si la persona le ayuda o le perjudica, pero no puede hacerle mella en términos de su capacidad para hacer las cosas importantes, entonces no ponga una marca en ese nombre.

Cuando haya terminado de marcar los nombres, habrá marcado entre el 15 y 20% de las personas. Esas son las relaciones vitales que se necesita desarrollar y a las que hay que dar la cantidad de recursos necesarios para el crecimiento de la organización.

**NO IMPORTA CUÁN DURO TRABAJA, SINO CUÁN INTELIGENTEMENTE
TRABAJA.**

Le dijeron a un hombre que si trabajaba lo más duro posible podría llegar a ser rico. El trabajo más duro que sabía hacer era cavar hoyos, así que se puso a cavar hoyos enormes en el patio de su casa. No se hizo rico; lo único que ganó fue un dolor de espalda. Trabajó duro, pero trabajó sin prioridades.

Organícese o agonice.

La habilidad de ordenar tres o cuatro proyectos de alta prioridad y obtener éxito es un requisito obligatorio en cada líder. Una vida en la que todo pasa, a la larga es una vida en la que nada pasa.

Asigne el tipo de prioridad a las tareas

Suma importancia / Suma urgencia: Aborde esos proyectos primero.

Suma importancia / Poca urgencia: Establezca fechas límite para realizarlos y trabaje en ellos en su rutina diaria.

Poca importancia / Suma urgencia: Encuentra maneras rápidas y eficientes para realizar este trabajo sin involucrar a mucho personal. Si es posible deléguelo a un asistente que sea capaz de hacerlo.

Poca importancia / poca urgencia: Se trata de un trabajo engorroso y repetitivo, como llevar el archivo, por ejemplo. Guarde todo ese trabajo y hágalo en segmentos de media hora una vez la semana; consiga a alguien que lo haga; o sencillamente no lo haga. Antes de dejar para mañana lo que puede



hacer ahora, analice con objetividad. Tal vez pueda posponerlo indefinidamente.

TÓMELO O DÉJELO

Toda persona es un iniciador o actúa en reacción a algo, cuando se trata de planear. Un ejemplo es nuestro calendario. La pregunta no es <<¿Estará lleno mi calendario?>>, sino <<¿Quién llenará mi calendario?>> Si somos líderes, la pregunta no es <<¿Me entrevistare con las personas?>>, son >>¿Con quienes me entrevistaré?>> La observación me ha enseñado que los líderes tienden a iniciar y los seguidores a reaccionar. Observe la diferencia:

Lideres	Seguidores
Inician	Reaccionan
Dirigen; toman el teléfono y establecen contacto.	Escuchan; esperan que suene el teléfono.
Emplean tiempo para planear; anticipan los problemas.	Viven al día, reaccionan ante los problemas.
Invierten tiempo en las personas.	Pasan tiempo con las personas.
Llenan el calendario con prioridades.	Llenan el calendario con Tareas solicitadas.

EVALÚE O QUÉDESE ESTANCADO.

Un veterano de muchos años experiencia en la toma de dediciones, dio este sencillo y breve consejo: <<Decida qué hacer y hágalo; decida qué no hacer y no lo haga>>. La evaluación de prioridades, sin embargo no es tan sencilla. Muchas veces las opciones no son blancas y negras, sino de muchos tonos grises. Descubrimos que lo último que uno sabe es qué debe poner en primer lugar.

Las siguientes preguntas le ayudarán en el proceso de establecer prioridades:

¿Qué se requiere de mí?

Un líder puede renunciar a todo menos a su responsabilidad última. La pregunta que se debe contestar siempre antes de aceptar un trabajo nuevo es: <<¿Qué se requiere de mí?>> En otras palabras: <<¿Qué tengo que hacer que nadie más sino yo puedo hacer?>> Cualesquiera que sean esas cosas, estas deben ponerse en los primeros lugares de la lista de prioridades. El no hacerlo le colocará a usted entre los desempleados. Habrá muchas responsabilidades que caigan dentro de los niveles inferiores a su posición,



pero unas, aunque pocas, requieren que usted sea el único y solamente el único que pueda hacerlas. Distinga entre lo que usted debe hacer y lo que usted puede delegar a alguna otra persona.

¿Qué me da mayor resultado?

El esfuerzo empleado debe aproximarse a los resultados esperados. Una pregunta que debemos hacernos a nosotros mismos es. <<¿Estoy haciendo lo mejor y recibiendo una buena retribución para la organización?>> Los tres problemas mas comunes en muchas organizaciones son:

- Abuso: Muy pocos empleados hacen mucho.
- Desuso: Muchos empleados hacen poco.
- Mal uso: Muchos empleados están haciendo cosas equivocadas.

¿Qué es lo más gratificante?

La vida es demasiado corta como para no divertirse. Nuestro mejor trabajo es aquel del cual disfrutamos. Tenemos que aceptar nuestro trabajo y amarlo. Piense en algo que le gusta tanto que gustosamente lo hiciera por nada. Luego aprende hacerlo tan bien que la gente estuviera feliz de pagarles por eso. Andy Grantelli dijo que cuando usted tiene éxito en algo, eso no es trabajo; es una forma de vida. Usted lo disfruta porque está dando su contribución al mundo.

El éxito en su trabajo aumentará si las tres erres (Requerimientos/ Resultados / Recompensa) son iguales. En otras palabras, si los requerimientos de mi trabajo son semejantes a mis esfuerzos que me dan el más alto resultado, y el hacerlos me produce gran satisfacción, entonces tendré éxito si actuó de acuerdo con mis prioridades.

PRINCIPIOS PARA ESTABLECER PRIORIDADES

Las prioridades cambian y demandan atención continuamente. H. Ross Perot dijo que todo lo que es excelente o digno de alabanza permanece sólo por un momento en el <<filo cortante>> y constantemente se debe luchar por eso. Las prioridades bien establecidas siempre estarán al <<filo>>.

- Evalúe: Cada mes revise las tres erres (Requerimientos /Resultados / Recompensa)
- Elimine: Pregúntese: <<¿Qué es lo que estoy haciendo lo puede realizar alguien más?>>
- Aprecie: ¿Cuáles son los proyectos más importantes que se están realizando este mes y qué tiempo tomarán?

Principio: Usted no puede sobreestimar la nula importancia de algo.

William James dijo que el arte de ser sabio es el <<arte de saber qué pasar por alto>>. Lo insignificante y lo mundano roban mucho de nuestro tiempo. La mayoría vive por las cosas equivocadas.



El Dr. Anthony Campolo nos habla de un estudio sociológico en el que a cincuenta personas de más de noventa y cinco años les hicieron una pregunta: <<Si pudiera vivir su vida otra vez, ¿Qué cosa haría de diferente manera?>> Era una pregunta abierta y estos ancianos dieron múltiples respuestas. Sin embargo, tres respuestas se repitieron constantemente y predominaron en el estudio.

Las tres respuestas fueron:

- Si tuviera que hacerlo otra vez, reflexionaría más.
- Si tuviera que hacerlo otra vez, me arriesgaría más.
- Si tuviera que hacerlo otra vez, haría más cosas que continuaran viviendo después de que yo muriera.

A una joven concertista de violín le preguntaron cuál era el secreto de su éxito. Ella respondió: <<Descuido planeado>>. Luego explicó: <<Cuando estaba en la escuela había muchas cosas que demandaban mi tiempo. Cuando iba a mi cuarto después del desayuno, tendía mi cama, arreglaba la habitación, barría y hacía cualquier cosa que me llamara la atención. Me di cuenta que no estaba progresando como pensaba que debería. Así que cambié el orden de las cosas. Hasta que terminaba mi tiempo de práctica, deliberadamente descuidaba todo lo demás. Creo que mi éxito se debe a ese programa de descuido planeado>>.

Lo bueno es enemigo de lo mejor.

La mayoría de las personas pueden establecer prioridades fácilmente cuando se enfrentan con lo bueno o con lo malo. El problema surge cuando nos enfrentamos con dos cosas buenas. ¿Qué debemos hacer? ¿Qué hacer si ambas cosas llenan todos los requerimientos, tienen retribución, y nos recompensan por nuestro trabajo?

Como romper el empate entre dos buenas alternativas

- Pregunte a su líder o sus compañeros cuál es su preferencia.
- ¿Alguna de las opciones puede ser manejada por alguien más? Si es así, délela y trabaje en la que sólo usted debe hacerlo.
- ¿Qué opción sería de mayor beneficio para el cliente? A menudo somos como el comerciante que se empeñaba en mantener limpia la tienda que nunca abría la puerta. ¡La verdadera razón para tener una tienda es para que entren los clientes, no para tenerla limpia!
- Tome su decisión basándose en el propósito de la organización.

El guardián de un faro que trabajaba en una sección rocosa de la costa, recibía su nuevo suministro de petróleo una vez al mes para mantener la luz encendida. Como no estaba muy lejos de la orilla, tenía frecuentes visitas.



Una noche, una mujer de la aldea le rogó que le diera un poco de petróleo para mantener el calor en su hogar. En otra ocasión, un padre le pidió un poco para su lámpara. Otro necesitaba un poco de petróleo para lubricar una rueda. Como todas las peticiones le parecían legítimas, el guardián del faro trató de agradar a todos y les concedió lo que pedían. Al final de mes notó que le quedaba muy poco petróleo. Pronto, éste se terminó y el faro se apagó. Esa noche varios barcos chocaron contra las rocas y se perdieron muchas vidas. Cuando las autoridades investigaron, el hombre estaba muy arrepentido. Ante sus excusas y lamentaciones, la respuesta de ellos fue: <<Le hemos dado petróleo solamente con un propósito: ¡mantener al faro prendido!>>

Usted no puede tenerlo todo.

El 95% para lograr algo consiste en saber lo que se quiere. William H. Hinson escribió un poema que dice.

El que busca una cosa, y solamente una,
Tiene la esperanza de encontrarla antes de que
La vida termine.
Pero el que busca todas las cosas dondequiera que va
Obtendrá de todo lo que siembra
Una cosecha estéril de remordimiento.

Un grupo de personas se preparaba para ascender a la cumbre de Mont Blanc en los Alpes franceses. La noche anterior a la ascensión, un guía francés explicó cuál era el principal prerrequisito para el éxito. Dijo: <<Para llegar a la cima, deben portar solamente el equipo necesario para la ascensión. Deben dejar atrás todos los accesorios innecesarios. Ascender es difícil>>.

Un joven inglés no estuvo de acuerdo y a la mañana siguiente apareció con una manta de colores brillantes bastante pesada, grandes trozos de queso, una botella de vino, un par de cámaras con varias lentes colgando de su cuello y unas barras de chocolate.

El guía le dijo. <<Nunca llegará con todo eso. Debe llevar lo absolutamente necesario para ascender>>.

Pero voluntarioso como era, el inglés decidió ascender por su propia cuenta, para demostrar al grupo que podía hacerlo. El grupo siguió su marcha bajo la dirección del guía, cada uno llevando lo absolutamente necesario. En el camino hacia cima de Mont Blanc comenzaron a encontrar cosas que habían sido abandonadas. Primero, encontraron una manta de colores brillantes, luego algunos trozos de queso, una botella de vino, equipo fotográfico y barras de chocolate. Cuando por fin llegaron a la cima el inglés ya estaba allí. Sabiamente había dejado todo lo innecesario a lo largo del camino.

Demasiadas prioridades nos paralizan.

William H. Hinson nos explica por qué los domadores llevan una silla, cuando entran en la jaula de leones. Tienen sus látigos, por supuesto, y también sus



pistolas. Hinson dice que la silla es el instrumento más importante del entrenador. La sostiene por el respaldo y apunta las patas hacia la carra de la fiera. Los que saben de esto dicen que el animal trata de concentrar su atención en las cuatro patas a la vez. En el intento de concentrarse en las cuatro patas a la vez. En el intento de concentrarse en las cuatro, le sobre viene una especie de parálisis, y se vuelve dócil, débil e incapaz, porque su atención está fragmentada. (Ahora simpatizaremos mejor con los leones.)

Si está sobrecargado de trabajo, haga una lista de las prioridades. Al final de cada mes planee y establezca para el siguiente mes. Si algo es de Suma importancia / Suma urgencia ubíquelo encima de otras cosas que están en el calendario. Los verdaderos líderes han aprendido a decir NO a lo bueno para decir SI a lo mejor.

Cuando las pequeñas prioridades demandan mucho de nosotros, surgen grandes problemas.

Robert J. McKain dijo: <<La razón por la que la mayoría de las metas principales no se alcanzan es porque empleamos nuestro tiempo haciendo primeros las cosas secundarias>>.

Hace algunos años un titular de prensa hablaba de trescientas ballenas que murieron repentinamente. Las ballenas perseguían sardinas y se quedaron varadas en una bahía. Fredirick Broan Harris comentó. <<Los pequeños peces condujeron a los gigantes marinos a su muerte.. Fueron a una muerte violenta por escoger pequeños fines, por prostituir grandes poderes persiguiendo metas insignificantes>>.

Los plazos y las emergencias nos obligan a establecer prioridades.

Encontramos esto en la ley de Parkinson: Si usted tiene que escribir una sola carta, le tomará un día hacerlo. Si usted tiene que escribir veinte cartas, las hará en un día.

¿Cuál es el tiempo en que somos más eficientes en el trabajo? ¡La semana anterior a las vacaciones! ¿Por qué no podemos vivir y trabajar de la manera como lo hacemos antes de dejar la oficina, tomar dediciones, arreglar el escritorio, devolver las llamadas? En condiciones normales somos eficientes (hacemos las cosas correctamente). Cuando nos sentimos presionados por el tiempo o las emergencias, nos volvemos efectivos (hacemos las cosas debidas). La eficiencia es el fundamento para la sobre vivencia. La efectividad es el fundamento para el éxito.

Muy a menudo aprendemos muy tarde lo que es verdaderamente importante.

Es desconocido el autor que dijo: <<El niño nace con el puño cerrado; el hombre muere con la mano abierta. La vida tiene una manera de hacernos soltar las cosas que pensamos que son muy importantes>>.



Gary Redding cuenta esta historia del senador Paul Tsongas de Massachussets. En Enero de 1984 anunció que se retiraría del senado de los Estados Unidos y no buscaría la reelección. Tsongas era una estrella política. Era un fuerte favorito a la reelección, y se le había mencionado como potencial candidato para la presidencia o vicepresidencia de los Estados Unidos.

Pocas semanas antes de su anuncio, a Tsongas le habían diagnosticado una clase de cáncer linfático que no podía ser curado, pero sí tratado. Aparentemente, no afectaría sus capacidades físicas o su expectativa de vida. La enfermedad no obligó a Tsongas a salir del senado, pero sí le obligó a enfrentar la realidad de su propia mortalidad. No podría hacer todo lo que hubiera querido hacer. Por tanto, ¿Cuáles eran las cosas que verdaderamente quería hacer en el tiempo que le quedaba?

Decidió que lo que más quería en su vida, a lo que no renunciaría si no pudiera tenerlo todo, era estar con su familia y ver crecer a sus hijos. Preferiría hacer eso a dar forma a las leyes de la nación o dejar su nombre escrito en los libros de historia.

Poco después de tomar sus decisión, un amigo le escribió una nota felicitándolo por tener sus prioridades bien establecidas. La nota decía, entre otras cosas: <<Nadie dijo jamás en su lecho de muerte: “hubiera querido pasar más tiempo en mis negocios”>>.



Capítulo 3

El Precio del Liderazgo: La Autodisciplina

Harry S. Truman dijo: <<Al leer la vida de los grandes hombres me doy se da cuenta que la primera victoria que ganaron fue la victoria sobre sí mismos... la autodisciplina fue lo primero en todos ellos>>.

Aristóteles explicó que las personas que no se controlan tienen fuertes deseos que tratan de seducirlos y apartarlos del camino de la razón; pero para triunfar deben mantener esos deseos bajo control.

La disciplina es el principio de la vida que uno decide lograr lo que realmente quiere, haciendo las cosas que usted en realidad no quiere hacer. Después de pasar algún tiempo obrando así, la disciplina se convierte en la decisión de alcanzar lo que realmente se quiere, ¡haciendo las cosas que usted ahora sí quiere hacer! Podemos ser disciplinados y disfrutar después de años de practicar.

Los grandes líderes han entendido que su responsabilidad número uno era su propia disciplina y desarrollo personal. Si no se hubieran dirigido a sí mismos no hubieran podido dirigir a los demás. Los líderes no pueden llevar a otros más lejos de lo que ellos mismos han recorrido, porque nadie puede viajar hacia fuera si primero no ha viajando hacia adentro. Una gran persona dirigiría una gran organización, pero el crecimiento solamente es posible cuando el líder está dispuesto a <<pagar el precio>> por ello. Muchos líderes dotados han rehusado pagar el precio y, como resultado, han descubierto que los atajos no reditúan a largo plazo.

Esto es lo que Edwin Markham tiene que decir sobre el valor humano:

Somos ciegos hasta que vemos
Que en el plan humano
Nada vale la pena hacer
Si no hace al hombre.
¿Por qué construir ciudades gloriosas,
Si el hombre mismo sin construirse queda?
En vano construimos el mundo,
Si el constructor no está construido.



EL PROCESO PARA DESARROLLAR DICIPLINA PERSONAL

Comience con Usted.

Jack Paar dijo: <<Mirando hacia atrás, mi vida parece ser un largo camino de obstáculos, conmigo como el principal obstáculo>>. Más líderes fracasan por causas internas que por causas externas.

Su Competidor

Tuve un enemigo cuyo rostro luchaba por conocer,
Porque seguía mis pasos, donde quiera que iba, sin verlo yo.
Mis planes desbarataba, mis propósitos pisoteaba, bloqueaba
Mi ruta hacia delante
Cuando por fin elevado me afanaba, decía con dureza:
¡No puedes!
Una noche lo tomé y firmemente lo así, quité entonces
El velo que cubría su cara
Miré su rostro al fin, ¡oh! ...era yo.

Cuando nos falta entendimiento, queremos conquistar el mundo. Cuando somos sabios, queremos conquistar a nosotros mismos.

Comience Pronto.

Quizás el resultado más valioso de toda la educación es la capacidad de hacer las cosas que tiene que hacer cuando deben ser hechas, le guste o no le guste; es la primera lección que se debe aprender y, a pesar de lo temprano que comience la preparación de un hombre, es probablemente la última lección que aprende a conciencia.

Es un hecho: cuando usted hace las cosas que debe hacer cuando deben ser hechas, llegara el día cuando hará las cosas que quiere hacer, cuando usted quiera hacerlas. El trabajo difícil es la acumulación de cosas fáciles que usted no hizo cuando debía haberlas hecho.

Comience a lo Pequeño.

Lo que usted va a llegar a ser mañana, ya lo está llegando a ser ahora. Es esencial comenzar a desarrollar autodisciplina en una pequeña medida ahora, para ser disciplinada en gran medida mañana.

Un pequeño plan que será muy significativo

- 1) Enumere cinco áreas de su vida carentes de disciplina.
- 2) Colóquelas en orden de prioridad para conquistarlas.
- 3) Trabaje con una sola cosa a la vez.
- 4) Busque recursos que le instruirán y motivarán para conquistarlas.



- 5) Pida a una persona modelo de la característica que usted desea desarrollar que permita rendirle cuentas de sus avances.
- 6) Emplee quince minutos cada mañana en enfocar su atención a mantener el control de esta área débil de su vida.
- 7) Hágase un examen de cinco minutos al medio día.
- 8) Tome cinco minutos en la noche para evaluar su progreso.
- 9) Trabaje sesenta días en un área antes de pasar a la siguiente.
- 10) Celebre con la persona a quien le rinde cuentas de su continuo éxito.

Recuerde, tenerlo todo no significa tenerlo todo al mismo tiempo. Se requiere tiempo. Comience a lo pequeño y concéntrese en eso ahora. La lente acumulación de disciplinas llegará un día a ser algo muy grande. Ben Franklin dijo: <<Es más fácil suprimir el primer deseo que satisfacer todos los que le siguen>>.

Comience Ahora.

Como dijo John Hancock Field: <<Los hombres de valor tiene buenos pensamientos, buenas ideas y buenas intenciones, pero muy pocos convierten todo es en acción>>.

En 1976, el equipo de basketbol de la Universidad de Indiana Salió invicto en la temporada y ganó el campeonato nacional de la NCAA. Su entrenador Bobby Knight fue el que le llevó al campeonato. Poco después Knight fue entrevistado en el programa de televisión *60 minutes*. El comentarista le preguntó: <<¿Por qué sus equipos de básquetbol en Indiana siempre triunfan? ¿Se debe a la voluntad de triunfar?>>

<<La voluntad de triunfar es importante>>, replicó Knight, <<pero le diré lo que es más importante: Es la voluntad de prepararse. Es la voluntad todos los días al entrenamiento y ¡formar esos músculos y perfeccionar esas habilidades!>>

Carlitos, de la tira cómica <<Snoopy>> dijo una vez que su vida estaba revuelta porque había perdido todos los ensayos. Antes de que pueda convertirse en una <<estrella>>, usted tiene que comenzar. Ahora es el mejor tiempo.

Organize su Vida.

<<Una de las ventajas de ser desordenado es que con frecuencia hace descubrimientos emocionantes>>. Esa declaración de A.A. Milne es verdad, pero los descubrimiento son demasiados tardíos y por consiguiente se pierde una oportunidad. Luego piensan que usted, cómo líder, está <<fuera de control>>. Esto conduce a la incertidumbre y a la inseguridad entre los seguidores.

Cuando usted es organizado tiene un poder especial. Camina con un sentido seguro de propósito. Su prioridades están claras en su mente. Usted orquesta los complejos acontecimientos con un toque maestro. Todo



encaja en su lugar, cuando revela sus planes. Se mueve pausadamente de un proyecto al siguiente, sin desperdiciar movimiento. Durante el día usted cobra fuerza e ímpetu mientras edifica su triunfo. La gente cree sus promesas porque usted siempre cumple. Cuando entra a una junta está preparado para cualquier cosa que le arrojen. Cuando al final revela sus propósitos, resulta ganador.

LISTA DE DIEZ PUNTOS PARA LA ORGANIZACIÓN PERSONAL.

1) Establezca Prioridades

Dos cosas son difíciles de lograr que la gente haga:

- 1) hacer las cosas en orden de importancia,
- 2) y es *continuar* haciendo las cosas en orden de importancia.

William Gladstone dijo: <<El hombre sabio no desperdicia energía en procurar aquello para lo que no está preparado; y es más sabio todavía quien, entre todas las cosas que puede hacer bien, escoge y resueltamente hace las mejores>>.

Haga una lista de las principales responsabilidades en orden de importancia y del tiempo que requieren para cumplirlas. Esta lista es el indicador que le ayudará a no salir de camino y permanecer en movimiento. A medida que uno cumple cada tarea en el tiempo designado, lo borra de la lista.

2) Coloque las Prioridades en su Calendario.

Tenlo anotado para que sea cumplido.

3) Reserve algún Tiempo para lo Inesperado.

Tenemos que estar listos de responder si las cosas no salieron como pensamos.

4) Haga un Proyecto a la Vez.

Un buen general pelea en un solo frente a la vez. Eso también es aplicable al buen líder. Un sentimiento de estar abrumado es el resultado de muchos proyectos que reclaman su atención.

- Detalle todo lo que se necesita hacer.
- Establezca prioridades.
- Organice cada proyecto en una carpeta.
- Céntrese sólo en un proyecto a la vez.

5) Organice su Espacio de Trabajo.

6) Trabaje de Acuerdo con Su Temperamento.



Si usted es una persona mañanera, organice su trabajo más importante para la mañana. Obviamente, si usted es uno que comience tarde, haga lo opuesto. Sin embargo, no permita que la debilidad de su temperamento le excuse de hacer lo que usted sabe que necesita hacer de una más manera efectiva.

7) Utilice el tiempo en el vehículo para inspirarse y crecer.

Tenga un libro a mano, escuche un casete, o escriba ideas que te viene.

8) Desarrolle sistemas que Funcionan para Usted.

Bob Biehl dice: <<Los sistemas, desde hacer listas y calendarios hasta las bibliotecas y computadoras, son sirvientes. Le ayudan a hacer las cosas mejor y más rápidamente y, al mejorarlos, usted disminuye el tiempo a emplear y aumenta los resultados>>. No rechace los sistemas. Mejórelos.

9) Siempre Tenga un Plan para esos Minutos Entre Reuniones.

Puede ahorrarse horas haciendo mejor uso de los minutos. Guarda siempre una lista de cosas que pueden hacerse en cualquier parte en poco tiempo: llamadas, memorandos, examinar informes, escribir notas de agradecimiento y dar comunicados. Tenga a la mano una lista de cosas que puede hacer en corto tiempo.

10) Céntrese en los Resultados no en la Actividad.

¿Recuerda la definición de Peter Drucker de eficiencia (hacer las cosas bien) versus efectividad (hacer las cosas debidas)? Cuando usted emplee tiempo en la organización personal, asegúrese de mantener su mirada en hacer las cosas debidas, es decir, lo que es verdaderamente importante. Luego utilice este método práctico para organizar toda su estrategia de trabajo:

Trabaje en lo que es su fuerte el 80% del tiempo.

Trabaje en lo que aprende el 15% del tiempo

Trabaje en lo que es débil el 5% del tiempo.

DE LA BIENVENIDA A LA RESPONSABILIDAD

Winston Churchill dijo: <<El precio de la grandeza es la responsabilidad>>.

PASOS HACIA LA RESPONSABILIDAD

Sea responsable por lo que usted es.

O.J. Simpson dijo: <<El día que usted asuma la total responsabilidad de su ser, el día que deje de presentar excusas, ese es el día en que comenzará a llegar a la cima>>.

Un psicólogo visitó una prisión y preguntó a varios internos: <<¿Por qué está aquí?>> Las respuestas, aunque esperadas, fueron muy reveladoras. Hubo



muchas como estas: <<Me acorralaron>>; <<Me atacaron entre varios>>; <<Hubo una confusión de identidad>>; Yo no fui, fue otro>>. ¡El psicólogo se preguntaba si podría encontrar en otro lugar un grupo mayor de inocentes que el de una prisión!

Sea responsable por lo que pueda hacer.

Es raro encontrar una persona que sea responsable, que haga bien su trabajo y que siga haciéndolo bien hasta terminarlo. Pero cuando trabajos inconclusos llegan a su escritorio para que se revisen, verifiquen, editen y mejoren, obviamente alguien ha fallado en tomar las riendas de la responsabilidad.

Soy solamente uno,
Pero aun así uno.
No puedo hacer todo, pero puedo hacer algo,
Y porque no puedo hacer todo
No rehusaré hacer
Ese algo que sí puedo hacer.

Sea responsable por lo que ha recibido.

John D. Rockefeller Jr. dijo: <<Creo que todo derecho implica una responsabilidad; toda oportunidad, una obligación; toda posesión, un deber>>. Winston Churchill dijo: <<No es suficiente que hagamos lo mejor; a veces tenemos que hacer lo que se requiere>>. Y Jesús dijo: <<Todo aquel a quien se haya dado mucho, mucho se le demandará>> (Lucas 12:48).

Sea responsable ante los que dirige.

Los grandes líderes nunca se colocan por encima de sus seguidores, excepto para llevar a cabo responsabilidades.

El entrenador Bo Schembechler cuenta del tercer juego de la temporada de 1970. Su universidad, Michigan Wolverines, jugaba con Texas A&M y no podía mover la pelota. De pronto, Dan Dierdorf, el hombre de la línea ofensiva, probablemente el mejor del país en ese tiempo, vino corriendo por los límites del campo. Exasperado por el desempeño del equipo, gritó a Schembechler delante de todos en los límites del campo: <<¡Escuche entrenador! ¡Hagan cada jugada sobre mí! ¡Sobre mí!>> Y lo hicieron. Michigan derribó a sus rivales seis veces seguidas y avanzó. Michigan ganó el partido.

Cuando el juego está en peligro, los grandes líderes siempre toman la responsabilidad de guiar a sus equipos a la victoria.

Acepte rendir cuentas.

Platón dijo: <<La vida sin examinar no es una vida digna.>>. El éxito y el poder a menudo le han quitado al líder el deseo de rendir cuentas a otros. Líderes de todas las áreas de la vida están cayendo cada vez más debido a este problema. ¿Por qué sucede esto?



La Naturaleza Humana no Puede Manejar un Poder Incontrolado.

Abraham Lincoln dijo: <<Casi todos los hombre pueden permanecer ante la adversidad, pero si usted quiere probar el carácter de un hombre dele poder>>. El poder puede comparse con un gran río; mientras está dentro de sus cauces, es tanto hermoso como util. Pero cuando se desborda, destruye. El peligro del poder radica en el hecho de que los que son investidos conél, tienen que hacer de la preservación de este su principal preocupación. Por eso, se opondrán a cualquier cambio en las fuerzas que le dieron ese poder. La historia nos dice que el poder conduce al abuso del poder, y el abuso del poder conduce a la pérdida de poder.

George Bush oró en su discurso de toma de posesión en 1989: <<Porque se nos ha dado poder no para lograr nuestros propios propósitos, ni dar una gran espectáculo ante el mundo, ni lograr un nombre. No hay sino un uso del poder y es servir al pueblo>>.

DESAROLLE INTEGRIDAD

La integridad en un líder debe manifestarse diariamente en muchas maneras tangibles.

1) Debes vivir lo que has enseñado.

Decidir qué ser es más importante que decidir qué hacer. Con frecuencia se pregunta a los jóvenes <<¿Qué vas cuando crezcas?>> Pero la pregunta más importante es: <<¿Qué vas a ser?>> La decisión de carácter debe hacerse antes de escoger una carrera.

Carácter

Debo ser sincero porque hay quienes confían en mí;
 Debo ser puro porque hay quienes se preocupan;
 Debo ser fuerte porque hay quienes sufren;
 Debo se valiente porque hay que atreverse.
 Debo ser amigo de todos, los enemigos, los poco amistosos;
 Debo ser dador y olvidar la dádiva;
 Debo ser humilde porque conozco mi debilidad;
 Debo mirar, y reír, y amar, y levantar.

2) Debes hacer lo que digas.

Si prometes algo a subordinado, colega o superior, debes cumplir con tu palabra. El Centro para Liderazgo Creativo en Greensboro, Carolina del Norte, realizó el estudio de veintiún ejecutivos con un alto potencial cuyo contrato expiró o fueron obligados a jubilarse antes de tiempo. El único defecto de carácter universal o pecado imperdonable que siempre condujo a la caída fue traicionar la confianza; es decir, no hacer algo que se prometió.

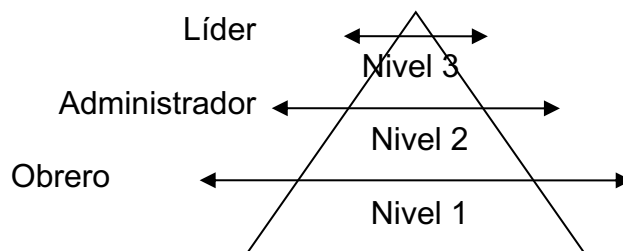
3) Sea honesto con otros.

Si los que trabajan contigo te encuentran alguna vez disfrazando los hechos o tapando un problema, instantáneamente perderá credibilidad. Y esto no es fácil de restaurar.

El Dr. William Schultz, un conocido psicólogo cree que la clave de la productividad está en <<cuán bien trabajan las personas juntas>>, y cree que nada <<aumenta tanto la compatibilidad como la confianza mutua y la honestidad>>. El Dr. Schultz dice: <<Si las personas en los negocios simplemente dijeran la verdad, del 80 al 90% de sus problemas desaparecerían>>. La confianza y la honestidad son los medios que permiten a los individuos cooperar para que todos puedan prosperar.

4) Ponga lo que sea mejor para los demás antes de lo que sea mejor para usted.

Hay que poner los mejores intereses de la organización antes que lo suyos. Cuando uno pone los intereses de aquellos que trabajan con él antes de los suyos, desarrolla amistad y lealtad.



Mientras más alto asciende una persona en una organización, menos opciones y derechos personales debe poseer.

5) Sea transparente y vulnerable.

Cuando trabajamos con gente tenemos dos opciones. Podemos cerrar nuestros brazos o abrirlos. Ambas decisiones tienen sus puntos fuertes y puntos débiles. Si cerramos nuestros brazos, no me pueden herir, pero no conseguiremos mucha ayuda tampoco. Si abriremos nuestros brazos probablemente nos herirán, pero también recibiremos ayuda. ¿Cuál es tu decisión? Tenemos que abrir nuestros brazos y dejar que otros disfrutan el viaje con nosotros.

PAGUE AHORA, JUEGUE DESPUES.

Hay dos senderos que la gente puede tomar. Puede jugar ahora y pagar después, o pagar ahora y jugar después. Independiente de la decisión, una cosa es cierta. La vida demanda un pago. La vida no es un regalo, es una inversión. Mientras más pronto uno puede controlar sus deseos y someterlos a las demandas de la vida, más exitoso llegará a ser. John Foster dijo; <<Un hombre sin carácter decisivo nunca puede pertenecerse a sí mismo.



Pertenece a aquello que lo cautiva>>. Hill Klassen dijo: <<Cuando pagamos después ¡el precio es mayor!>>

<<Nunca he conocido a un hombre que desquite su salario, quien a largo plazo, en lo más profundo de su corazón, no haya apreciado el trabajo arduo, la disciplina>>, dijo Vicente Lombardi. <<Creo firmemente que el mejor momento de un hombre, su más grande realización de todo lo que le es querido, es el momento cuando ha puesto su corazón en una buena causa y yace exhausto en el campo de batalla, victorioso>>.

Déjese llevar por el carácter y no por las emociones.

La mayor parte de las cosas importantes en el mundo han sido realizados por personas que estuvieron muy ocupadas o muy enfermas. <<Hay pocos escenarios ideales o placenteros para las disciplinas del crecimiento>>, dijo Robert Trotón Henderson, y Teddy Roosevelt declaró: <<El 90% del trabajo en este país lo realizan personas que no se sienten bien>>.

No es hacer las cosas que nos gusta hacer, sino hacer las cosas que tenemos que hacer lo que produce crecimiento y nos hace triunfar. John Luther dijo: <<No hay tal cosa como trabajo perfecto. En cualquier posición encontrará algunos deberes que, si de entrada no son onerosos, con el tiempo lo serán>>. El éxito depende no meramente de cuán concienzudamente cumpla con los deberes que no le gustan.

La gente exitosa quiere hacer las cosas que la gente sin éxito no quiere hacer. He observado que una de esas cosas que marca la diferencia es este asunto de ser movido por el carácter en vez de serlo por la emoción. Esta es la diferencia:

Gente movida por el carácter

Hace lo correcto, después se siente bien.

Le mueve el compromiso.

Hace decisiones basadas en principios.

La acción controla la actitud.

Lo cree, luego lo ve.

Crea el momento.

Pregunta: <<¿Cuáles son mis responsabilidades?>>

Continúa cuando surgen los

Gente movida por la emoción

Se siente bien, después hace lo correcto.

Le mueve la conveniencia.

Hace decisiones basadas en lo popular.

La actitud controla la acción.

Lo ve, luego lo cree.

Espera por el momento

Pregunta: <<¿Cuáles son mis derechos?>>

Se detiene cuando surgen los



problemas.

Es constante.

Es líder.

problemas.

Es voluble.

Es seguidor.

Louis L'Amour es uno de los autores más leídos de todos los tiempos. Se han impreso cerca de 230 millones de ejemplares de sus libros en todo el mundo, y cada uno de sus más de cien libros está todavía imprimiéndose. Cuando le preguntaron cuál era la clave de su estilo literario, respondió: <<Comience a escribir, no importa qué. El agua no fluye sino hasta que se abre la llave>>.

Ese es un buen consejo para la vida. A veces lo que necesitamos hacer es simplemente hacer algo. Ayude a alguien. A veces el solo entrar en acción soltará el poder en nuestras vidas. Debemos adoptar como lema de nuestra vida: >>El agua no fluye sino hasta que se abre la llave>>.

Debería alabarse más el carácter que el talento sobresaliente. La mayoría son, hasta cierto punto dones. En contraste, el carácter no es dado. Tenemos que construirlo parte por parte, por medio del pensamiento, la decisión, el valor y la determinación. Esto se conseguirá solamente con un estilo de vida disciplinado.



Capítulo 4

El Desarrollo de su Activo Más Importante: La Gente

El que influye en otros para que le sigan es solamente un líder con ciertas limitaciones. El que influye en otros para que dirijan a otros es un líder sin limitaciones. Como dijo Andrew Carnegie, nadie es un gran líder si quiere hacerlo todo él mismo o atribuirse el crédito por hacerlo.

Guy Ferguson lo dice así:

Saber cómo hacer algo constituye la satisfacción del trabajo;
Estar dispuesto a enseñar a otros constituye la satisfacción del maestro;
Inspirar a otros para hacer mejor un trabajo, constituye la satisfacción de un administrador;
Poder hacer todas estas tres cosas constituye la satisfacción de un verdadero líder.

Enfocaremos en la importancia de preparar a las personas que puedan ayudarle a implementar sus sueños como líder. La tesis es: *Mientras más personas prepare, mayor será el alcance de sus sueños.*

Las personas que ocupan posiciones de liderazgo, pero intentan hacer el trabajo solo llegarán, algún día, a la misma conclusión: <<Jamás se puede hacer el trabajo solo>>:

Las personas están en tres niveles en cuanto a la habilidad para trabajar:

Nivel 1: La persona que trabaja mejor con la gente es un seguidor.

Nivel 2: La persona que ayuda a la gente a trabajar mejor es un administrador.

Nivel 3: La persona que capacita a la gente para trabajar es un líder.

PRINCIPIOS PARA PREPARAR A LA GENTE

El éxito en la preparación de otros dependerá de la manera cómo cumpla cada una de las siguientes recomendaciones:

- Evaluación de la gente. Es un asunto de actitud.
- Dedicación a la gente. Es un asunto de mi tiempo.
- Integridad con la gente. Es un asunto de carácter.
- Normas para la gente. Es un asunto de visión.



- Influencia sobre la gente. Es un asunto de liderazgo.

Hay tres áreas en las que los buenos capacitadores de personal difieren de los que no son buenos. Los buenos capacitadores:

- 1) Hacen las suposiciones correctas sobre la gente;
- 2) Hacen las preguntas correctas en relación con la gente;
- 3) Dan la ayuda correcta a la gente.

LOS BUENOS CAPACITADORES HACEN LAS SUPOSICIONES CORRECTAS SOBRE LA GENTE

Un líder que tiene las suposiciones correctas sobre las personas es el factor clave para su continuo desarrollo. Una suposición es una opinión de que algo es verdad. Mis suposiciones sobre las personas determinarán en mucho cómo las trate. ¿Por qué? Lo que supongo es lo que busco. Lo que busco es lo que encuentro. Lo que encuentro influye en mi respuesta. Por eso, las suposiciones negativas en cuanto a otros, estimularán un liderazgo negativo sobre ellos. Las suposiciones positivas sobre otros, estimularán un liderazgo positivo sobre ellos.

Suposición: Cada uno quiere sentirse valioso.

Los maestros, escritores, administradores, políticos, filósofos y líderes que tratan con gente, saben instintivamente este simple hecho: Toda persona en el mundo tiene hambre. Si, toda persona en este mundo tiene hambre de algo, ya sea reconocimiento, compañerismo, comprensión, amor, la lista es interminable. Algo que siempre esta en la lista de necesidades de las personas es el deseo de sentirse valorado. ¡La gente quiere sentirse importante! Donald Laird dice que hay que ayudar siempre a la gente a aumentar su propia autoestima. Desarrolle su capacidad para hacer que otras personas se sientan importantes. No hay un cumplido más alto que usted pueda presentar a un individuo que ayudarle a ser útil y a encontrar satisfacción y significado.

Napoleón Bonaparte, un líder de líderes, conocía a cada oficial de su ejército por su nombre. Le gustaba ir por todo el campamento, encontrarse con un oficial, saludarle por su nombre, y hablar sobre alguna batalla o maniobra que el oficial conocía y en la que había tenido participación. Nunca desperdició una oportunidad para preguntar sobre el pueblo natal de un soldado, su esposa y familia; todos se sorprendían de ver cuánta información personal detallada sobre cada uno, podía almacenar en su memoria el emperador.

Puesto que cada oficial sentía el interés de Napoleón en él, demostrado por su conversación y preguntas, es fácil de entender la devoción que todos sentían por él.

Suposición: Todos necesitan y responden al estímulo.



No hay una persona que no trabaje mejor y no haga su mayor esfuerzo bajo un espíritu de aprobación que bajo un espíritu de crítica. El estímulo es el oxígeno de alma.

Los investigadores están encontrando nuevas evidencias que apoyan la vieja verdad de que el estímulo hace brotar lo mejor de las personas. En un experimento, se dio a diez adultos crucigramas para resolver. Todos eran exactamente los mismos. Trabajaron en ellos y luego los voltearon para leer los resultados eran ficticios. A la mitad se les dijo que lo habían hecho bien, sacando siete respuestas correctas de diez. A la otra mitad se les dijo que lo habían hecho mal, sacando siete respuestas equivocadas de diez. Luego se les dio otros diez crucigramas. Una vez más, los crucigramas fueron iguales para cada uno. La mitad a la que le habían dicho que había hecho bien el primer crucigrama, lo hizo mejor el segundo. La otra mitad lo hizo peor. La crítica, aunque fue una crítica falsa, los arruinó.

Viktor Frankl dijo: <<Si usted lleva a la gente a una visión de sí misma, que eleve sobre el promedio, la ayuda a llegar a lo que es capaz de llegar a ser. Usted sabe si tomamos a las personas como son, las hacemos peor. Si las tomamos como deben ser, les ayudamos a llegar a ser lo que pueden ser... Si usted dice que es idealismo sobrevalorar a una persona, debo decirle que el idealismo es el verdadero realismo, porque usted ayuda a la gente a realizarse a si misma...>>

Tómese un momento y conecte la definición de liderazgo (influencia) con la responsabilidad del liderazgo (capacitación de la gente). ¿Cómo influimos en otros para motivarlos verdaderamente y capacitarlos? Lo hacemos por medio del estímulo y la fe en ellos.

Las personas tienden a ser lo que la gente más importante en sus vidas piensa que llegara ser. Tenemos que tratar de dar ejemplo y luego animar al personal a decir algo que levante el ánimo de los demás en los primeros sesenta segundos de una conversación. Eso pone la nota positiva para todo lo demás.

AL describir lo que hace a un gran técnico de un equipo de béisbol, Reggie Jackson dijo que un gran técnico tiene una habilidad especial para hacer que los jugadores piensen que son mejores de lo que realmente son. Le obliga a tener una buena opinión de usted mismo. Le hace saber que cree en usted. Le hace sacar más de usted mismo. Y una vez que usted aprende cuán bueno es en verdad, usted nunca se decide a jugar en un nivel inferior al de su potencial.

Henry Ford dijo: <<Mi mejor amigo es le que consigue que rinda lo mejor de mí>>. Todo líder quiere sacar lo mejor que hay en su gente. Y todo líder de éxito sabe que el es la mejor manera de lograrlo.



Suposición: La gente <<compra>> al líder antes de <<comprar>> su liderazgo.

Con frecuencia esperamos que la gente sea leal a la posición de un líder antes de esperar que la gente sea leal a la *posición* de un líder antes de serlo a la *persona* que sea posición.

La gente no se motiva por las estructuras organizacionales, la gente responde a la gente. Lo primero que un líder debe declarar no es la autoridad basada en los derechos, sino la autoridad basada en las relaciones. Usted tiene que dar lealtad antes de recibir lealtad. Si la gente no cree en su líder, cualquier cosa le impedirá seguirle. Si la gente cree en su líder, nada le detendrá.

Muchos pensamos en Cristóbal Colón como un gran descubridor, pero fue también un gran líder y un gran vendedor. Antes de iniciar el viaje de descubrimiento que cambió el mundo, tuvo que ver en su mente, ya realizado, lo que para sus contemporáneos era solamente una idea ridícula. ¡Y esa no fue una venta de <<una sola llamada>>! Considere las condiciones y circunstancias que levantaron contra él.

- Primero, no había, absolutamente ningún mercado para vender la idea de un viaje trasatlántico. Y cientos de años de tradición y superstición, prácticamente garantizaban que nunca habría mercado para eso.
- Segundo, aunque Colón había hecho viajes marítimos como pasajero, nunca había sido capitán de un barco.
- Tercero, Colón era un extranjero (un italiano) que vivió en Portugal y luego en España.
- Cuarto, Colón no tenía suficiente dinero para financiar tal aventura. En realidad, quien podía realizar legalmente ese viaje del descubrimiento era un jefe de estado: un rey o una reina. Así que la lista de candidatos para tal financiamiento era más bien corta.
- Quinto, su precio no era barato. Además de necesitar barcos y ayuda, Colón tenía una larga lista de demandas personales, incluyendo:
 - a) un 10% de comisión en todo el comercio entre los pueblos a descubrirse y la madre patria;
 - b) un título: Almirante del Océano;
 - c) la posición permanente de gobernador de todos los territorios nuevos;
 - d) todos los honores y derechos para legar a sus herederos.

¡Colón hizo el viaje de acuerdo con las condiciones por él estipuladas! Los vendedores actuales podrían aprender mucho de las técnicas de venta de Colón.



Fue impulsado por una sola pasión: Creía de todo corazón que podía llegar a Asia cruzando el Atlántico.

Aunque se equivocó al creerlo, esa creencia le dio la fuerza, la convicción y la confianza para convencer a otros. Y nunca dejó de vender su idea.

¡No le importó pedir una y otra vez! Pasó siete años pidiendo al rey Juan de Portugal que financiara el viaje. Luego fue a España e hizo gestiones ante Fernando e Isabel durante siete años antes de conseguir el Sí.

Colón tuvo que ver primero su idea realizada en su mente, antes de hacerse a la mar. Cualquier líder e éxito sabe esta verdad. La gente debe comprarlo a usted antes de comprar tus sueños. El elevado estado de ánimo de una organización viene de tener fe en la persona que está a la cabeza.

Suposición: La mayoría de las personas no sabe cómo tener éxito.

La mayoría de las personas cree que el éxito es suerte, y no cesa de tratar de ganarse la lotería del siglo. Pero el éxito es en realidad el resultado de la planeación. Se da cuando se juntan la oportunidad y la preparación.

La mayoría de las personas cree que el éxito es instantáneo. Lo vitaliza como un momento, un acontecimiento o un lugar. No es así. El éxito es en verdad un proceso. Es crecimiento y desarrollo. Es alcanzar una cosa y utilizarla como un escalón para alcanzar otra. Es un viaje.

La mayoría de las personas cree que el éxito es aprender cómo no fallar nunca. Pero eso no es la verdad. El éxito es aprender del fracaso. El fracaso es la oportunidad de comenzar de nuevo más inteligentemente. El fracaso solamente es fracaso verdadero cuando no aprendemos de él.

Una vez que las personas se dan cuenta de que usted, como líder, puede ayudarlas a tener éxito, ¡son suyas! Alguien dijo: <<El éxito es parental. Una vez que lo tiene, todos los parientes vienen>>. Eso es también aplicable a una organización. Una vez que el líder ha demostrado tener éxito y ha manifestado interés en ayudar a otros a alcanzar el éxito, ese líder tendrá seguidores leales que querrán desarrollarse y crecer.

Suposición: La mayoría de las personas tiene una motivación natural.

Observe a un niño de un año queriendo explorar y descubrir lo que hay en la casa. Eso es motivación natural. He observado que muchas personas se conducen con deseo de participar, pero a menudo pierden la motivación y necesitan ser motivadas.

Los niños quieren ir a la escuela. Cuando tienen tres o cuatro años <<juegan>> a la escuela. Están ansiosos por ir a ella. Comienzan el primer grado con un alto



grado de motivación. Sin embargo, cuando ya están en la escuela por dos o tres años, algunos la odian. Dan excusas para no ir, quejándose. <<Me duele la panza>>. ¿Qué paso? La escuela, en realidad, desmotivó el alto grado original de entusiasmo y emoción.

El verdadero secreto de la motivación es crear un ambiente en el que la gente esté libre de las influencias que desmotivan.

¿QUÉ MOTIVA A LA GENTE?

Hacer contribuciones significantes.

La gente quiere unirse a un grupo o seguir una causa que tenga efecto permanente. Necesita ver que lo que hace no constituye un esfuerzo desperdiciado, sino que es una contribución. La gente necesita ver el valor de que hace. La motivación no viene de la actividad sola, sino el deseo de llegar al resultado final.

Participar en la meta.

Las personas apoyan lo que creen. Ser parte del proceso de fijar una meta les motiva y les permite sentirse necesarias. Les gusta sentir que son importantes. Cuando aportan información, cobran interés en el asunto. Se apropian de él y lo apoyan. Ver que las metas se hacen realidad y dar forma es altamente satisfactorio. La participación en la meta crea un espíritu de cuerpo, mejora el estado de ánimo y ayuda a todos a sentirse importantes.

Insatisfacción positiva.

Alguien dijo que la *insatisfacción* es la definición en una sola palabra de *motivación*. La gente insatisfecha presenta un alto grado de motivación, porque ve la necesidad de un cambio inmediato. Sabe que algo está mal y a menudo sabe qué es lo que hay que hacer. La insatisfacción puede inspirar cambios o conducir a un espíritu de crítica. Puede conducirnos a la apatía o movernos a la acción. La clave es canalizar esta energía de crítica. Puede conducirnos a la apatía o movernos a la acción. La clave es canalizar esta energía hacia un cambio efectivo.

Recibir reconocimiento.

La gente no quiere inadvertida. Quiere crédito por los logros personales y aprecio por sus contribuciones. Dar reconocimiento es otra manera de decir gracias. El logro personal es motivador, pero lo es mucho más cuando alguien nota este logro y lo da valor. El reconocimiento es una manera de dar significado a la existencia personal.

**Tener expectativas claras.**

La gente se siente motivada cuando sabe qué hacer y tiene la seguridad de hacerlo bien. Nadie quiere meterse a una tarea vaga o a un trabajo cuya descripción es incierta. Surge motivación en un trabajo cuando las metas, expectativas y responsabilidades, asegúrese de dar la autoridad necesaria para llevar a cabo la tarea. La gente cumple mejor cuando tiene control sobre su trabajo y su tiempo.

¿QUÉ DESMOTIVA A LA GENTE?

Ciertas normas de conducta pueden ser desmotivantes. A veces actuamos de cierta manera sin darnos cuenta de la influencia negativa que produce en otros. Estos son consejos para evitar ese tipo de conducta.

No empeequeñezca a nadie.

La crítica pública y las conversaciones hirientes aun en broma pueden herir. Debemos estar alertas y ser sensibles. Llevando al extremo, el empeequeñecer puede destruir la autoestima y la confianza en uno mismo. Si tiene que criticar, recuerde que se necesita nueve comentarios positivos para balancear una corrección negativa.

No manipule a nadie.

A nadie le guste sentirse manejado o usado. La manipulación, no importa cuán ligera sea, derriba las paredes de confianza en una relación. Ganamos más siendo honestos y transparentes que siendo astutos y mañosos. Edifique a las personas a través de la afirmación y el estímulo y serán motivadas y leales. Recuerde, dé y le será dado.

No sea insensible.

Haga de las personas su prioridad. Las personas son nuestro más grande recurso; por eso, emplee tiempo en conocerlas y preocuparse por ellas. Esto significa responder a una conversación, nunca estar preocupado por uno mismo, ni estar de prisa. Deje de hablar tanto y desarrolle el arte de escuchar. Deje de pensar en qué es lo que tiene que decir después, y escuche, no solamente lo que dicen sino lo que sienten. Su interés, aun en asuntos insignificantes demostrará su sensibilidad.

No desaliente el crecimiento personal.

El crecimiento es algo motivador, por lo tanto estimule a su personal para que crezca. Déles oportunidades para ensayar cosas nuevas y adquirir habilidades nuevas. No debemos sentirnos amenazados por los logros de otros, sino más



bien ser muy positivos para apoyar sus triunfos. Deje que su personal triunfe y falle. Implemente el método del espíritu de cuerpo que dice: <<Si usted crece, todos nos beneficiamos>>.

LOS CAPACITADORES EXITOSAS HACEN LAS PREGUNTAS CORRECTAS SOBRE LA GENTE.

¿Estoy edificado a las personas o estoy edificando mi sueños y utilizando a las personas para eso?

Las personas son primeras. Fred Smith de Fedral Express, desde su comienzo, ha puesto a las personas primero porque es lo correcto y también porque es buen negocio hacerlo así. La filosofía de su corporación es: <<Gente-Servicio-Utilidades>>.

Esta pregunta tiene que ver con los motivos del líder. Hay una pequeña pero muy importante diferencia entre manipulación y motivación:

Manipulación es movernos juntos para *mi* beneficio.
Motivación es movernos juntos para *mutuo* beneficio.

¿Me preocupo lo suficiente por confrontar a las personas cuando es necesario?

La confrontación es algo muy difícil para la mayoría de las personas. Si usted se siente inquieto sólo de leer la palabra *confrontar*, puedes cambiar lo por *clarificar*. Clarificar el asunto e vez de confrontar a la persona. Luego, siga esos diez mandamientos.

Los Diez Mandamientos de la Confrontación

- 1) Hágalo en privado, no públicamente.
- 2) Hágalo tan pronto como esa posible. Eso es más natural que esperar mucho.
- 3) Hable de un solo asunto en cada ocasión. No sobrecarga a la persona con una lista de asuntos.
- 4) Una vez que haya tocado un punto, no la repita.
- 5) Trate únicamente acciones que la persona puede cambiar. Si usted pide que la persona haga algo que no puede hacer aparece la frustración en su relación.
- 6) Evite el sarcasmo. El sarcasmo indica que usted está enojado con ellas, no con sus acciones, y eso les causará resentimiento hacia usted.
- 7) Evite palabras como siempre y nunca. Por lo general, caen fuera de lo exacto y ponen a las personas a la defensiva.
- 8) Presente la crítica como sugerencias o preguntas si es posible.



9) No se disculpe por la confrontación. Si lo hace se detracta de ella y da muestras de no estar seguro de que usted tenía derecho de decir lo que dijo.

10) Y no olvide los elogios. Use lo que llamamos un <<sándwich>> en este tipo de reuniones: Elogio- Confrontación- Elogio

¿Escucho a las personas con algo más que mis oídos? ¿Oigo más que palabras?

¿Soy un buen oyente?

Califíquese con cuatro puntos si la respuesta a las siguientes preguntas es *Siempre*; tres puntos para *Generalmente*; dos para *Rara vez* y una para *Nunca*.

- _____ ¿Permito al interlocutor terminar sin interrumpirlo?
- _____ ¿Escucho <<entre líneas>>, es decir por el subtexto?
- _____ ¿Cuando escribo un mensaje, ¿escucho y escribo los hechos y frases clave?
- _____ ¿Repito lo que la persona dijo para aclarar el significado?
- _____ ¿Evito ser hostil o mostrarme alterado cuando no estoy de acuerdo con el que habla?
- _____ ¿Evito las distracciones cuando escucho?
- _____ ¿Hago un esfuerzo para mostrarme interesado en lo que la otra persona dice?

Calificación:

26 o más: usted es un excelente oyente.

22-25: Mejor que el promedio.

18-21: Hay que mejorar.

17 o menos: Salga de ahí inmediatamente y practique el escuchar.

David Burns, médico y catedrático de psiquiatría de la Universidad de Pensilvania, dice: <<La equivocación más grande que usted puede hacer al tratar de hablar convincentemente es poner su más alta prioridad en expresar las ideas y sentimientos propios. Lo que la mayoría de las personas en realidad quieren es ser escuchadas, respetadas y entendidas. El momento en que la gente ve que es entendida, se motiva más para entender el punto de vista de usted>>.

¿Cuáles son los principales puntos fuertes de un individuo?

Cualquiera que deba desempeñar continuamente un trabajo en el que intervengan las áreas personales débiles en vez de las fuertes, no se mantendrá motivado. Si al individuo se le revela de las tareas asignadas en sus áreas débiles, y a cambio se le reasigna un trabajo dentro de las áreas fuertes, verá un dramático aumento en la motivación natural.

¿He puesto una alta prioridad en el trabajo?



Las personas tienden a permanecer motivadas cuando ven la importancia de las cosas que les han pedido hacer. Las cinco palabras más estimulantes en una organización son <<Esto es algo muy importante>>. Las cinco palabras más desalentadoras en una organización son: <<Esto no es de importancia>>. Tenemos que hacer saber a la gente que el trabajo de la gente contribuye positivamente al éxito de todos.

¿He mostrado el valor que la persona recibirá de estas relaciones?

Las personas tienden a permanecer motivadas cuando ven el valor que tiene para ellas las cosas que les han pedido hacer. Sucede que cuando oímos un anuncio o se nos pide contraer un compromiso, una voz en nuestro interior nos pregunta: <<¿Qué saco con eso?>>. La razón por la que la persona esquiva la reunión que usted planeó con tanto trabajo es sencilla: no ha visto el valor (los beneficios y recompensas) que recibirá por estar allí.

Piense sobre una importante relación que tenga con un subordinado o tal vez con su jefe. Conteste a esta simple pregunta: <<Considerando todo lo que doy a la relación y lo que estoy obteniendo de ella, ¿Quién está obteniendo el mayor beneficio?>>. Escoja su respuesta de las siguientes tres opciones:

- 1) Yo obtengo lo mejor. Esto puede producir complacencia e ingratitud.
- 2) La otra persona obtiene lo mejor. Esto puede producir resentimiento.
- 3) Estamos obteniendo beneficios mutuos. Esto, por lo general produce respeto mutuo y motivación.

LOS BUENOS CAPACITADORES DAN LA DEBIDA AYUDA A LAS PERSONAS

Necesito dejar de un lado sus puntos fuertes y trabajar en sus áreas débiles.

La pregunta que un líder debe continuamente hacer nos es <<¿Cuanto trabaja esta persona?>> (¿Es él o ella fiel?), sino <<¿Cuánto logra esta persona?>> (¿Es él o ella fructífero?).

Algunas de las personas más capaces de una organización nunca utilizan toda su potencialidad. Están encerradas en lo que la administración considera trabajos importantes, y lo hacen bien. Pero nunca tienen la oportunidad de hacer lo que pueden hacer mejor. Cuando sucede esto, todo el mundo pierde. La persona pierde por falta de oportunidad y falta de satisfacción en el trabajo; la organización pierde, porque desperdicia algunos de sus activos más valiosos. Toda la empresa trabaja en grado inferior a su capacidad.

Debo darme a mi mismo.



Usted puede impresionar a la gente a distancia, pero sólo puede impactarla de cerca.

- Haga una lista de todas las personas con las que pasó treinta minutos esta semana.
- ¿Fue iniciativa suya o de ellos?
- ¿Tenía una agenda antes de la reunión?
- ¿La reunión tuvo como propósito relación, consejería, comunicación o desarrollo?
- ¿Fue una reunión para beneficio de ambas partes?
- ¿Fue con el 20% que más influye en la organización o con el restante 80%?

Ame a todos, pero entréguese al 20% que está en el nivel superior de la organización. Anime a todos, guíe a pocos. Sea transparente con ellos. Desarrolle un plan para su crecimiento. Sean un equipo.

Debo darles todas las oportunidades para tener éxito.

Mi responsabilidad como líder es brindar ayuda a los que trabajan conmigo dándoles:

- Un excelente atmósfera de trabajo. Debe ser positiva, cálida, abierta, creativa y estimulante.
- Las herramientas adecuadas para trabajar. No emplee a personas excelentes, para hacer un trabajo excelente dándoles herramientas ordinarias.
- Un programa de capacitación continua. Empleados que mejoran originan compañías que mejoran.
- Excelentes personas que quieren trabajar. Forme un equipo. Reunirse es el comienzo. Trabajar juntos es el éxito.
- Una visión que impulse a trabajar. Permita que su gente trabaje por algo de mayor magnitud que ella misma.

Los grandes líderes siempre dan a su gente una ventaja inicial sobre la del líder promedio. Los grandes líderes excelentes añaden valor a su gente y le ayudan a ser mejor de lo que sería si trabajara sola. La primera pregunta que un líder debe responder es: <<¿Cómo puedo ayudar a los que están a mi alrededor a tener más éxito?>> Cuando se encuentra la respuesta y se implementa, ¡todos ganan!

PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO DE LA GENTE

El desarrollo de la gente toma tiempo.

En un tiempo, Andrew Carnegie fue el hombre más rico de Estados Unidos. Vino a América de su nativa Escocia cuando era niño, desempeñó una variedad de trabajos ocasionales y con el tiempo llegó a ser el fabricante de acero más grande



de los Estados Unidos. Llegó a tener a cuarenta y tres millonarios trabajando para él. En aquellos tiempos un millonario era algo raro; hablando en términos conservadores, un millón de dólares de entonces equivalía por lo menos a veinte millones de dólares de ahora.

Una periodista preguntó a Carnegie cómo empleó a cuarenta y tres millonarios. Carnegie respondió que esos hombres no eran millonarios cuando comenzaron a trabajar con él, pero hicieron millonarios con el tiempo.

El periodista le preguntó entonces cómo había preparado a estos hombres para llegar a ser tan valiosos al grado de pagarles tanto dinero.

Carnegie replicó que los hombres son preparados de la misma manera que el oro. Cuando se extrae el oro, varias toneladas de tierra tienen que quitarse para lograr una onza de oro, pero uno no entra en la misma buscando tierra. Uno entra buscando oro.

Robert Half dijo: <<Hay algo que es mucho más escaso, mucho más raro que la habilidad. Es la habilidad para reconocer la habilidad.>> Hay todavía otro paso que debe darse un poco más allá de la habilidad para descubrir el oro que está en la mina del líder. Esto también se debe desarrollar. Es mejor capacitar a diez personas para trabajar que hacer el trabajo de diez personas, pero lo primero es más difícil. <<El hombre que lo hace solo puede comenzar el día. Pero el que viaja con otro debe esperar que el otro esté listo>>.

La habilidad para tratar a las personas es esencial para el éxito.

Las compañías a las que les va bien tienen líderes que se lleven bien con la gente. Andrew Carnegie pagó una vez a Charles Schwab un salario de un millón de dólares al año, simplemente porque Schwab se llevaba bien con la gente. Carnegie tenía hombres que entendían el trabajo mejor y eran más aptos para ejecutarlo debido a la experiencia, pero carecían de la cualidad esencial de conseguir que otros les ayudaran, de lograr lo mejor de los trabajadores.

Cuando se preguntó a la mayoría de los altos ejecutivos de las principales compañías, cuál es la característica más necesaria para los que están en posiciones de liderazgo, respondieron: <<La habilidad de trabajar con gente>>.

Teddy Roosevelt dijo: >>El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber cómo tratar a la gente>>.

El Centro de Liderazgo Creativo en Greensboro, Carolina del Norte, estudió a 105 ejecutivos de éxito y descubrió lo siguiente:

- Admitían sus equivocaciones y aceptaban las consecuencias, antes que tratar de culpar a otros.



- Podían tratar con una gran variedad de personas.
- Tendían buenas habilidades interpersonales, sensibilidad hacia otros y tacto.
- Eran calmados y seguros, más que callados y explosivos.

Los ejecutivos sin éxito eran duros, abusivos, sarcásticos, distantes e impredecibles. Su peor falta era ser insensibles hacia otros.

La falta de habilidad para tratar a la gente puede resultar en la clase de situación que el ex entrenador de los Denver Broncos, John Ralston, vivió cuando salió del equipo. <<Salí por enfermedad y cansancio, los admiradores estaban enfermos y cansados de mí>>.

Sea un ejemplo que otros puedan imitar.

El principio motivacional número uno en el mundo es: *La gente hace lo que la gente ve*. La velocidad del líder determina la velocidad de los seguidores. Y los seguidores nunca irán más lejos que su líder.

Acción	Resultado
Yo lo hago:	Doy el ejemplo
Yo lo hago y usted lo hace conmigo:	Guío
Usted lo hace y yo estoy con usted:	Superviso
Usted lo hace:	Usted progresa
Usted lo hace y alguien está con usted:	Nos multiplicamos

La gente cambia de opinión más por la observación que por los argumentos.

Benjamín Franklin descubrió que el yeso regado en los campos hacía crecer las plantas. Les dijo a sus vecinos pero ellos no le creyeron. Discutieron con él, tratando de probar que el yeso no podía ser de ninguna utilidad para la hierba o los granos. Después de un momento dejó que el asunto terminara y no dijo ni una sola palabra más.

Al comienzo de la siguiente primavera, Franklin fue al campo y sembró granos. Cerca del camino por donde pasaba la gente, trazó algunas letras con su dedo, puso yeso en ellas y luego sembró semillas en el yeso. Después de una semana o dos, las semillas brotaron.

Cuando los vecinos pasaron se sorprendieron al ver, en un verde más intenso que el resto del campo, grandes letras que decían: <<Aquí se ha puesto yeso>>. Benjamín Franklin jamás necesitó discutir otra vez con sus vecinos sobre los beneficios del yeso para los campos.

Dirija a otros mirando a través de los ojos de ellos.



Henry Wadsworth Longfellow ndijo: <<Nos juzgamos por lo que somos capaces de hacer; mientras otros nos juzgan por lo que ya hemos hecho>>.

Cualquier líder que tiene éxito al tratar con la gente se da cuenta de que cada uno tiene su propia agenda y percepción de cómo son las cosas.

La gente piensa:

- Sus problemas son los más grandes,
- Sus hijos son los más inteligentes,
- Sus chistes son los más divertidos, y
- Sus fallas deben pasarse por alto.

Estas preguntas le ayudarán a descubrir la agenda de la otra persona en una variedad de situaciones:

- Pregunta de conocimiento: ¿Cuál es el historial es el historial de esta persona en esta organización u otra?
- Pregunta de carácter: ¿Cuál es el carácter primario y el secundario de esta persona?
- Pregunta de seguridad: ¿Está esto, de alguna manera, afectando el trabajo del individuo?
- Pregunta de relación: ¿Cómo se relaciona él o ella con conmigo o con alguien más, organizacionalmente?
- Pregunta de motivo: ¿Cual es la verdadera razón por esto está en su agenda?
- Pregunta sobre potencial: ¿Esta persona o este asunto ameritan el tiempo y la energía del líder?

La preparación de las personas tiene más éxito cuando el líder:

- Escucha lo suficientemente bien para dirigir a través de sus ojos.
- Relaciona lo suficientemente bien para comunicar con sus corazones.
- Trabaja lo suficientemente bien para poner herramientas en sus manos.
- Piensa lo suficientemente bien para lanzarles desafíos y expandir sus mentes.

Los líderes deben mostrar preocupación por las personas antes de poder promover su desarrollo.

Hay líderes que piden el compromiso de las personas sin mostrar hacia ellas preocupación adecuada. Son como Narváez, el patriota español a quien, cuando estaba agonizando, su padre confesor le preguntó si había perdonado a todos sus enemigos.



Narváez le miró sorprendido y le dijo: <<Padre, no tengo enemigos. Los maté a todos>>.

Narváez no sabía que las personas amables logran los mejores resultados de sus subordinados.

Teleometrics Internacional estudió la percepción que los ejecutivos exitosos tenían de la gente en sus organizaciones, comparados con los ejecutivos de bajo rendimiento. Los resultados se publicaron en el *Wall Street Journal*.

De los dieciséis mil ejecutivos estudiados, el 13% identificado como triunfadores, se preocupaba tanto de la gente como de las utilidades. Los ejecutivos promedio se concentraban en la producción, mientras que los ejecutivos de bajo rendimiento se preocupaban por su propia seguridad.

Los triunfadores veían a sus subordinados optimistamente, mientras que los de bajo rendimiento mostraban una desconfianza básica en la capacidad de sus subordinados. Los triunfadores buscaban el consejo de sus subordinados; los de bajo rendimiento, no. Los triunfadores eran buenos oyentes; los moderados escuchaban solamente a sus superiores; los de bajo rendimiento evitaban la comunicación y dependían de los manuales de políticas y procedimientos.

Los promotores de desarrollo humano buscan oportunidades para construir a las personas.

La mayoría de las personas en posiciones de liderazgo diariamente roban el alimento del ego de alguien: la satisfacción de su necesidad de estima. En realidad, lo roban y ni siquiera lo saben.

Por ejemplo, alguien dice: <<He tenido un día verdaderamente ocupado>>, y el líder replica: <<¡Usted dice que ha estado ocupado! Debería ver todo el trabajo que yo estoy haciendo!>>. O alguien dice: <<Finalmente terminé ese proyecto en el que he trabajado ocho meses>>, y el líder replica: <<Muy bien, Carlos también ha terminado ese gran proyecto en el que ha estado trabajado>>.

¿Qué está haciendo el líder? Está quitando el alimento que las personas necesitan para su ego. En efecto, está diciendo: <<Usted piensa que es muy bueno, pero déjeme decirle que hay otro que es posiblemente mejor>>.

Sólo por pasatiempo, obsérvese mañana y vea cuántas veces se encuentra satisfaciendo su propia necesidad de estima, al robar el alimento del ego de otra persona.

J.C. Stahle, luego de analizar muchas encuestas, descubrió que la causa principal de cansancio entre los trabajadores son ciertas acciones que los buenos líderes pueden evitar (en orden de importancia):



1. No dar crédito por las sugerencias.
2. No corregir los motivos de queja.
3. No estimular.
4. Criticar a los empleados frente a otras personas.
5. No pedir a los empleados sus opiniones.
6. No informar a los empleados sobre su progreso.
7. Favoritismo.

Nota: Cada punto es un ejemplo de cómo el líder roba o priva del ego a los trabajadores.

El potencial más grande para el crecimiento de una organización es el crecimiento de su gente.

En una encuesta de trabajadores en los Estados Unidos, cerca del 85% dijeron que podrían trabajar mucho más. Más de la mitad dijeron que podrían duplicar su efectividad <<si quisieran>>.

La gente es el activo principal de cualquier organización. Nada se mueve hasta que la gente pueda hacer que se mueva. Según estudios de liderazgo realizados en los Estados Unidos, el promedio de ejecutivos para tres cuartos de su tiempo laboral tratando con *gente*. El costo más alto en la mayoría de los negocios es la *gente*. El más grande y más valioso activo que tiene cualquier organización es la *gente*.

Según William J.H. Boetaker, la gente se divide a sí misma en cuatro clases:

- 1) Los que siempre hacen menos de lo que se les dice.
- 2) Los que hacen lo que se les dice, pero no más.
- 3) Los que hacen cosas sin que se les diga.
- 4) Los que inspiran a otros para hacer las cosas.

Ralph Waldo Emerson: <<Confíe en los hombres y ellos serán sinceros con usted; trátelos de manera excelente y ellos serán así mismo excelentes>>.

Algunos de los mejores consejos que usted puede encontrar sobre el ser un buen líder, se hallan en el viejo poema chino:

Vaya a la gente, viva entre ellos,
Aprenda de ellos, ámelos.
Comience con lo saben,
Edifique sobre lo que tengan.
Pero de los mejores líderes,
Cuando su tarea sea cumplida,
Y su trabajo sea hecho,
La gente comentará: <<Lo hemos hecho nosotros mismos>>.



Capítulo Cinco

La Lección más Importante del Liderazgo: Desarrollo del Personal

El crecimiento y desarrollo de la gente es el más alto llamamiento del liderazgo.

Los que están más cerca del líder determinarán el nivel de éxito de ese líder.

Nicolás Maquiavelo dijo: <<El primer método para calcular la inteligencia de un dirigente es mirar a los hombres que tiene a su alrededor>>. No es seguro de que este asunto esté relacionado con el coeficiente intelectual, pero sí es seguro que es una prueba del liderazgo.

Los líderes que continúan creciendo personalmente y producen crecimiento en sus organizaciones influirán en muchos y formarán un equipo triunfador a su alrededor. Mientras mejores sean los jugadores, mejor es el que dirige. Pocas personas tienen éxito a menos que muchas personas quieran que ellas lo tengan. Andrew Carnegie dijo: <<Es un gran paso en su desarrollo, darse cuenta de que otras personas pueden ayudarle a hacer un mejor trabajo que el que haría solo>>.

Un gran líder forma un equipo que aumenta la producción. ¿Resultado? La influencia y la efectividad del líder se multiplican (trabaja a través de otros) en vez de simplemente sumarse (trabajando solo). El que ningún hombre pueda tratar de ayudar a otro sinceramente sin ayudarse a sí mismo es, según Ralph Waldo Emerson, una de las más hermosas compensaciones de esta vida.

David Jackson, fundador y jefe ejecutivo de Altos Computer Systems, dijo: <<En mi experiencia, el verdadero momento de progreso de una compañía es cuando usted pasa de una a dos personas. Entonces, por lo menos, hay alguien que conteste el teléfono mientras usted almuerza>>.

A pesar de todos los problemas que surgen en el desarrollo de personal, de hechos son ciertos.

Primero, sólo cuando desarrollamos un equipo triunfamos continuamente.

Un proverbio chino dice: <<Si planea para un año cultive arroz. Si planea para veinte años, cultive árboles. Si planea para los siglos, cultive hombres>>.

Segundo, sólo si desarrollamos un equipo nos multiplicaremos continuamente.



EL CUADRO DE UN EQUIPO TRIUNFADOR

Los equipos triunfadores...

- Tienen grandes líderes
- Escogen personas idóneas
- Juegan para triunfar
- Hacen más triunfadores a los otros miembros del equipo
- Se mantienen en continuo mejoramiento

Los equipos ganadores tienen grandes líderes.

Hay dos maneras de lograr que otros hagan lo que usted quiere: puede obligarlos o persuadirlos. La obligación es el método de la esclavitud; la persuasión es el método de los hombres libres.

Persuadir requiere una comprensión de lo que hace a la gente funcionar y le motiva; es decir, un conocimiento de la naturaleza humana. Los grandes líderes poseen ese conocimiento.

En un encuesta, se le preguntó a setenta sicólogos: <<¿Qué es lo más esencial que un supervisor debe conocer sobre la naturaleza humana?>> Dos tercios dijeron la motivación, comprender lo que hace a la ente pensar, sentir y actuar como lo hace, eso es fundamental.

Si entendemos lo que motiva la gente, usted tiene a disposición la más poderosa herramienta para tratar a aquella.

Los líderes excelentes crean el ambiente adecuado.

Creen en su equipo. Esto crea un ambiente apropiado para el éxito. La mejor manera de ganar y conservar la lealtad del personal es mostrar su interés y preocupación por ellos mediante palabra y acciones. Sam Swalton dijo: <<Los líderes destacados hacen lo posible por fomentar la autoestima en el personal. Si las personas creen en sí mismas, es sorprendente lo que pueden realizar>>.

Los líderes excelentes conocen las necesidades humanas básicas.

Paul <<Bear>> Bryant, el legendario entrenador de fútbol americano de la Universidad de >Alabama, dijo que hay cinco cosas que los miembros de los equipos triunfadores necesitan conocer:

- 1) Lo que se espera de cada uno.
- 2) Cada uno tendrá oportunidad para desempeñarse.
- 3) Cómo cada uno está lográndolo.
- 4) Que se dará guía cuando uno lo necesite.



- 5) Que cada uno será recompensado de acuerdo con su contribución.

Los líderes excelentes controlan las <<3 grandes áreas>>.

Cualquier líder que quiera desempeñar un papel activo en todas las áreas de la organización puede sentirse tentado a hacerse cargo de demasiadas responsabilidades. Sin embargo, tres áreas son cruciales para la autoridad y el éxito del líder:

- 1) Finanzas: porque el equipo de finanzas es el principal medio para ejercer control ejecutivo en cualquier organización.
- 2) Personal: porque la selección de personas determinará a la organización.
- 3) Planeación: porque esta área determina el futuro de la organización.

Los líderes excelentes evitan los <<siete pecados capitales>>.

- 1) Atraerse simpatías antes de ser respetados.
- 2) No pedir a los miembros del equipo consejo y ayuda.
- 3) Frustrar el talento personal por hacer énfasis en las reglas más que en las habilidades.
- 4) No mantener una crítica constructiva.
- 5) No desarrollar un sentido de responsabilidad en los miembros del equipo.
- 6) Tratar a todos de la misma manera.
- 7) No mantener a la gente informada.

T. Boon Pickens dijo. <<Hay muchas maneras de evitar las equivocaciones, pero la mejor manera de esquivar los desastres es estar disponible. Usted no tiene que tomar cada decisión, pero siempre debe estar accesible. Si su gente es lista, le mantendrá informado, y si usted está informado, usted es parte de la decisión. Con es en su sitio, será fácil respaldar a su gente y eso eliminará conjeturas>>.

Los equipos ganadores escogen personas idóneas.

Cuando integraba el personal para su nueva compañía de computadoras, H. Ross Perot buscó las personas más idóneas que pudo encontrar. Su lema es: <<Las águilas no vuelan en bandadas. Usted tiene que encontrarlas de una en una>>. Quería decir que no se puede formar un equipo fuerte con individuos débiles.



Adlai E. Stevenson dijo que hay solamente tres reglas para los para los buenos administradores: escoger personas idóneas, decirles que no simplifiquen las cosas, y respaldarlas hasta el límite de su capacidad. Escoger gente idónea es lo más importante.

Bobb Biehl dice que del 60 al 80% del éxito de cualquier compañía u organización es atribuible a tres factores:

- Una dirección clara.
- El equipo apropiado de colaboradores.
- Finanzas sanas.

Pocas cosas son tan importantes como poner a las personas adecuadas en los lugares adecuados.

1) Mientras más pequeña sea la organización más importante es la calidad de personal.

Las organizaciones pequeñas cometen a menudo la equivocación de pensar que pueden contratar personal de inferior calidad porque son pequeñas. Lo contrario es lo acertado. En un empresa que tiene cien empleados, si uno es inferior, la pérdida es solamente del 1%, pero si la organización tienen una nómina de dos, la pérdida es del 50%. Sin embargo, lo interesante es que es mucho más fácil escoger una persona excelente que cien.

2) Sepa qué clase de persona necesita.

Aquí hay 18 requisitos importantes para buscar en un futuro líder.

1. Actitud positiva- la habilidad de ver a las personas y las situaciones de una manera positivas.
2. Alto nivel de energía- fuerza y ánimo para trabajar duro y no agotarse.
3. Integridad- confiabilidad, un buen carácter estable, palabras y acciones congruentes.
4. Responsabilidad- siempre termina, ausencia de excusas, trabajo asignado, trabajo terminado.
5. Buena auto imagen- se siente bien consigo mismo, con lo otros y con la vida.
6. Capacidad de liderazgo- tiene influencia sobre otros.



7. Capacidad de seguir- voluntad para someterse, trabajar en equipo y seguir al líder.
8. Ausencia de problemas personales- la vida personal, familiar y económica está en orden.
9. Habilidad con la gente- Habilidad para atraer gente y trabajar con ella.
10. Sentido del humor- disfruta de la vida, no se toma demasiado en serio.
11. Elasticidad- puede <<rebotar>> cuando surge el problema.
12. Antecedente- tiene esperanza y éxito, está a la expectativa en dos o más situaciones.
13. gran deseo- hambre de crecimiento y desarrollo personal.
14. Autodisciplina- deseo de <<pagar el precio>> y alcanzar el éxito.
15. Creatividad- capacidad para solucionar problemas.
16. Flexibilidad- no temeroso al cambio; fluido: fluye a medida que la organización crece.
17. Ve el <<gran cuadro>>- capaz de mirar más allá de los intereses personales y ver el cuadro total.
18. Intuitivo- capaz de discernir y percibir una situación sin información tangible.

3) Conozca lo que el trabajo requiere.

Un trabajo tiene características que requieren habilidades y rasgos de personalidad específicos. Estas diez preguntas generales ayudarán a un líder a escoger la persona idónea. ¿El trabajo requiere...

- 1) Una persona que esté frente o detrás del escenario?
- 2) Una persona de aptitudes y conocimientos variados o un especialista?
- 3) Un productor o un mantenedor?
- 4) Una persona que trabaje con gente o con documentos?
- 5) Un líder o uno que apoye?
- 6) Un veterano o un novato?
- 7) Un pensador creativo o un pensador abstracto?
- 8) Supervisión constante o poca supervisión?
- 9) Uno que trabaja en equipo o un individualista?
- 10) Un compromiso a corto o a largo plazo?



Mientras más conozca sobre la clase de persona que necesita y lo que el trabajo requiere, más amplias son sus posibilidades de emplear al individuo idóneo.

4) Sepa lo que el potencial miembro del personal quiere.

Las personas trabajan más, permanecen más tiempo y hacen mejor el trabajo cuando les gusta lo que hacen. Comprendiendo esta verdad, el líder debe asegurar que el candidato se sienta bien con él, con los demás miembros del equipo, y con la visión y requerimientos del equipo. Es importante también que la esposa se sienta bien con respecto al trabajo. Los sentimientos positivos de un miembro del personal desaparecerán lentamente si la esposa es infeliz.

5) Cuando no esté en posibilidades de emplear al mejor, emplee al joven que va a ser el mejor.

Luego:

Crea en ellos- eso les anima a correr el riesgo.
Demuéstreles- eso producirá respeto.
Ámelos- eso fortalecerá las relaciones.
Conózcalos- eso personalizará el desarrollo.
Enséñeles- eso mejorará el crecimiento.
Confíe en ellos- eso desarrollará lealtad.
Desarrollelos- eso implicará desafíos.
Déjelos expandirse- eso proveerá nuevas oportunidades.
Anímalos- eso asegurará los resultados.

Los equipos triunfadores juegan para ganar.

La diferencia entre ganar y jugar para no perder es la diferencia entre el éxito y la mediocridad. Las personas que se aferran a lo seguro pierden oportunidades continuamente y rara vez progresan.

Aquí está un poema que describe a esas personas blandas y cautelosas:

Era un hombre muy cuidadoso
Que nunca reía ni jugaba.
Nunca se arriesgaba, nunca lo intentaba,
Nunca cantaba ni oraba.
Y cuando un día murió,
El seguro le fue negado.
Porque si nunca en realidad vivió,
Dijeron: nunca en realidad murió.

Una encuesta reciente de trabajadores en todos los Estados Unidos reveló que casi el 85% de los entrevistados dijo que podían trabajar más duro en su empleo.



Más de la mitad dijo que podían duplicar su efectividad <<si quisieran>>. Los equipos triunfadores rara vez son de más talento que los perdedores. Pero son más comprometidos. Quieren ganar. Pagan el precio y van tras la victoria. La multitud de las gradas se pregunta cómo pueden tener tanta suerte, pero los miembros del equipo saben que jugaron para ganar.

Los equipos triunfadores hacen sus miembros más exitosos.

En otras palabras, gracias a los otros miembros del equipo, cada jugador es mejor de lo hubiera sido si jugara solo. Vince Lombardi, uno de los grandes entrenadores de todos los tiempos, dijo: <<Comience por enseñar lo fundamental. Un jugador necesita conocer las bases del juego y cómo desempeñarse en su posición. A continuación, asegúrese de que se comporta apropiadamente. Eso es disciplina. Los hombres tienen que jugar como equipo, no como un montón de individuos... Luego tienen que preocuparse unos por otros. Tienen que amarse los unos a los otros... La mayoría de las personas a esto espíritu de equipo>>.

Como dijo Woody Allen una vez: <<El león y el cordero pueden yacer juntos, pero el cordero no tendrá mucho sueño>>.

¿Qué hacer? Trabaje tanto con el león como con el cordero diseñando un trabajo de equipo dentro de la organización. Hay maneras significativas de emprender la formación de un mejor equipo.

Conozca la clave para cada jugador.

Cada individuo tienen una agenda personal, la <<verdadera razón>> por la que él o ella quiere estar en el equipo. Esa agenda personal es la clave para motivar a cada jugador.

Haga un mapa de la misión del equipo.

Exhiba la visión. Desarrolle lemas organizacionales, nombres, símbolos y un eslogan. Esto fermentará el orgullo en la membresía del equipo.

Defina el papel de cada jugador.

Esto ayudará a evitar rivalidades innecesarias al identificar claramente el papel de cada persona dentro del grupo. Esto también evitará el asunto de la <<imparcialidad>> que es común dentro del personal. Cada jugador será apreciado por su contribución al equipo.

Cree una identificación de grupo.

Establezca el valor del grupo examinando y promoviendo su historia y valores. Como grupo, elaboren memorias juntos.

**Use dosis liberales de <<nosotros>> y <<nuestro>>.**

Formar un equipo implica hacer que los miembros tengan un sentido de propiedad en lo que están haciendo como grupo. Cuando el grupo lo ha hecho bien, es importante alabar todo el esfuerzo sin singularizar a los individuos.

Comuníquese con todos.

No sea un acaparador de hechos. Comunique la información a todos los afectados, no solamente a los jugadores clave. Las personas generalmente se sienten mal cuando no están subiendo. Como líder, usted sabrá que ha triunfado cuando los miembros de su equipo pongan los intereses del grupo por encima de los propios.

Los equipos triunfadores se mantienen en continuo mejoramiento.

Cuando una organización ha terminado de mejorar, ¡ha terminado! ¿Por qué equipos profesionales rara vez vuelven a ser campeones por años consecutivos? Principalmente por la tentación de mantener a los mismos jugadores, practicas y estrategias que el año anterior. Muchos piensan que si ellos permanecen en su posición permanecerán en la cumbre. Eso no es verdad. Los jugadores actuales deben continuar creciendo y mejorando u otros jugadores potencialmente mejores serán traídos a la organización. El éxito continuo es resultado de un mejoramiento continuo.

El primer objetivo del líder es preparar a la gente, no descartarla.

Los estudios muestran que una capacitación diaria, más que una evaluación global anual, es más efectiva para mejorar el desempeño. Este proceso de capacitación tienen dos componentes importantes: fijar objetivos específicos y tener frecuentes revisiones de progreso.

Pocos objetivos son mejor que muchos. Si el subordinado está sobrecargado, esperar que se cumplan todos los objetivos no es razonable. Recuerde, los objetivos son la primera vara de medir.

Por *resultados finales* entendemos lo que debe ser visiblemente diferente como resultado del desempeño del subordinado en el trabajo. Muy a menudo los empleados esperan ser evaluados en base al esfuerzo que están poniendo en el trabajo, en vez de lo que están logrando. Esto sucede especialmente con los que son débiles para cumplir. Es importante que el líder aclare que se esperan ciertos resultados y que el subordinado será responsable por ellos. El líder debe hacer todo su esfuerzo para fijar metas aceptables por ambas partes. Si hay desacuerdo, sin embargo, el líder debe, sin vacilación, insistir en fijar los objetivos. Recuerde: el desempeño, no solamente el esfuerzo es el criterio para alcanzar los objetivos.



Las revisiones frecuentes del progreso permiten lograr tres cosas:

- 1) Sirven como continuo recordatorio de alcanzar los objetivos es importante para la carrera de la persona.
- 2) La revisión da al líder una oportunidad de reconocer el movimiento positivo hacia los objetivos.
- 3) Si no hay progreso, el líder puede escuchar las razones por la falta de desempeño, y procurar poner al subordinado nuevamente en el camino correcto. La revisión se convierte en una región de solución de problemas.

Sea que el subordinado progrese o no, tener una revisión permite al líder continuar teniendo control del proceso. Si actualmente más de tres personas le reportan, las probabilidades son que por lo menos usted esté inconforme con algunos de ellos. La situación por lo general tiene uno o más de estos elementos:

- La persona no está haciendo un trabajo sobresaliente, pero tampoco está haciendo un trabajo terrible; así que la mantiene cerca.
- Encontrar a alguien más que pueda hacer el trabajo significa encontrar a una persona nueva (correr riesgo). Usted no tiene tiempo para eso tampoco.
- La persona definitivamente no está haciendo el trabajo pero a usted le simpatiza (o más probablemente le da lástima).
- Su última revisión fue demasiado florida y usted no ha dicho verdaderamente cuán inconforme está con el trabajo del individuo.

¿Resultado? No sucede nada. Pero recuerde que usted y la persona que necesita ser despedida no son las únicas dos personas en la ecuación. De lo que mucho líderes no se dan cuenta es que:

- La situación es bien conocida por los demás. Nadie puede mantener un bajo rendimiento en secreto.
- Su negligencia para despedir una persona irá en detrimento de su carrera. Como líder, su primera y más grande responsabilidad es la organización y su más alto bien. Cuando un líder pone su agenda personal por encima de la organización, esa persona representa un riesgo.
- El estado de ánimo de los otros se ve afectado porque usted mantiene un obrero de bajo rendimiento en la nómina, mientras todos los demás están llevando la carga más que suficiente.



Recuerde, no es la gente a la que despide la que hace miserable la vida de usted; es la que no despide. Si tiene serias dudas sobre un miembro del personal y ha trabajado con él sin éxito, es mejor poner a trabajar a esa persona en otra parte.

¿Cómo puede manejarse correctamente el despido de un personal? Bobb Biehl dice que la manera de hacerlo bien es manteniendo esta perspectiva: <<Cuando despide con razón a una persona de una posición en la que está fallando, en verdad está librándola de ese fracaso y dejándola en libertad de buscar una posición en la que pueda tener éxito. Con un apropiado relevo de responsabilidades, aun es posible inyectar en la persona la emoción de anticipar una nueva posibilidad>>.

Obviamente el mejor plan es entrevistar bien, elegir bien, y luego comenzar a desarrollar su personal para alcanzar el más grande potencial, tanto el de ellos como el suyo.

Hay tres fases de potencial:

- 1) Maximizo mi potencial (vierto mi energía en mi mismo).
- 2) Maximizo mi potencial de otros (vierto mi energía en las personas clave).
- 3) Ellas maximizan mi potencial (vierten su energía en mí).