

Principios de Liderazgo I

Por Joseph Adams Bir



Principios de Liderazgo I

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: 60 %

TOTAL: 100 %

Programa:

Capitulo Uno:	Introducción: Principios de Liderazgo
Capitulo Dos:	Definición de Liderazgo: Influencia
Capitulo Tres:	El Elemento más Importante de Liderazgo: Integridad
Capitulo Cuatro:	La Ultima Prueba de Liderazgo: Producir un Cambio Positivo
Capitulo Cinco:	La Manera más Rápida para Asumir Liderazgo: Resolver Problemas
Capitulo Seis:	Lo Extra del Liderazgo: Actitud

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

Introducción:

Principios de Liderazgo

El Desarrollo de Liderazgo es Indispensable

LA LLAVE PARA TENER ÉXITO EN CUALQUIER EMPEÑO ES LA HABILIDAD DE LIDERAR A OTROS CON ÉXITO.

Todo depende de liderazgo; si tiene éxito o fracasa. Cuando algunos escuchan este dicho ellos quieren cambiarlo a “casi todo depende del liderazgo.” La mayoría de la gente tiene un deseo para buscar por la excepción en vez del deseo de cambiar. En este momento Ud. lidera en un cierto nivel. Para enseñar esta lección, vamos a decir de una escala de 1 al 10, tus habilidades de liderazgo alcanzan el nivel de 6. Este es lo que es seguro:

- Tu efectividad de tu trabajo nunca puede pasar tu habilidad de liderar y influencia a otros.
- No puedes producir constantemente en un nivel más alto que tu liderazgo.

En otras palabras, tus habilidades de liderazgo determinan tu éxito—y el éxito de los que trabajan alrededor de vos.

Esta historia simpática ilustra la importancia del liderazgo efectivo:

Durante una reunión de negocio de ventas, un gerente estaba retando a los empleados por las estadísticas muy bajas de ventas. Él dijo, “Ya me cansé del rendimiento bajo y de las excusas.” “Si no puedes hacer el trabajo, quizás hay otros vendedores allí afuera que saltarían para vender los productos dignos que cada uno de Uds. tienen el privilegio de representar.” Después, apuntado hacia un nuevo vendedor, que era un jugador de fútbol jubilado, él preguntó, “Si un equipo de fútbol no esta ganando, ¿qué pasa? ¿Los jugadores son reemplazados, verdad? La pregunta se quedó pendiente por algunos segundos, y después el ex jugador dijo, “Actualmente, señor, si todo el equipo esta teniendo problemas, usualmente nos dan un nuevo técnico.”

Liderazgo puede ser enseñado.

Liderazgo no es un club exclusivo para los que “nacen” que ese don. Los atributos que son materiales básicos para el liderazgo pueden ser adquiridos.

- Cuando se junta eso con deseo nada puede pararte de ser un líder.



Estas lecciones dan principios de liderazgo; Ud. tiene que poner el deseo.

El liderazgo es desarrollando, no es descubierto. El líder “de nacimiento” siempre va a surgir, pero para estar en la cumbre, características naturales de liderazgo tiene que ser desarrollados.

Gente que desea ser un líder, usualmente entra en uno de cuatro categorías o niveles de liderazgo:

1) EL LÍDER DIRIGENTE:

- Nace con cualidades de liderazgo
- Ha visto un modelo de liderazgo a través de su vida.
- Ha aprendido liderazgo a través entrenamiento.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

Nota: Tres de estas cuatro cualidades se adquieren.

2) EL LÍDER QUE SE HA FORMADO:

- Ha visto un modelo de liderazgo la mayoría de su vida.
- Ha aprendido liderazgo a través entrenamiento.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder.

Nota: Las tres cualidades se adquieren

3) EL LÍDER LATENTE:

- Hace poco ha visto un modelo de liderazgo.
- Esta aprendiendo ser un líder a través entrenamiento.
- Tiene autodisciplina para llegar a ser un buen líder.

Nota: Las tres cualidades se adquieren

4) EL LÍDER LIMITADO

- Es expuesto poco o nada a líderes.
- Tiene poco o nada de entrenamiento.
- Tiene deseo para ser un líder.

Nota: Las tres cualidades pueden adquirirse.

Hay pocos libros que se tratan directamente del liderazgo; la mayoría se tratan de administración.

John W. Gardner, el ex Secretario del Departamento U.S. de Salud, Educación, y el Bienestar Social, quien estar dirigiendo un proyecto de estudio de liderazgo en Washington D.C., ha reconocido cinco características que aparta “líderes-administradores” de los “administradores comunes y corrientes.”



- 1) Líderes-administradores son pensadores de largo plazo que ven más allá de la crisis de hoy y el reportaje de cada cuarto.
- 2) Los intereses de líderes-administradores en sus empresas no paran con los departamentos que ellos dirigen. Ellos quieren saber como todos departamentos afectan el uno al otro, y siempre están alcanzando más allá de su área específica de influencia.
- 3) Líderes-administradores ponen gran énfasis en visión, valores, y motivación.
- 4) Líderes-administradores tienen importantes habilidades políticas para soportar los deseos conflictivos de varias personas.
- 5) Líderes-administradores no aceptan lo mínimo.

Administración es el proceso de asegurando que el programa y objetivos de una organización son implementados.

Liderazgo, en cambio, tiene que ver con presentando una visión y motivando gente.

“La Gente no quiere ser administrada, quieren ser guiados.”

¿Quién ha escuchado de un administrador mundial?

- Un líder mundial, sí.
- Un líder educacional, sí
- Un líder político, sí.
- Un líder religioso
- Un líder comunitario
- Un líder de negocio

Sí. Todos lideraran.

La zanahoria siempre le gana al palo. Pregunte tu caballo. Tu puedes guiar tu caballo al agua pero no puedes forzarle a tomar el agua.

Si quieres administrar a alguien, administre a ti mismo.

- 1) Sabiendo hacer un trabajo es un logro laboral.
- 2) Mostrando otros es el logro del maestro.
- 3) Asegurando que el trabajo esta echo por otros es el logro del administrador.
- 4) Inspirando otros para trabajar mejor es el logro del líder.

En toda época viene un tiempo cuando el liderazgo tiene que surgir para cumplir con la necesidad de la hora. Entonces, no hay ningún líder potencial que no encuentra su oportunidad. ¡Ahora es el tiempo para tomar tu oportunidad!



Capítulo Dos

Definición de Liderazgo: Influencia

Todos hablan de ella; pocos lo entienden. La mayoría la desean; pocos la logra.

¿Qué es este tema intrigante que llamamos “liderazgo”?

Quizás la razón que deseamos definir el liderazgo es que la mayoría queremos ser líderes o porque conocemos un líder y queremos copiar su comportamiento y describimos liderazgo como personalidad. Si preguntamos a diez personas para definir el liderazgo vamos a recibir diez diferentes respuestas.

Liderazgo es influencia.

Solo eso. Nada mas, nada menos.

Un proverbio de liderazgo: El que piensa que esta liderando y no tiene a nadie siguiéndolo esta solo caminando.

James C. Georges, de Par Training Corporation, lo dijo bastante efectivamente en una entrevista con Executive Communications:

“¿Qué es el liderazgo?”

“Si sacamos por un momento los asuntos morales atrás de ello, hay solo una definición: Liderazgo es la habilidad de obtener seguidores. Hitler fue un líder y también fue Jim Jones, Jesús de Nazareth, Matrin Luther King Jr., Winston Churhill, y John F. Kennedy todos eran líderes. Mientras que sus sistemas de valores y habilidades de administración eran muy diferentes, cada uno de ellos tenía seguidores.

Cuando defines a liderazgo como la habilidad de obtener seguidores, puedes trabajar al revez de allí para averiguar como liderar.”

Es aquí donde se encuentra el problema.

La mayoría de la gente define el liderazgo la habilidad de obtener una posición, no obtener seguidores.

Por eso ellos buscan

- Una posición, un rango, o un titulo y cuando llegan en ese momento ellos piensan que han llegado a ser un líder.

Este tipo de pensamiento crea dos problemas:



- Aquellos que poseen el “título” de líder muchas veces experimentan la frustración de tener pocos seguidores, y
- Los que no poseen un título, quizás no se ven a sí mismos como líderes y por eso no desarrollan sus habilidades de liderazgo.

Los psicólogos nos dicen que el individuo más introvertido va a influenciar a 10,000 personas durante su vida. Eso significa que todos de nosotros estamos liderando en algunas áreas, mientras en otras áreas estamos siendo liderados. Reconociendo tu potencial como un líder es tu responsabilidad.

En cualquier situación en cualquier grupo hay un influenciador prominente. Este influenciador puede cambiar con un grupo de personas o una situación diferente para ser uno de aquellos influenciado por otro influenciador.

Por ejemplo: La madre puede ser una influenciadora sobre el niño en la mañana antes que comienza la escuela. Mama elige la ropa que el niño lleva y la comida que él come.

El niño que es influenciado antes de la escuela puede convertirse en un influenciador sobre otros niños cuando comienza la escuela. Mama y papá pueden juntarse para comer en un restaurante y los dos ser influenciados por el mozo quien sugiere la especialidad de la casa. El tiempo de la cena en la tardecita es servido una hora por el asunto del trabajo del papá o la mama.

El líder prominente de cualquier grupo puede ser descubierto fácilmente. Solo hay que observar a gente mientras se juntan.

Si un asunto tiene que ser decidido, ¿quién es la persona que se valora más su opinión?

- ¿Quién es la persona que otros miran más cuando el asunto es discutido?
- ¿Quién es la persona con quien la gente se ponen de acuerdo más rápido?
- Y más importante, ¿A quien sigue la gente?

Nunca sabemos sobre quien o cuánto influenciamos.

La manera más efectiva para entender el poder de la influencia es de pensar de los tiempos has sido tocado por una persona o un evento. Grandes eventos han dejando sus marcas sobre todas de nuestras vidas y memorias. También piensan de las cosas pequeñas o la gente que te influenciaron en una manera poderosa.

La vida consiste de influenciadores que nos encontraron vulnerables a sus impresiones y por eso nos ayudaron para ser las personas que somos.

Esta verdad también me hace pensar seriamente cuándo pienso en nuestra influencia como padres.

El Pequeño que Me Sigue

Quiero ser muy cuidadoso,
 porque un pequeño me sigue;
 no quiero yo desviarme
 porque temo que él me sigue.



No escapo de su mirada,
 lo que me ve hacer también lo intenta.
 Como YO soy, quiere ser también
 el pequeño que me sigue.
 Debo recordar mientras vivo
 en los veranos soleados y la nieve de invierno,
 que estoy construyendo los años
 del pequeño que me sigue.

La mejor inversión en el futuro es una influencia apropiada hoy.

El asunto no es: ¿vas a influenciar a alguien? ¿Qué necesita ser definido para que seas el influenciador que tú puedes ser?

- ¿Vas a crecer en tus habilidades de liderazgo?

Créelo! Puedes hacer una diferencia mañana por ser un mejor líder hoy.

La influencia es una habilidad que puede ser desarrollado.

Robert Dilenschneider, el jefe ejecutivo de Hill and Knowlton, una agencia mundial de relaciones publicas. Es un de los principales e influyentes corredores de la Estados Unidos. Con mucha habilidad despliega su magia persuasiva en la arena global donde se reúnen los gobiernos y las mega corporaciones. Recientemente escribió un libro titulado

Power and Influence (Poder y Influencia), en el que expone la idea del <<triangulo de poder>> para ayudar a los lideres a seguir adelante. Dice: <<Los tres componentes de este triangulo son: comunicación, reconocimiento e la influencia. Si Usted comienza a comunicarse de una manera efectiva. Esto le conduce al reconocimiento, y el reconocimiento a su vez le conduce a la influencia>>.

Podemos aumentar nuestra influencia y nuestro liderazgo potencial. Tenemos que entender nuestro nivel de liderazgo para aumentar el nivel de nuestra influencia.

Los Niveles de Liderazgo

Nivel 1: Posición

Este es el nivel básico de entrada al liderazgo. La única influencia que se tiene proviene de un título. Las personas que se quedan en este nivel toman parte en derechos territoriales, protocolos, tradición y organigramas. Estos aspectos no son negativos- a menos que lleguen a constituirse en la base para generar la autoridad e influencia-, pero son un pobre sustituto de la capacidad de liderazgo.

Una persona puede estar <<en control>> porque ha sido nombrada para ocupar una posición. En esa posición puede tener autoridad. Pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, es más que haber recibido capacitación técnica y seguir



procedimientos apropiados. El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder, como se ilustra por lo que sigue:

El jefe maneja a sus trabajadores. El líder los capacita.
 El jefe depende de su autoridad. El líder, de la buena voluntad.
 El jefe inspira temor. El líder inspira entusiasmo.
 El jefe dice <<yo>>. El líder dice: <<nosotros>>
 El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.
 El jefe sabe cómo se hace. El líder muestra cómo se hace.
 El jefe dice <<vayan>>. El líder dice <<¡vamos!>>.

Características de un <<líder posicional>>

- 1) La seguridad se basa en el título, no en el talento.
- 2) Este nivel se obtiene, frecuentemente, por nombramiento.
 - Los otros niveles se obtienen por habilidad.
- 3) Las personas no seguirán a un líder posicional más allá de su autoridad establecida.
 - Harán solamente lo que tengan que hacer cuando se les pida. El estado desánimo decaído está siempre presente.
 - Cuando el líder carece de confianza, los seguidores carecen de compromiso.
- 4) Los líderes posicionales tienen más dificultad para trabajar con voluntarios, empleados y gente joven.
 - Los voluntarios no tienen que trabajar en la organización, de manera que no hay ninguna palanca económica que pueda accionar el líder posicional para obligarlos a responder.
 - Estamos viviendo en un tiempo que la juventud difícilmente se deja impresionar por símbolos de autoridad. Es un tiempo que uno tiene que ganar el respeto si lo va a tener.

A la mayoría de nosotros se nos ha enseñado que el liderazgo es una posición. Nos sentimos frustrados cuando entramos en el mundo de la realidad y nos damos cuenta que pocas personas nos siguen por nuestros títulos.

Nuestra satisfacción y éxito al dirigir a otros depende de nuestra habilidad para seguir ascendiendo en la escala de los niveles del liderazgo.

Nivel 2: Permiso

Fred Smith dice: <<Liderazgo es lograr que la gente trabaje para usted cuando no está obligada a hacerlo>>. Eso sucede únicamente cuando usted sube al segundo nivel de



influencia. A la gente no le importa cuánto sabe usted, sino hasta que sabe cuánto le importa la gente a usted.

El liderazgo comienza en el corazón, no en la cabeza. Florece con una relación significativa, no más reglas.

Los líderes que están en el nivel de <<posición>>, a menudo dirigen por intimidación.

Son como los pollos que el psicólogo noruego T. Schjelderup-Ebbe estudió al desarrollar el principio de la <<ley del más fuerte>> que se usa ahora para describir todo tipo de agrupaciones sociales.

Encontraste con el anterior, una persona en el <<nivel de permiso>> dirigirá por interrelaciones. La agenda no tiene que ver con <<la ley del más fuerte>> sino con el desarrollo de la gente.

En este nivel, el tiempo, la energía y el enfoque se centran en las necesidades y deseos del individuo.

Las personas incapaces de construir relaciones sólidas y duraderas, pronto descubrirán que son incapaces de sostener un liderazgo efectivo y permanente. Uno puede amar a las personas sin dirigitas, pero no puede dirigir a las personas sin amarlas.

¡Cuidado! No trate de saltarse ningún nivel. El nivel que a menudo se pasa por alto es el número 2, Permiso.

Por ejemplo: Un esposo va del nivel 1, Posición, un título de boda, al nivel 3, Producción. Se convierte en un gran proveedor de la familia, pero en el proceso descuida las relaciones esenciales que mantienen unida la familia. La familia se desintegra y junto con ella el negocio del esposo.

Las relaciones implican un proceso que provee el pegamento y mucho del poder de permanencia necesaria para una producción duradera a largo plazo.

Nivel 3: Producción

En este nivel comienzan a suceder cosas, cosas buenas. Las ganancias aumentan. El estado de ánimo se eleva. La rotación de personal es baja. Se llenan las necesidades. Se alcanzan las metas.

Junto con este crecimiento viene el gran momento.

- 1) Dirigir e influir en los demás es algo agradable.
- 2) Los problemas se resuelven con un mínimo esfuerzo.
- 3) Las estadísticas actualizadas se dan a conocer al personal que sostuvo el crecimiento de la organización.



Cada integrante esta orientado hacia los resultados. En realidad, los resultados son la principal razón para la actividad.

- En el <<nivel>> de las relaciones las personas se reúnen solamente para estar juntas. No hay otro objetivo.
- En el nivel de los <<resultados>> las personas se reúnen para lograr un propósito. Les gusta reunirse para estar juntas, pero les encanta estar juntas para lograr algo. En otras palabras, están orientados hacia los resultados.

Son como un personaje representado por Jack Nicholson al que, cuando estaba en un restaurante, en una famosa escena de la película *Five Easy Pieces* (Cinco Piezas Fáciles), le dicen que no puede pedir como guarnición una orden de pan tostado. Entonces halla una solución creativa: primero, ordena un sándwich de ensalada de pollo sobre pan tostado, pero luego le dice a la mesera: <<no quiero mayonesa sino mantequilla... y quédate con el pollo>>.

- Hay muchas personas que han producido grandes resultados no siendo personas <<calificadas>>. Hay gente que aunque tiene defectos tienen lo necesario para producir. Y hay personas muy preparadas que no encuentran la manera de producir.

Dan Reiland dijo, <<Si el nivel 1, Posición, es la puerta al liderazgo, entonces el nivel 2, Permiso, es el cimiento>>.

Nivel 4: Desarrollo Humano

¿Como distingue a un líder? Según Robert Townsend, vienen en todos los tamaños, edades, formas y condiciones. Algunos son administradores con escasa capacidad, otros no son demasiado brillantes. Hay una pista: puesto que algunas personas son mediocres, al verdadero líder se le reconoce porque, de alguna manera, su gente muestra siempre un desempeño superior.

Un líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir poder a otros. El éxito sin que se pueda transmitir a otros es un fracaso.

- La responsabilidad principal de un trabajador es hacer su trabajo personalmente.
- La responsabilidad principal de un líder es capacitar a otros para hacer el trabajo.

La lealtad al líder alcanza su nivel más alto cuando el que le sigue ha crecido personalmente gracias a la dirección del líder.

Note la progresión:

- 1) En el nivel 2, el seguidor ama al líder;
- 2) En el nivel 3, el seguidor admira al líder;
- 3) En el nivel 4, el seguidor es leal al líder.



¿Por qué? Porque usted se gana el corazón de las personas cuando les ayuda a crecer.

Los líderes que le rodean deben ser personas en las que usted personalmente dejó huella o les ayudó a desarrollarse de alguna manera. Cuando eso sucede, el amor y la lealtad se verá en aquellos que están más cerca de usted y en quienes los líderes claves han dejado huellas.

Hay, sin embargo, un problema potencial al ascender, como líder, los niveles de la influencia, y al sentirse cómodo con el grupo que usted ha capacitado para rodearle: puede no darse cuenta de que muchas personas nuevas lo miran como un líder <<posicional>> porque no tiene contacto con ellas.

Las siguientes sugerencias pueden ayudarte ser un capacitador de personas:

Camine lentamente entre las personas. Halle la forma de estar en contacto con cada persona.

- Aprender los nombres nuevos
- Escribir y leer cartas personales
- Tomar un tiempo personal para hablar a todos que un puede.

¡Sea sociable! La gente es nuestro trabajo.

Prepare líderes claves. Sistemáticamente reúne y enseñe a los que tienen influencia dentro de la organización. Ellos, a su vez, transmiten a otros lo que les ha sido dado.

Nivel 5: Personalidad

La mayoría de los líderes no han llegado a este nivel de liderazgo. Únicamente una vida entera de liderazgo probado nos permitirá llegar al nivel 5 y cosechar las recompensas satisfactorias por la eternidad. Es posible llegar a este nivel. Tiene que ser el deseo de cada líder de ir avanzando.

EL ASCENSO POR LOS ESCALONES DEL LIDERAZGO

Mientras más alto se sube, más tiempo se necesita.

Cada vez que hay un cambio en su trabajo o usted se une a un nuevo círculo de amigos, comienza de nuevo en el nivel bajo a subir los escalones.

Mientras más alto se sube, más alto es el nivel de compromiso.

Este incremento de compromiso es una calle de dos sentidos. Se demanda un mayor compromiso no solamente de parte de usted sino de parte de las demás personas involucradas. Cuando, ya sea el líder o el seguidor, no quieren hacer los sacrificios que demanda el nuevo nivel, la influencia comienza a decrecer.



Cinco Niveles de Liderazgo

5 PERSONALIDAD

Respeto

La gente sigue por lo que usted es y lo por que usted representa.

Nota: Este escalón está reservado para los líderes que han pasado años ayudando a crecer a las personas y a las organizaciones. Pocos lo hacen. Los que lo hacen son más grandes que la vida.

4 DESARROLLO HUMANO

Reproducción

La gente sigue por lo usted ha hecho por ellos.

Nota: De este punto se desprende el crecimiento a largo plazo. Su compromiso de formar líderes asegura el progreso continuo de la organización y de las personas. Haga todo lo que pueda para alcanzar y permanecer en este nivel.

3 PRODUCCION

Resultados

La gente sigue por lo usted ha hecho por la organización.

Nota: En este punto el éxito es sentido por la mayoría de las personas. Les gustan a usted y lo que hace. Los problemas se solucionan con poco esfuerzo a causa del ímpetu que se vive.

2 PERMISO

Relaciones

La gente le sigue porque quiere.

Nota: La gente le seguirá más allá de la autoridad que se le ha concedido. Este nivel hace que el trabajo sea placentero. Advertencia: Permanecer demasiado tiempo en este nivel sin avanzar, hará que las personas altamente motivadas no tengan descanso.

1 POSICIÓN

Derechos

La gente sigue porque tiene que hacerlo.

Nota: Su influencia no se extenderá más allá de los límites establecidos en la descripción de trabajo. Mientras más tiempo permanezca aquí, más alta es la posibilidad de rotación de personal y poca disposición para trabajar.



Mientras más alto se sube, más fácil es dirigir.

Fíjese en la progresión del nivel dos al nivel cuatro. El enfoque va de despertar simpatías por su persona a despertar simpatías por lo que hace a favor del interés común de los comprometidos (a despertar simpatías por lo que hace por ellos personalmente). Cada nivel alcanzado por el líder o los seguidores será una razón más para que la gente quiera seguirle.

Mientras más alto sube, mayor es el crecimiento.

El crecimiento se da únicamente cuando tiene lugar cambios efectivos. Los cambios serán más fáciles a medida que ascienda los niveles de liderazgo. Conforme suba, los demás permitirán y aun le ayudarán a hacer los cambios necesarios.

Nunca abandone el nivel base.

Cada nivel se levanta sobre el anterior y se derrumbará si se descuida el nivel inferior, sobre el cual está construido. Por ejemplo, si usted pasa de un nivel de permiso (relaciones), a un nivel de producción (resultados), y deja de preocuparse por las personas que le siguen y le ayudan a producir, podrían desarrollar un sentimiento de estar utilizadas. A medida que usted se traslada a de un nivel a otro, su liderazgo con una persona o grupo de personas deberá ser más profundo y más sólido.

Si dirige a un grupo de persona, no estará en el mismo nivel con todas ellas.

No todas responderán de la misma manera a su liderazgo.

Para que su liderazgo continúe siendo efectivo es esencial que lleve con usted a los influenciados del grupo hasta alcanzar los niveles más altos.

La influencia colectiva de usted y los demás líderes traerá descanso. Si esto no sucede, habrá una división que afectará el interés y la lealtad del grupo.

Conclusión Sobre la Influencia

Tenemos ahora un plano que nos ayuda a comprender lo que es la influencia y cómo podemos acrecentarla. El plano nos indica que para llegar a la cima hay que hacer dos cosas:

Sepa en qué nivel se halla usted en este momento.

Puesto que usted estará en diferentes niveles con diferentes personas, necesita saber en qué nivel se encuentran tales personas. Si las personas que ejercen una mayor influencia dentro de la organización están en los niveles más altos y le brindan apoyo, podrá lograr el éxito al dirigir a otros. Si quienes ejercen una gran influencia están en los niveles más altos pero no lo respaldan, pronto surgirán problemas.



Conozca y aplique las cualidades que se necesitan para tener éxito en cada nivel.

Aquí está una lista de varias características que deben manifestarse con un grado de excelencia antes de que sea posible el avance a otro nivel.

Nivel 1: Posición / Derechos

- Conozca bien en qué consiste su trabajo (descripción de trabajo).
- Conozca la historia de la organización.
- Relacioné la historia con la gente de la organización (en otras palabras, sea un jugador de un equipo).
- Acepte la responsabilidad.
- Haga su trabajo con una excelencia duradera.
- Haga más de lo que se espera de usted.
- Ofrezca ideas creativas de cambio y mejoramiento.

Nivel 2: Permiso / Relaciones

- Posea un amor genuino por la gente.
- Haga más exitosos a quienes trabajan con usted.
- Vea a través de los ojos de otras personas.
- Guste más de la gente que de los procedimientos.
- Estar determinado a triunfar juntos.
- Acompañese de otros en su trayectoria.
- Trate con sabiduría a la gente difícil.

Nivel 3: Producción / Resultados

- Inicie y acepte la responsabilidad de crecer.
- Desarrolle y siga una declaración de propósito.
- Haga de su descripción de trabajo y de la energía, una parte integrante de la declaración de propósito.
- Desarrolle responsabilidad por los resultados, comenzando por usted mismo.
- Conozca y haga las cosas que brindan una alta retribución.
- Comunique la estrategia y visión de la organización.
- Conviértase en un agente de cambio y detecte cuando es el tiempo oportuno.
- Haga las decisiones difíciles que producirán un cambio.

Nivel 4: El Desarrollo Humano / Reproducción

- Comprenda que las personas son su activo más valioso.
- Dé prioridad al desarrollo de las personas.
- Sea un modelo que los demás imiten.
- Ponga todos sus esfuerzos de liderazgo en el veinte por ciento de la gente de más alto nivel.
- Exponga a los líderes clave a oportunidades de crecimiento.
- Atraiga a otros ganadores / productores hacia la meta común.
- Entréguese de corazón de tal manera que esto complemente su liderazgo.

Nivel 5: Personalidad / Respeto



- Sus seguidores son leales y están dispuestos a sacrificarse.
- Usted ha pasado años dirigiendo y formando líderes.
- Usted ha llegado a ser un estadista / asesor y es buscado por otros.
- Su mayor satisfacción de se deriva de observar el desarrollo y el crecimiento de los demás.
- Usted trasciende la organización.

Todos somos líderes porque todos influimos en alguien. No todos pueden ser grandes líderes, pero todos pueden llegar a ser mejores líderes.

Ahora, hay solamente dos preguntas que tenemos que contestar: <<¿Quiere usted utilizar su capacidad de liderazgo?>> <<¿Quiere usted utilizar su capacidad de liderazgo para mejorar a la humanidad?>>

Mi influencia

Mi vida tocará docenas de vidas
Antes de que termine el día.
Dejará incontables marcas buenas y malas,
Antes de que el sol se ponga.
Esto es lo que siempre deseo,
Y esta la oración que siempre elevo:
Señor, ¿Qué mi vida ayude a las otras vidas
que toca al ir por al ir por el camino



Capítulo Tres

Integridad

El diccionario *Websters* define la palabra *integridad* como <<... el estado de estar completo, no dividido>>.

Cuando tengo integridad, mis palabras y mis obras coinciden. Soy quien soy no importa donde estoy o con quien estoy.

Lamentablemente, la integridad es en la actualidad un producto perecedero. Los patrones morales se desmoronan en un mundo a la caza del placer y los atajos hacia el éxito.

En estos tiempos vivimos en un mundo golpeado por los escándalos. En cada caso, pueden trazarse en el mismo nivel la falta de credibilidad y el grado de integridad de los individuos que están dentro de esas organizaciones e instituciones.

Una persona con integridad no divide su lealtad (eso es duplicidad), ni finge ser otra manera (eso es hipocresía). La gente con integridad es gente <<completa>>; puede identificarse por tener una sola manera de pensar. Las personas con integridad no tienen nada que esconder ni nada que temer. Sus vidas son libros abiertos. V. Gilbert Beers dice: <<Una persona con integridad es la que ha establecido un sistema de valores ante el cual se juzga toda la vida>>.

La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos. Y lo que somos, a su vez, determina lo que hacemos.

Nuestro sistema de valores es una parte de nosotros que no podemos separar de nuestra personalidad. Viene a ser el sistema de navegación que nos guía. Permite establecer prioridades en la vida y sirve para juzgar lo que debemos aceptar o rechazar.

Todo ser humano experimenta deseos encontrados. Nadie, sin importar cuán <<espiritual>> sea, puede evitar esta batalla. La integridad es el factor que determina cuál prevalecerá. Luchamos todos los días con situaciones que demandan decisiones entre lo que queremos hacer y lo debemos hacer.

La integridad da origen a las reglas básicas para resolver estas tensiones. Determina quienes somos y como responderemos aun antes de que aparezca el conflicto.

La integridad amalgama el decir, el pensar y el actuar para formar una persona completa, de manera que no es permisible a ninguno de estos aspectos estar fuera de sincronía.

La integridad nos une interiormente y forja en nosotros un espíritu de contentamiento. No permitirá a nuestros labios violar el corazón.

Cuando la integridad sea el árbitro, seremos congruentes; nuestra conducta reflejará nuestras creencias. Nuestras creencias se reflejarán a través nuestro.



No habrá discrepancia entre lo que parecemos ser y lo que nuestra familia sabe que somos, ya sea en tiempos de prosperidad o de adversidad.

La integridad nos permite predeterminar lo que seremos en tiempos de prueba sin importar las circunstancias, las personas involucradas o los lugares.

La integridad no solo es el arbitro entre dos deseos. Es el factor fundamental que distingue a una persona feliz de un espíritu dividido. Nos libra para ser personas completas, a pesar de lo que surja en el camino.

<<La primera clave para la grandeza>>, nos recuerda Sócrates, <<es ser en verdad lo que aparentamos ser>>. Para despertar confianza, un líder tiene que ser autentico.

Para que suceda, uno debe actuar a la manera de composición musical: la letra y la música coinciden. Si lo digo y lo que hago es lo mismo, los resultados serán coherentes. Por ejemplo:

Les digo a los Hermanos: <<Lleguen a tiempo>>.	Llego a la iglesia a tiempo	Llegarán a la iglesia a tiempo.
--	-----------------------------	---------------------------------

Les digo a los Hermanos: <<Sean positivos>>.	Muestro una actitud positiva.	Serán positivos.
---	-------------------------------	------------------

Les digo a los Hermanos: <<Pongan a las almas nuevas en primer lugar>>.	Pongo a las almas nuevas en primer lugar.	Podrán a las almas nuevas en primer lugar.
--	--	---

Si lo que yo hago y digo no es lo mismo, los resultados no serán coherentes. Por ejemplo:

Les digo a los Hermanos: <<Lleguen a tiempo>>.	Llego a la iglesia a tarde.	Algunos llegarán a la iglesia a tiempo, otros no.
Les digo a los Hermanos: <<Sean positivos>>.	Muestro una actitud negativa.	Algunos serán positivos, otros no.

Les digo a los Hermanos: <<Pongan a las almas nuevas en primer lugar>>.	Me pongo a mi mismo en primer lugar.	Algunos podrán a las almas nuevas en primer lugar, otros no.
---	---	---



La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos.

El 89% de la gente aprende proviene de un estímulo visual, el 10% de estímulo auditivo, y el 1% de otros sentidos. De este modo es comprensible que los seguidores muestran una mayor congruencia y lealtad, entre más perciban mediante el oído y la vista la coherencia existente entre la palabra y la acción del líder. Lo que oyen, entienden. ¡Lo que ven, creen!

Muy a menudo intentamos motivar a nuestros seguidores con artilugios efímeros y superficiales. Lo que la gente necesita no es un lema que diga algo sino un modelo que se vea.

La Prueba de Fuego de la Credibilidad

Mientras más credibilidad posea, más confianza tendrá la gente en usted, y en consecuencia le conferirán el privilegio de influir en sus vidas. Mientras menos credibilidad posea, menos confianza depositará la gente en usted y más rápidamente perderá su posición de influencia.

Nuestra meta como líderes debe ser inspirar a otros para cambiar, si esto sucede la organización también cambiará. Todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo. El Secreto para levantarse y no caer es la integridad.

1. La integridad produce confianza.

Dwight Eisenhower dijo: <<Para ser un líder un hombre debe tener seguidores. Y tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de estos. De ahí que la suprema calidad de un líder es, incuestionablemente, la integridad. Sin ella, ningún éxito real es posible, no importa si se trata de pandillas, equipos de fútbol, el ejército o una oficina. Si los socios de un hombre le hallan culpable de ser un impostor, si descubren que carece de integridad, fracasará. Sus enseñanzas y acciones deben cuadrar. La primera gran necesidad, por lo tanto, es la integridad y propósitos elevados>>.

Pieter Bruyn, un especialista en administración holandés, sostiene que la autoridad no es el poder que un jefe tiene sobre sus subordinados, sino más bien la habilidad de ese jefe para influir en sus subordinados a fin de que reconozcan y acepten ese poder. El lo llama <<trato>>: los subordinados tácitamente deciden aceptar al jefe como jefe, a cambio de que se les ofrezca la clase de liderazgo que ellos pueden aceptar.

El líder debe construir y mantener la credibilidad. Los subordinados deben confiar en que su líder actuará de buena fe con respecto a ellos.

Cavet Roberts, dijo: <<Si la gente me entiende, captaré su atención. Si la gente confía en mí, lograré su acción>>. Para que un líder tenga la autoridad de dirigir, necesita más que exhibir el nombramiento en la puerta. Tiene que ganarse la confianza de los que le siguen.



2. La integridad tiene un valor de mucha influencia.

Emerson, dijo <<Toda gran institución es la sombra ensanchada de un solo hombre. Su carácter determina el carácter de la organización>>.

Esta afirmación coincide con las palabras de Will Rogers, que dijo: <<Las personas cambian de opinión por la observación y no por los argumentos>>. La gente hace lo que ve.

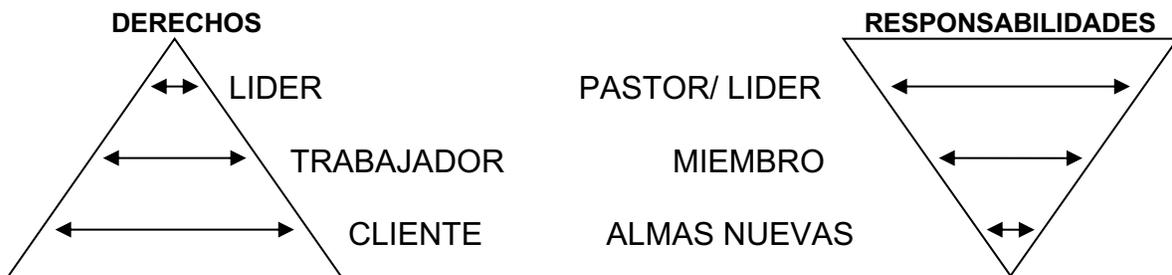
Según 1,300 ejecutivos de más alto rango que participaron en una encuesta reciente, la integridad es la calidad humana más necesaria para el éxito de los negocios. El 71% lo ponen en el primer lugar de una lista de dieciséis características que promueven la efectividad de un ejecutivo.

3. La integridad forja patrones elevados.

Los líderes deben regir sus vidas por patrones más elevados que los de sus seguidores. Esta realidad es exactamente opuesta a los pensamientos de la mayoría de las personas en cuanto al liderazgo.

En el mundo de la petulancia y los privilegios que acompañan al éxito, se piensa poco en las responsabilidades que conlleva el ascenso. Los líderes pueden renunciar a todo, excepto la responsabilidad, bien sea la propia o la de sus organizaciones.

John D. Rockefeller Jr., dijo: <<Creo que cada derecho implica una responsabilidad; cada oportunidad, una obligación; cada posesión, un deber>>. El diagrama que sigue ilustra este principio.



Los derechos DISMINUYEN a medida que se asciende
 Las responsabilidades AUMENTAN a medida que se asciende en la organización

Un gran número de personas están listas para reclamar sus derechos, pero no para asumir sus responsabilidades.

4. La integridad da como resultado una reputación sólida, no solamente una imagen.

Imagen es lo que la gente piensa que somos. Integridad es lo que realmente somos.



En la antigua China, el pueblo quería seguridad contra las hordas bárbaras del norte, y por eso construyeron la gran muralla. Eran tan alta que creían que nadie podría treparla y tan gruesa que nada podría derribarla. Se dispusieron a disfrutar de su seguridad.

Durante los primeros quinientos años de la existencia de la muralla, China fue invadida tres veces. Ni una sola vez las hordas bárbaras derribaron la muralla o treparon por ella. En cada ocasión comieron a un portero y entraron por las puertas. Los chinos estaban tan ocupados confiando en la muralla que olvidaron enseñar integridad a sus hijos.

La respuesta a las siguientes preguntas determinará si está construyendo una imagen o la integridad.

Constancia: ¿Es usted la misma persona, no importa quién esté con usted? SI o NO

Decisiones: ¿Toma decisiones que son las mejores para los demás, aun cuando otra decisión podría beneficiarle a usted? SI o NO

Crédito: ¿Está siempre dispuesto a dar reconocimiento a las personas que se han esforzado y contribuido para que usted alcance el éxito? SI o NO

Thomas Macauley dijo: <<La medida del verdadero carácter de un hombre es lo que él haría si nunca lo encontrarán>>. La vida es como un tornillo, a veces nos aprieta. En esos momentos de presión se descubrirá lo que está dentro de nosotros. No podemos dar lo que no tenemos. La imagen promete mucho pero produce poco. La integridad nunca desilusiona.

5. Integridad significa vivirla uno mismo antes de dirigir a otros.

No podemos dirigir a alguien, más allá del lugar donde hemos estado nosotros mismos. Muchas veces nos preocupamos por los resultados, que tratamos de acortar el proceso. No hay atajos cuando se trata de la integridad. Con el tiempo, la verdad siempre quedará al descubierto.

Cuando el Challenger explotó, los norteamericanos se quedaron atónitos al descubrir que Control de Calidad había advertido a NASA que el cohete espacial no estaba totalmente preparado para partir. Pero Producción dijo: <<¡El espectáculo debe continuar!>>. Estalló, como muchos líderes.

Don Neff, un entrenador de básquetbol, solía decir <<Juegan como practican, juegan como practican>>. Cuando no seguimos este principio. Fracasamos en alcanzar nuestro potencial. Cuando los líderes no siguen este principio, con el tiempo perderán su credibilidad.

6. La Integridad ayuda a un líder a tener credibilidad y no sólo a ser vivo.



Los líderes vivos nunca perduran. Peter Drucker dijo: <<El requerimiento último del liderazgo efectivo es ganarse la confianza de los demás. De otra manera no habría seguidores.

- Confiar en un líder no significa forzosamente estar de acuerdo con él.
- Confianza es la convicción de que el líder habla en serio cuando dice algo. Es creer algo pasado de moda: la integridad.
- Las acciones del líder y las creencias profesadas por el líder deben ser congruentes o la menos compatibles.

El liderazgo efectivo, y esta nuevamente es sabiduría antigua, no estriba en ser vivo, sino en ser constante>>.

Los líderes que son sinceros no tienen que anunciarlo. Su sinceridad se ve en todo lo que hacen y pronto llega a ser del conocimiento común. De igual manera, la falta de sinceridad no puede esconderse, disfrazarse o encubrirse, no importa cuán competente puede ser un administrador.

El único modo de conservar la buena voluntad y la alta estima por parte de los colaboradores es merecerlas. No se puede engañar a la gente todo el tiempo. Cada uno de nosotros, con el tiempo, somos reconocidos exactamente por lo que somos, no por lo que tratamos de parecer.

Ann Landers dijo: <<Las personas con integridad esperan que se les crea. Saben que el tiempo demostrará que hacían lo correcto y están dispuestos a esperar>>.

7. La Integridad es un logro muy difícil.

La integridad no es un hecho dado en la vida de todo ser humano. Es el resultado de autodisciplina, confianza interna, y una decisión de actuar con una honestidad inexorable en todas las situaciones de la vida.

Desgraciadamente, en el mundo actual la firmeza de carácter es una calidad rara. Como resultado, existen pocos ejemplos contemporáneos de integridad. Nuestra cultura ha producido pocos héroes perdurables, pocos modelos de virtud.

El significado de la palabra se ha malgastado. Para la mayoría de la gente, la palabra evoca puritanismo o estrechez mental. En una era en la que se manipula el significado de las palabras, los valores fundamentales tales como integridad puede ser pulverizados de la noche a la mañana.



La integridad es antitética al espíritu de nuestra época. La aflictiva filosofía de vida que guía nuestra cultura gira alrededor de una mentalidad materialista de consumo. La apremiante necesidad del momento reemplaza a la consideración de valores que tienen repercusión eterna.

Cuando vendemos a alguien vendemos a nosotros mismos. Hestor H. Cholmondelay destaca esta verdad en su breve poema <<Judas>>:

Todavía como antes
 Los hombres se ponen precio a sí mismos.
 Por treinta piezas de plata, Judas se vendió,
 Y no al Señor Jesucristo.

Billy Graham dijo: <<La integridad es el pegamento que sostiene nuestra manera de vivir como un todo>>. Debemos luchar siempre por mantener intacta nuestra integridad. Hay un dicho que dice: <<Cuando se pierde la riqueza, nada se pierde, cuando se pierde la salud, algo se pierde; cuando se pierde el carácter, todo se pierde>>.

Al construir su vida sobre el fundamento de la integridad, utilice el poema <<¿Soy la verdad para mí?>> de Edgar Guest, como una <<prueba del espejo>> para evaluar el avance:

Tengo que vivir conmigo, y por eso
 Quiero encajar bien en mí para saber,
 Que puedo, mientras los días pasan,
 Mirarme siempre directo a los ojos.
 No quiero que el sol se ponga
 Mientras me odio por lo que he hecho.
 No quiero guardar en un armario
 Tantos secretos para mí.
 Y engañarme mientras entro y salgo,
 Pensando que nadie sabrá
 La clase de hombre que en realidad soy.
 No quiero vestirme de impostura,
 Quiero andar con la cabeza erguida,
 Mereciendo el respeto de la gente.
 En esta lucha por fama y riqueza
 Quiero gustarme a mí mismo.
 No quiero mirarme y saber
 Que soy vanidoso y fanfarrón, un ser vacío.
 Nunca podré esconderme de mí mismo,
 Veo los que otros no ven,
 Sé lo que otros no saben.
 Nunca podré engañarme; y por tanto



Pase lo que pase, quiero ser
Respetado por mí mismo y tener limpia la
Conciencia.

Después, aplíquese la <<prueba del guía>>. Pregúntese: <<¿Soy leal a mí líder?>>

Joseph Bailey entrevistó a más de treinta altos ejecutivos. Descubrió que todos aprendieron directamente de un guía. Ralph Waldo Emerson dijo: <<Nuestro principal anhelo en la vida es conocer a alguien que haga de nosotros lo que podemos ser>>. Cuando encontramos esa persona, necesitamos verificar nuestro crecimiento con regularidad, preguntándonos: <<¿Estoy aprovechando cabalmente las enseñanzas que recibí?>> Tratar de acortar el proceso le dañará tanto al guía como a usted.

Finalmente, presente la <<la prueba de las masas>>. Responda: <<Soy la verdad para mis seguidores?>> Como líderes, pronto entendemos que las decisiones equivocadas no solo nos afectan a nosotros, sin que afectan a los que nos siguen. Sin embargo hacer una mala decisión por motivos equivocados es totalmente diferente.

Antes de tomar las riendas del liderazgo debemos estar consientes de que enseñamos lo que sabemos y reproducimos lo que somos. La integridad es un trabajo interno.

Defensores de dar a los seguidores el ejemplo de un carácter confiable, James P. Kouzes y Barry Posner informan en su libro, *The Leadership Challenge* (El Desafío de liderazgo), que los seguidores esperan cuatro cosas de sus líderes:

- 1- Honestidad
- 2- Competencia
- 3- Visión
- 4- Inspiración

Solo llegará a ser lo que está llegando a ser ahora

Aunque no pueda retroceder
Y tener un flamante principio, amigo mío,
Cualquiera puede comenzar a partir de ahora
Y tener un nuevo fin.



Capítulo Cuatro

La Prueba Esencial Del Liderazgo: Producir un Cambio Positivo

Cambia el líder, cambia la organización. Todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo. Sin embargo, he descubierto que no es fácil cambiar a los líderes. En realidad, he descubierto que los líderes se resisten al cambio tanto como los seguidores.

¿El Resultado? Líderes que no cambian es igual a organizaciones que no cambian. La gente hace lo que ve.

El Perfil de un Líder con Problemas

Observe que de los doce puntos problemáticos de un líder enumerados a continuación, cinco tienen que ver con la falta de organización para cambiar. Eso significa problemas para la organización.

- Entiende poco a la gente
- Carece de imaginación
- Tiene problemas personales
- Le echa la culpa al otro
- Se siente seguro y satisfecho
- No es organizado
- Monta en cólera
- No corre riesgos
- Es inseguro y está a la defensiva
- Es inflexible
- No tiene espíritu de grupo
- Se resiste al cambio

Nicolás Maquiavelo dijo: <<No hay nada más difícil que hacer más peligroso de llevar a cabo, o más incierto de su éxito, que tomar la dirección para introducir un nuevo orden de cosas>>.

Lo primero a cambiar en ese estado de cosas soy yo, el líder. Luego de darme cuenta cuán difícil es cambiarme a mí mismo, entenderé el desafío que implica tratar de cambiar a otros. Esta es la prueba esencial de liderazgo.

Howard Hendricks, escribió lanzando un reto a todo líder potencial: <<Escriba en los márgenes de esta página la respuesta a esta pregunta: ¿Ha cambiado... últimamente? Digamos, ¿en la última semana? ¿O en el último mes? ¿En el último año? ¿Puede especificar? ¿O dará una respuesta muy vaga? Usted dice que está creciendo, muy bien, ¿cómo? Bueno, dice usted, en muchas maneras. ¡Magnífico! Nombre uno. Como ve, la



enseñanza efectiva proviene únicamente de una persona que ha cambiado. Mientras más cambie, más llegará a ser un instrumento de cambio en las vidas de otros. Si quiere convertiste en agente de cambio, también debe cambiar>>.

Hendricks también podía haber dicho: Si quiere continuar dirigiendo, debe continuar cambiando.

Abundando este tema, William A. Hewitt dijo: <<Para ser un líder, usted debe mantener a lo largo de toda su vida la actitud de ser receptivo a las nuevas ideas. La calidad del liderazgo que ejercerá dependerá de su capacidad para evaluar nuevas ideas y de distinguir el cambio por el cambio mismo del cambio en beneficio de los hombres>>.

El Líder Como Agente de Cambio

Una vez que el líder ha cambiado personalmente y ha discernido la diferencia entre cambio novedoso y un cambio que se necesitaba, debe convertirse en un agente de cambio. En este mundo de cambios rápidos y discontinuados, el líder debe estar al frente para propiciar el cambio y el crecimiento, y mostrar la manera de lograrlo.

En primer lugar, debe comprender los dos requisitos indispensables para producir un cambio:

- 1) conocer los requerimientos técnicos del cambio,
- 2) y comprender la actitud y demandas para producirlo.

Amos requisitos son extremadamente necesarios. Sin embargo, cuando no se logra el cambio casi siempre es porque ha habido una motivación inadecuada, no por falta de habilidades técnicas.

Un administrador, por lo general, estará más capacitado para los requerimientos técnicos del cambio, mientras el líder conocerá mejor las demandas motivacionales y de actitud que necesitan los seguidores.

Observe la diferencia: Al comienzo, las habilidades del líder son esenciales. Ningún cambio ocurrirá si no se llenan las necesidades psicológicas. Una vez que comienza el cambio, se necesita la capacidad del administrador para mantener el cambio que se necesita.

Un buen ejercicio, cuando nos enfrentamos el cambio, es hacer una lista de las ventajas y desventajas lógicas que este producirá, y después hacer otra lista indicando el impacto psicológico. El simple hecho de ver este puede ser esclarecedor. Tal vez se sorprenda a usted mismo diciendo: <<No me gusta admitirlo, pero a estas alturas estoy inseguro, aun cuando el cambio sea lógico>>.

Otra posibilidad es que un cambio quizá no afecte su seguridad psicológica, pero tal vez no tenga sentido una vez examinadas las ventajas y desventajas del mismo. La clave radica en distinguir los aspectos lógicos y psicológicos de cualquier cambio.



Un Recuento Histórico de La Resistencia al Cambio

No hay nada más difícil de hacer, más peligroso de llevar a cabo, o más incierto en cuanto al éxito, que introducir cambios. ¿Por qué? El líder tiene por enemigos a todos los que han hecho un buen trabajo en las antiguas condiciones, y sólo como partidarios tibios a los que podrían hacer las cosas bien con el cambio.

La resistencia al cambio es universal. Se encuentra en todas las clases y culturas. Agarra a cada generación por la garganta intenta detener todos los movimientos hacia el progreso. Muchas personas bien educadas, luego de ser confrontadas con la verdad no han querido cambiar la idea.

¿Por qué la gente resiste el cambio?

En una caricatura de <<Snoppy>>, Carlitos le dice a Lino: <<Tal vez puedas darme una respuesta, Lino. ¿Qué harías si sintieras que no le gustas a nadie?>> Lino contesta: <<Trataría de mirarme objetivamente, y ver qué puedo hacer para mejorar, Esa es mi respuesta, Carlitos. A lo que Carlitos replica: <<¡Odio esa respuesta!>>

Hay innumerables razones por las que muchos de nosotros resistimos al cambio.

El cambio no comienza solo.

Cuando las personas no tiene la paternidad de una idea, por lo general se resisten a ella, aun cuando sea para el beneficio propio. No les gusta la idea de ser manipulados, ni sentirse peones del sistema. Los líderes sabios permiten a sus seguidores dar aportaciones y ser parte del proceso de cambio. La mayor parte del tiempo, la clave para mi actitud en cuanto al cambio es si yo soy el que lo inicio (en cuyo caso estoy a favor de él) o algún otro me lo impone (lo cual tiende a provocar que me oponga más).

La rutina se altera.

Los hábitos nos permiten hacer las cosas sin pensar mucho, por eso es que la mayoría los tenemos. Los hábitos no son instintos. Son reacciones adquiridas. No suceden espontáneamente; los creamos. Primero, formamos hábitos, pero luego los hábitos nos forman. El cambio amenaza nuestras normas de hábito y nos obliga a pensar, a reevaluar, y a veces a olvidar el comportamiento pasado.

El cambio produce temor a lo desconocido.

El cambio significa viajar por aguas desconocidas, y esto nos produce inseguridad. Por eso muchas personas se sienten más cómodas con los viejos problemas que con las nuevas soluciones.

Son como la congregación que necesitaba desesperadamente un nuevo templo, pero tenía miedo de arriesgarse. Durante un servicio, cayó yeso del techo y se fue encima del



presidente de la junta. Se convocó de inmediato a una reunión, y se tomaron las siguientes decisiones:

- Uno: Construiremos un templo nuevo
- Dos: Construiremos un templo nuevo en el mismo lugar que el viejo.
- Tres: Usaremos los materiales del viejo para construir el nuevo.
- Cuatro: Seguiremos reuniéndonos en el templo viejo hasta se construya el nuevo.

Algunas personas se abren al cambio siempre y cuando no les ocasione inconvenientes ni les cuesta nada.

El propósito del cambio no está claro.

Los empleados se resisten al cambio cuando lo conocen a través de una fuente de segunda mano. Cuando se ha tomado una decisión, entre más tiempo pase en que los empleados la conozcan y entre más lejos esté el cambio deseado del que la tomó, más resistencia se opondrá.

Por eso las decisiones deben hacerse en el nivel más bajo posible. De este modo, el responsable de tomar la decisión, debido a la proximidad del asunto, tomará una mejor decisión, y los más afectados por la decisión la conocerán a través de una fuente cercana a ellos y al problema.

El cambio produce temor al fracaso.

Elbert Hubbard dijo que la equivocación más grande que una persona puede cometer es tener miedo de cometer una equivocación. Es trágico que el éxito se <<le suba a uno a la cabeza>>, pero es aun más trágico que el fracaso se le suba a uno a la cabeza. Para muchas personas el temor a que el fracaso sea suyo, les mantiene tenazmente aferrados a lo que les haga sentirse cómodos, resistiéndose siempre al cambio.

Las recompensas del cambio no se compara al esfuerzo al que requiere.

La gente no cambiará sino hasta darse cuenta de que las ventajas de cambiar superan a las desventajas de continuar con las cosas que están. Los líderes a veces no reconocen que los seguidores siempre sopesarán las ventajas y desventajas a la luz de las ganancias o pérdidas personales, no de las ganancias o pérdidas organizacionales.

La gente está demasiado satisfecha con las cosas como están.

Como revela la siguiente historia, muchas organizaciones y personas prefieren morir antes que cambiar.

En la década de los 40, el reloj suizo era el reloj más prestigioso y de mayor calidad en el mundo. Por consiguiente, el 80% de los relojes vendidos en el mundo eran fabricados en Suiza. Al final de la década 50, fue presentado el reloj digital a los líderes de las compañías relojeras suizas. Estos rechazaron la nueva idea porque sabían que tenían el



mejor reloj y los mejores fabricantes de relojes. Entonces, el hombre que había desarrollado el reloj digital vendió la idea a Seiko.

En 1940, los fabricantes empleaban a ochenta mil personas. En actualidad emplean a dieciocho mil. En 1940, el 80% de los relojes vendidos en el mundo se fabricaban en Suiza. Ahora el 80% son digitales. Esto demuestra lo que sucede con muchas organizaciones y personas: prefieren morir antes cambiar.

No habrá ningún cambio si la gente está empeñada en pensar de manera negativa.

Sin pensar en su condición actual, el que piensa negativamente ve la desilusión en el futuro. El epitafio de una persona negativa debería decir: <<Esperaba esto>>. Esta manera de pensar se describe mejor por lo que decía un rótulo:

No miré, podría ver.

No oiga, podría escuchar.

No piense, podría aprender.

No haga una decisión, podría equivocarse.

No camine, podría tropezar.

No corra, podría caerse.

No viva, podría morir.

Podemos agregar un mas a esta lista deprimente:

No cambie, podría crecer.

Los seguidores no respetan al líder.

Cuando a los seguidores no les gusta el líder que supervisa el cambio, sus sentimientos no les permitirán ver el cambio con objetividad. En otras palabras, las personas ven al cambio de la misma manera que ven al agente de cambio.

Tienes que amarlos antes de dirigirlos. Cuando usted ame a sus seguidores genuinamente, lo respetarán y seguirán a través de muchos cambios.

El líder es susceptible ante la crítica.

Algunos líderes resisten al cambio. Por ejemplo, si un líder ha desarrollado un programa que se ha dejado de lado por algo mejor, él o ella puede sentir que el cambio es un ataque personal y reaccionarán defensivamente.

A favor del crecimiento y una efectividad continua, toda organización debe pasar por un ciclo de cuatro etapas:

1. Crear
2. Conservar
3. Criticar
4. Cambiar

Las etapas 1 y 4 son las funciones ofensivas de una organización, Las etapas 2 y 3 son las funciones defensivas. Los creadores deberán manejar la crítica positivamente y hacer cambios, o serán reemplazados por los que abracen los cambios y por tanto, crecen.



El cambio puede significar pérdida personal.

Cuándo el cambio es inminente, la pregunta que uno plantea es <<¿Cómo me afectará?>> Por lo general, hay tres grupos de personas dentro la organización:

- 1) los que perderán
- 2) los que son neutrales
- 3) los que se beneficiarán

Cada grupo es diferente y debe ser manejado con sensibilidad, pero también con rectitud.

El cambio requiere un compromiso adicional.

El cambio requiere tiempo es lo máspreciado para muchas personas. Cuando va a haber un cambio todos estamos atentos para ver cómo afectará nuestro tiempo. Por lo regular, concluimos que el cambio estará bien si no nos compromete a dar más. Sidney Howard dijo que la mitad de saber lo que usted quiere es saber a lo que usted debe renunciar para obtenerlo. Cuando el costo del cambio es tiempo, muchos se resistirán.

Cuando se trata del tiempo, el líder debe determinar si la persona no quiere o no puede cambiar. La voluntad tiene que ver con la actitud, y hay poco que usted como líder puede hacer si sus seguidores se resisten al cambio a causa de la actitud. Pero la habilidad para cambiar tiene que ver con la perspectiva. Muchas personas quieren cambiar pero, por la forma en que perciben las circunstancias y sus responsabilidades actuales, no pueden cambiar.

En este punto, el líder puede ayudar asignando prioridad a las tareas, eliminando lo no esencial, y enfatizando el valor consecuente del cambio.

La estrechez mental impide la aceptación de ideas nuevas.

Mil seiscientas personas pertenecen a la Sociedad Internacional de Investigación sobre la Tierra Plana. Su presidente, Charles K. Jonson, dice que él ha sido toda su vida un partidario de que la tierra es plana. <<Cuando vi el globo terráqueo en la escuela no lo acepté, y no lo acepto ahora>>.

Eso nos recuerda al hombre que vivía en Maine y pasó de los ciento un años de edad. Un periodista viajó desde Nueva York para entrevistar al centenario. Sentando en el portal de su casa, el periodista le dijo: <<Estoy seguro de que usted ha visto muchos cambios en su vida>>. El viejo replicó: <<Sí, y he estado en contra cada uno de ellos>>.

La tradición se opone al cambio.

Me encanta este chiste: <<¿Cuántas personas se necesitan para cambiar un foco?>> Respuesta: <<Cuatro. Una para cambiar el foco, y tres para hacer reminiscencias de cuán bueno era el foco viejo>>.



La Ley de Cornfield dice que nada se hace sino hasta que cada uno está convencido de que debe hacerse y ha estado convencido de esto por mucho tiempo, y de que ha llegado el momento de hacer algo más.

Lista de Verificación para Estar Seguros de un Cambio.

Estas son las preguntas que se deben contestar antes de intentar hacer cambios dentro de una organización. Cuando las preguntas se pueden contestar con un SI, el cambio será más fácil. Las preguntas que solamente se pueden responder con un NO (o con un tal vez), indican, por lo general, que el cambio será difícil.

SI	NO	
___	___	¿Beneficiará este cambio a los seguidores?
___	___	¿Es este cambio compatible con el propósito de la organización?
___	___	¿Es este cambio específico y claro?
___	___	¿Están a favor de este cambio los mejores que constituyen el 20% de la organización?
___	___	¿Es posible probar este cambio antes de comprometernos totalmente con él?
___	___	¿Están disponibles los recursos humanos, físicos y financieros para hacer este cambio?
___	___	¿Es reversible este cambio?
___	___	¿Es este cambio el próximo paso obvio?
___	___	¿Rendirá este cambio beneficios a corto y a largo plazo?
___	___	¿Es el liderazgo propicio para llevar a cabo este cambio?
___	___	¿Es el tiempo apropiado?

La ultima pregunta: <<¿Es el tiempo apropiado? Es la consideración final para implementar el cambio. El éxito de un líder para producir un cambio en otros tendrá lugar solamente si el tiempo es apropiado.

- | | | |
|---|---|---------------------|
| 1. Decisión en el tiempo equivocado | = | desastre |
| 2. Decisión equivocada en el tiempo apropiado | = | equivocación |
| 3. Decisión correcta en el tiempo equivocado | = | falta de aceptación |
| 4. Decisión correcta en el tiempo apropiado | = | éxito |

Las personas cambian cuando...

- 1) han sufrido lo suficiente para tener que cambiar;
- 2) saben lo suficiente que quieren cambiar;
- 3) reciben lo suficiente que pueden cambiar.

El líder debe reconocer cuándo las personas están en una de estas tres etapas. Es mas, los líderes máximos crean una atmósfera que hace una de estas tres cosas ocurra.

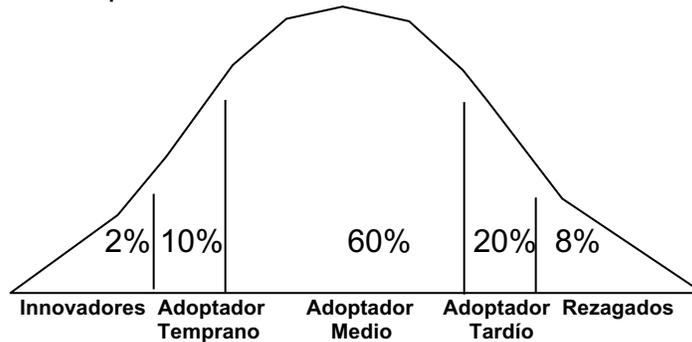
El Proceso Evolutivo de Cambio

Ayuda recordar que el cambio puede ser visto como:



- revolucionario (algo totalmente diferente de lo que ha sido)
- o evolutivo (un refinamiento de lo que ha sido).

Es más fácil presentar al cambio como un simple refinamiento de <<la forma como lo hemos estado haciendo>>, que como algo grande, nuevo y completamente diferente. Cuando se plantea una propuesta de cambio a la organización, la gente cae en cinco categorías en término de su repuesta.



Los innovadores son soñadores

Ellos son los creadores de nuevas ideas y generalmente no son reconocidos como líderes.

Los adoptadores tempranos son los que reconocen una buena idea cuando la ven.

Su opción es respetada en la organización. Aunque no originaron la idea, tratarán de convencer a otros para aceptarla.

Los adoptadores medios son la mayoría.

Responderán a las opiniones de los otros. Por lo general, son razonables en el análisis de una nueva idea, pero se inclinan a mantener la opinión más popular. Pueden influirlos los influenciadores positivos o negativos de la organización.

Los adoptadores tardíos son el último grupo en apoyar una idea.

A menudo hablan contra los cambios propuestos y tal vez nunca expresen verbalmente su aceptación. Por lo común, los adoptarán si la mayoría los apoya.

Los rezagados están siempre contra el cambio.

Su compromiso es con la mediocridad y con el pasado. A menudo tratan de crear división dentro de la organización.

El proceso evolutivo de un cambio exitoso dentro de la organización puede resumirse en ocho pasos que hay que dar cuando la organización pasa de ignorar el cambio deseado y los efectos que tendrá, a una mente con voluntad y deseos de innovación.



- Paso 1: **Ignorancia.** Los seguidores no sientan ninguna dirección unificada, ni tienen un sentido de prioridades. Están <<en las nubes>>.
- Paso 2: **Información.** Se da información general a la gente. Al comienzo no se aceptan las ideas del cambio.
- Paso 3: **Infusión.** La penetración de ideas nuevas en los conformistas puede producir una confrontación con apatía, el prejuicio y la tradición. La tendencia general es concentrarse en los problemas.
- Paso 4: **Cambio individual.** Los <<adaptadores tempranos>> comienzan a ver los beneficios del cambio propuesto y lo aceptan. Las convicciones personales reemplazan a la complacencia.
- Paso 5: **Cambio Organizacional.** Se discuten los dos lados del asunto. Se observa una actitud menos defensiva y mayor apertura respecto a los cambios propuestos. El ímpetu del anti-cambio a pro-cambio.
- Paso 6: **Aplicaciones desmañadas.** Se experimentan algunos fracasos y algunos éxitos a medida que se implementa el cambio.
- Paso 7: **Integración.** La torpeza decrece y el nivel de aceptación aumenta. Un creciente sentido de realización y una ola secundaria de resultados y éxitos se manifiestan.
- Paso 8: **Innovación.** Los resultados significativos producen confianza y voluntad de aceptar los riesgos. El resultado es voluntad para cambiar más rápida y marcadamente.

Cuando se da el paso 8, la organización como un todo se siente deseosa de pasar por el proceso otra vez. El principal efecto del proceso se siente cuando a la mayoría de los miembros de la organización se les expone repetidamente la nueva idea.

- 1ª Exposición: <<Rechazo esa idea porque entra en conflicto con mis ideas preconcebidas>>.
- 2ª Exposición: <<Buen, lo entiendo, pero no puedo aceptarlo>>.
- 3ª Exposición: <<Estoy de acuerdo con la idea pero tengo reservas en cuanto a su aplicación.>>
- 4ª Exposición: << Esa idea expresa muy bien lo que siento al respecto>>.
- 5ª Exposición: <<Puse en práctica esa idea ahora. ¡Es sensacional!
- 6ª Exposición: <<Di esa idea a alguien ayer. En el sentido más exacto de la palabra, la idea ahora me pertenece>>.



Como Crear una Atmósfera para el Cambio.

Estudios sobre la conducta humana han demostrado que las personas en realidad no se resisten al cambio; se resisten a <<cambiar ellas mismas>>. No habrá cambio a menos que las personas cambien. Ahora, comenzaremos por el líder y desarrollaremos una estrategia para la organización.

El líder debe desarrollar confianza en la gente.

Es maravilloso cuando la gente cree en el líder. Es más maravilloso cuando el líder cree en la gente. Cuando ambas situaciones son una realidad, el resultado es confianza. Mientras más confía la gente por el líder, más deseosos estarán de aceptar los cambios propuestos por el líder. Si la relación entre el líder y la gente es positiva, entonces el líder está listo para dar el siguiente paso.

El líder debe hacer cambios personales antes de pedir a otros que cambien.

Lamentablemente, muchos líderes son como un mujer que hizo una lista de resoluciones para el Año Nuevo:

- Comer alimentos más nutritivos;
- Darse más en el plano de la amistad;
- Suprimir los dulces y grasas;
- Criticar menos a los otros.

Ella mostró su lista a un amigo y su amigo se sintió impresionado. Eran grandes metas. <<Pero>>, le preguntó, <<¿Piensas que podrás cumplir con todo eso?>> <<¿Por qué yo?>>, respondió ella. <<¡Esta lista es para ti!>>

Andrew Carnegie dijo: <<A medida que envejezco, presto menos atención a que los hombres dicen. Me limito a observar lo que hacen>>. Los grandes líderes no solamente dicen lo que deben hacer, ¡lo demuestran!

Los buenos líderes conocen la historia de la organización.

Mientras más tiempo ha pasado una organización sin que se hayan efectuado cambios, más esfuerzo se requerirá para introducirlos. También, cuando se implementa el cambio y el resultado es negativo, la gente dentro de la organización tendrá recelo de aceptar cambios en el futuro. Lo opuesto también ocurre. Los cambios exitosos del pasado preparan a la gente para aceptar con presteza más cambios.

G.K. Chesterson sugiere: <<No derribe la cera hasta que no sepa la razón por la que fue puesta allí>>. Es importante saber lo que sucedió en el pasado, antes de hacer cambios para el futuro.

Coloque a los influenciadores en las posiciones de liderazgo.



Los líderes tienen dos características: 1- Van a alguna parte 2- Pueden persuadir a otras personas para ir con ellos.

Tome en cuenta el <<cambio que tiene en su bolsillo>>

A todo líder se le da cierta cantidad de <<cambio>> (apoyo emocional en forma de monedas sueltas para negociar). Al comienzo de una relación.

- Si la relación se debilita, el líder renuncia al <<cambio>> hasta que llegue a estar en bancarrota dentro la organización.
- Si la relación se fortalece, el líder recibe <<cambio>> hasta que sea posible llegar a ser rico dentro de la organización.

Siempre recuerda: Se necesita <<cambio>> para hacer un cambio. Mientras más <<cambio>> haya en el bolsillo de un líder, más cambios pueden hacerse en las vidas de las personas. Lamentablemente, lo opuesto también ocurre.

Los buenos líderes solicitan el apoyo de los influenciadores antes que el cambio sea hecho publico.

La siguiente lista de diez puntos incluye los pasos que un buen líder debe dar para solicitar el apoyo al cambio por parte de las personas de mayor influencia en la organización.

1. Haga una lista de los influenciadores más destacados dentro de los grupos principales de la organización.
2. ¿Cuántos serán afectados directamente por el cambio? (Estas personas constituyen el grupo más importante).
3. ¿Cuántos serán afectados indirectamente por el cambio?
4. ¿Cuántos, probablemente, reaccionarán de manera positiva?
5. ¿Cuántos, probablemente, reaccionarán de manera negativa?
6. ¿Qué grupo constituye la mayoría?
7. ¿Qué grupo es el de mayor influencia?
8. Si el grupo positivo es el más fuerte, reúna a los influenciadores para discutir.
9. Si el grupo negativo es el más fuerte, reúna en manera individual con los influenciadores.
10. Conozca la <<llave>> de cada influenciador.

Prepare una agenda de reuniones que contribuyan al cambio.

Toda nueva idea atraviesa por tres fases:

- 1- No funcionará 2- Costará demasiado 3-Siempre pensé que era una buena idea.

Un líder sabio, al entender que la gente cambia mediante un proceso, preparará una agenda de reuniones para mejorar el proceso. Esta es una agenda que se ha mostrado muy efectiva.



Asuntos que informar:	Asuntos de interés para los que asisten a la reunión; asuntos positivos que levanten el estado de ánimo (Esto permite iniciar la reunión en un alto nivel.)
Asuntos que estudiar:	Asuntos a tratar, no para votar. (Esto da lugar a expresar ideas sin presión que significa representar un punto de vista en particular.)
Asuntos de acción:	Asuntos que deben someterse a votación, los cuales previamente han sido asuntos de estudio. (Esto permite una discusión que ya ha sido procesada. Si requiere mayor cambio, mantenga el asunto en la categoría de estudio dando más tiempo para la aceptación.)

Anime a los influenciadores a influir en otros informalmente.

Los grandes cambios no deben sorprender a las personas. Una información que deje el líder deje escapar el líder preparará a la gente para la reunión formal.

La información que deje escapar el líder debe planearse, y debe preparar de manera positiva a la gente para la reunión en la que el cambio será presentado formalmente.

Demuestre a la gente cómo le beneficiará el cambio.

Suposición: El cambio propuesto es lo mejor para la gente, no para el líder. La gente debe ser primera.

Un letrero en la puerta de un colectivo decía: <<Por la conveniencia de los demás, por favor cierre la puerta>>. Muy a menudo la puerta permanecía abierta hasta que se cambió el letrero: <<Por su propia conveniencia, por favor cierre la puerta>>. La puerta siempre estaba cerrada.

Déjale a la gente adueñarse del cambio.

La apertura por parte del líder abre el camino para el apropiamiento por parte de la gente. Sin apropiamiento, el cambio será de corta duración. Cambiar los hábitos y la manera de pensar de la gente es como escribir instrucciones en la nieve durante una tormenta de nieve. Cada veinte minutos, las instrucciones tiene que volver a escribirse, a menos que en adueñamiento es ofrecido junto con las instrucciones.

Como Dejar la Gente Adueñarse de un Cambio

1. Informe a la gente con anticipación para que tenga tiempo de pensar sobre las implicaciones del cambio y como este le afectará.
2. Explique los objetivos generales del cambio, las razones para implementarlo, y cómo y cuándo se realizará.



3. Muestre a las personas cómo les beneficiará el cambio. Sea franco con los miembros que pueden perder algo como consecuencia del cambio.
4. Pida a quienes serán afectados por el cambio que participen en todas las etapas de proceso.
5. Mantenga abiertos los canales de comunicación. Dé oportunidad para que los miembros discutan el cambio. Incite a formular preguntas, dar comentarios, y otras observaciones.
6. Sea flexible y adaptable durante todo el proceso. Admita las equivocaciones y haga las enmiendas que sean necesarias.
7. Demuestre en todo momento su fe y entrega al cambio. Demuestre su confianza en la capacidad de los seguidores para implementar el cambio.
8. Comunique entusiasmo, provea ayuda, manifieste aprecio y reconocimiento a quienes están implementando el cambio.

El Cambio Tendrá Lugar

La pregunta no debe ser <<¿Cambiaremos alguna vez?>>, sino <<¿Cuándo y cuanto cambiaremos?>>. Nada permanece igual excepto el hecho de que el cambio siempre está presente. Aun en el principio, Adán le dijo a Eva, cuando fueron arrojados del paraíso: <<Querida, vivimos en un tiempo de transición>>.

Charles Exley dijo: <<He estado en el mundo de los negocios durante treinta y seis años. He aprendido mucho y la mayor parte de eso no se aplica más>>.

El escritor Lincoln Barnett describió una vez la emoción que le embargó cuando, junto con un grupo de estudiantes, salía de una conferencia de física en el Instituto para Estudios Avanzados de Princeton. <<¿Cómo estuvo?>>, preguntó alguien. <<¡Maravilloso!>>, replicó el señor Barnett. <<Todo lo que sabíamos la semana pasada no era verdad>>. Mantenernos al día con los cambios e informar de ellas a la organización es un reto constante para el líder. Los líderes deben estar al tanto.

No todo cambio significa mejoramiento, pero si el cambio no puede haber mejoramiento.

Cambio = Crecimiento o Cambio = Sufrimiento

El cambio representa tanto las oportunidades como las pérdidas potenciales. He observado que el cambio se convierte en un desastre cuando:

- El cambio propuesto es una idea
- El cambio propuesto no es aceptado por los influenciadores.
- El cambio propuesto no es presentado en forma efectiva.
- El cambio propuesto sirve a los intereses de los líderes.
- El cambio propuesto se basa únicamente en el pasado.
- Los cambios propuestos son demasiados y suceden muy rápidamente.

Nunca es demasiado tarde para cambiar.



Max Depree dijo: <<Al final, es importante recordar que no podemos llegar a ser lo que necesitamos ser si permanecemos como somos>>. En un hecho que cuando usted para de cambiar, has parado.

Cuándo usted oye el nombre de Alfred Nobel, ¿en qué piensa? Podría venirle a la mente el Premio Nobel de la Paz.

Sin embargo, ese es sólo el segundo capítulo de su historia. Alfredo Nobel fue el químico sueco que amasó su fortuna inventando la dinamita y otros poderosos explosivos utilizados para las armas. Cuando murió su hermano, un periódico, por equivocación, imprimió el obituario de Alfred en vez del de su hermano. Este describía al difunto como uno que se hizo rico haciendo posible que los seres humanos se mataran unos a otros en cantidades sin precedente. Impactado por esta evaluación, Nobel resolvió utilizar su fortuna, de allí en adelante para premiar los logros que beneficien a la humanidad.

Nobel tuvo la rara oportunidad de evaluar su vida al final y todavía vivir lo suficiente para cambiar esa evaluación. Usted puede hacer una decisión, ahora para cambiar. Y cuando el cambio tenga éxito usted mirará retrospectivamente y lo llamará crecimiento.



Capítulo Cinco:

La Manera Más Rápida de Alcanzar El Liderazgo: Resolver Problemas.

Según F.F. Fournies hay cuatro razones comunes por las que las personas no cumplen como deberían:

1. No saben lo que deberían saber.
2. No saben cómo hacerlo.
3. No saben porque deberían hacerlo.
4. Hay obstáculos fuera de control.

Estas cuatro razones por las que las personas no cumplen desplegando todo su potencial son las responsabilidades del liderazgo. Las primeras tres razones se refieren a comenzar un trabajo bien. Un programa de capacitación, una descripción de trabajo, las herramientas adecuadas y la visión, junto con la buena comunicación, son un largo camino hacia el cumplimiento efectivo de las tres primeras razones.

Los problemas surgen continuamente en el trabajo, en el hogar y en la vida en general. La no le gusta los problemas, se cansa pronto de ellos, y hará todo lo posible para librarse de los mismos. Eso provoca que otros pongan las riendas del liderazgo en sus manos, si usted está dispuesto y puede atacar los problemas de otros, o capacitarlos para resolverlos. Sus habilidades para resolver problemas serán siempre necesarias, pues la gente siempre tiene problemas.

Hay dos cosas que se necesitan para resolver los problemas de una manera efectiva: la actitud correcta y el plan de acción correcto.

Todos tenemos problemas.

Algunas veces los problemas nos abruman. El Rey David sintió de la misma manera en Salmo 55. A veces pensamos que nuestra generación tiene más problemas que la anterior. Pero una mirada por la historia nos va contar que no era más fácil en esos tiempos. Deberíamos recordar las palabras de Paul Harvey que dijo que en tiempos como estos es siempre consolador recordar que siempre ha habido tiempos como estos.

Los problemas dan significado a la vida.

Un sabio filósofo comentaba una vez que el único obstáculo a vencer un águila, para volar con mayor velocidad y mayor facilidad, era el aire. Sin embargo, si el aire le fuera quitado y la orgullosa ave tuviera que volar en el vacío, caería instantáneamente, imposibilitada



totalmente para volar. Los mismos elementos que ofrecen resistencia al vuelo son al mismo tiempo la condición indispensable para el vuelo.

La misma ley, de que los obstáculos son condiciones para el éxito, se aplica a la vida humana. Una vida libre de todos los obstáculos y dificultades, reduciría todas sus posibilidades y poderes a cero. Elimine los problemas, y la vida perderá su tensión creativa.

El problema de la ignorancia de las masas da significado a la educación.

El problema de la enfermedad da significado a la medicina.

El problema del desorden da significado al gobierno.

A lo largo de toda la vida, los seres humanos tendemos a querer librarnos de los problemas y responsabilidades. Cuando surja esa tentación, recuerde al joven que preguntó a un viejo solitario: <<¿Cuál es la carga más pesada de la vida?>> El viejo le respondió tristemente: <<No tener nada que cargar>>.

Muchas personas notables han superado problemas en su vida.

Un gran número de los Salmos fueron escritos en momentos de dificultades. <<La mayoría de las epístolas se escribieron en prisiones>>.

La mayoría de los notables pensadores de todos los tiempos tuvieron que pasar por fuego.

Como alguien dijo: <<Como yo veo, si usted quiere tener el arco iris tiene que soportar la lluvia>>.

Mi problema no es mi problema.

Hay un mundo de diferencia entre una persona que tiene un gran problema y una persona que hace de un problema algo grande.

Un pastor dijo que durante varios años él dio entre quince a veinte horas de consejería semanales de consejería. Pronto descubrió que las personas que venían a verle no eran forzosamente las que tenían los mayores problemas. Eran las que estaban consientes de sus problemas y consideraban sus dificultades muy estresantes. Él trataba de arreglar sus problemas, sólo para descubrir que al salir de un problema entraban en otro.

Hay mucha gente que sus <problemas>> no son verdaderos problemas. El problema es que reaccionan equivocadamente ante los <<problemas>>, y por eso hacen de sus <<problemas>> verdaderos problemas. Lo que importa en realidad no es lo que me sucede, sino lo que sucede en mi.

Un estudio de trescientas personas sumamente exitosas, como Franklin Delano Roosevelt, Helen Keller, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Mahatma Gandhi y Albert Einstein indica que uno de cada cuatro tenía limitaciones tales como ceguera, sordera o parálisis. Tres cuartos habían nacido en la pobreza, venían de hogares destrozados, o por lo menos de situaciones familiares sumamente tensas o perturbadoras.



¿Por qué los triunfadores superaron los problemas, mientras miles de personas se sientan abrumadas por ellos?

- Porque rehusaron a asirse de las excusas comunes para el fracaso.
- Transformaron los grandes tropiezos en piedras sobre las cuales pudieron cruzar los ríos.
- Se dieron cuenta de que no podían determinar todas las circunstancias de la vida, pero podían determinar qué actitudes escoger frente a cada circunstancia.

El periódico Los Angeles Times publicó esta cita: <<Si usted puede sonreír cuando cualquier cosa va mal, usted es un tonto o un técnico de reparación.

Podemos añadir esto: O un líder que se da cuenta de que el único problema que usted tiene es el que usted permite sea problema debido a su reacción equivocada hacia él. Los problemas pueden detenerle temporalmente, Usted es el único que puede actuar permanentemente.

Un problema es algo por lo cual puedo hacer algo.

Si no puedo hacer algo por un problema, no es mi problema; es una realidad de la vida. Si no hay respuesta alguna para un problema, no es realmente un problema, pero una realidad de la vida. Cuídese de resignarse con la posición de que no hay ninguna respuesta para el problema. Alguien puede venir con una solución.

La prueba de líder es la capacidad de reconocer un problema antes de que se convierta en una emergencia.

En condiciones de un liderazgo efectivo un problema rara vez adquiere proporciones gigantescas es reconocido y solucionado en sus etapas iniciales.

Los grandes líderes por lo general reconocen un problema en la siguiente secuencia:

- 1) Lo presienten antes de verlo (intuición).
- 2) Comienzan a buscarlo y hacen preguntas (curiosidad).
- 3) Reúnan información (procesamiento).
- 4) Expresan sus sentimientos y descubrimientos con unos colegas de confianza (comunicación).
- 5) Definen el problema (escritura).
- 6) Revisan sus recursos (evaluación).
- 7) Toman una decisión (dirección).

Los grandes líderes a veces dejan de ver por un lado. Se dan cuenta de que el puñetazo no es siempre el más duro, sino el que no vieron venir. Por eso, siempre están buscando señales e indicadores que les permitan darse cuenta del problema y sus probabilidades de solución.



Tratan los problemas como el del potencial intruso en una granja de Indiana que leyó este letrero en una cerca: <<Si cruza este campo, es mejor que lo haga en 9,8 segundos. El toro puede hacerlo en 10>>.

Usted puede juzgar a los líderes por el tamaño del problema que enfrentan.

En una de las tiras cómicas de <<Snappy>>, Carlitos dice: <<No hay problema tan grande del que yo no pueda escaparse>>.

Todos nos hemos sentido exactamente como el domador que publicó este anuncio en el periódico: <<Domador de leones quiere un león más domado>>.

Sin embargo, al observar a las personas y sus problemas, he notado que el tamaño de las personas es más importante que el tamaño del problema. El problema parece más grande o más pequeño si la persona es grande o pequeña. Las grandes personas manejarán los grandes problemas con efectividad.

Solucione problemas de trabajo rápidamente; los problemas de personas tomarán más tiempo.

Resolver problemas puede ser la agenda inmediata, pero no debe ser en lo que empleemos la mayor parte del tiempo. Si todo lo que hacemos es concentrarnos en resolver el siguiente problema a mano, pronto nos sentiremos como el granjero que dijo: <<Lo difícil de ordeñar vacas es que nunca quedan ordeñadas>>. Los problemas nunca paran, pero nosotros podemos parar los problemas.

Sugerencias para preparar personas que resuelvan problemas son:

- 1) Dedique un tiempo a la gente. Los que nunca tienen tiempo para prepara gente, se ven obligados a tener tiempo para resolver sus problemas.
- 2) Nunca resuelva un problema por la persona; resuélvalo con esa persona. Toma tiempo para encontrar el problema y encontrar la solución.

Los problemas deben resueltos al nivel más bajo posible. El Presidente John F. Kennedy dijo que el presidente Eisenhower le dio este consejo el día anterior a la toma de posesión: <<No serán fáciles los problemas que lleguen al Presidente de los Estados Unidos. Si fueran fáciles de resolver, entonces alguien habría resuelto>>.

Esta afirmación debería aplicarse a cada líder. Ascender por la escalera del liderazgo significa que tendrá que hacer menos decisiones pero los que tienen que hacer son más importantes.

Las habilidades de un líder para resolver problemas deben aguzarse puesto que cada decisión significa una decisión de primera importancia.

John E. Hunter dijo: <<Una situación solamente se convierte en problema cuando uno no tiene suficientes recursos para afrontarla>>.



La actitud correcta.

Norman Vincent Peale tenía razón cuando dijo que:

- el pensamiento positivo es la manera cómo se piensa acerca de un problema.
- Entusiasmo es la manera cómo usted se siente con respecto al problema.
- Los dos aspectos determinan lo que usted hace con el problema.

Muchas veces es más importante cambiar la perspectiva de las personas, no sus problemas.

El pensamiento positivo no siempre cambia nuestras circunstancias, pero siempre nos cambia a nosotros. Cuando podemos pensar correctamente en relación con situaciones difíciles, entonces nuestro viaje por la vida es mejor.

El plan de acción correcto.

¿No es verdad que muchas veces tenemos un excedente de respuestas sencillas y una escasez de problemas sencillos? En ocasiones, nos sentimos como el tipo que en una caricatura decía: <<Trato de vivir un solo día a la vez, pero últimamente varios días me han atacado al mismo tiempo>>. Una cosa es cierta: ¡la vida no está exenta de problemas!

Se cuenta que cuando se diseñaba la serie de vehículos espaciales Apolo, surgió una diferencia entre los científicos y los ingenieros. Los científicos insistían en que todo el peso disponible se reserva para equipo científico que pudiera servir para explorar e informar sobre el espacio. Querían que los ingenieros diseñaran un vehículo espacial que no tuviera defecto alguno. (Es era la era cuando <<cero defectos>> era una expresión popular e la industria.) Eso significaría que una gran proporción de espacio y peso estarían disponibles para equipo científico.

Los ingenieros argumentaban que esa era una meta imposible. Decían que la única suposición segura era que algo saldría mal, pero no podían predecir con certeza dónde ocurriría ese mal funcionamiento. Eso significaba que habría mucho menos peso y espacio de carga disponibles para equipo científico.

Al parecer, este conflicto se resolvió preguntando a los astronautas que se preparaban, que suposición apoyaban. ¡Todos votaron a favor de muchos sistemas de reservas!

Esta historia ilustra la importante de las suposiciones. Algunas personas suponen que es posible desarrollar en sus vidas un sistema exento de defectos. Otras que algo saldrá mal y necesitarán un sistema de reserva. Muchas veces, cuando surge un problema, queremos echarle la culpa a alguien más y tomar el camino más fácil para salir.

El Proceso de Resolver Problemas



Ahora, aun si no queremos eludir responsabilidades y tenemos una actitud correcta y un sólido plan de acción, es importante seguir un proceso cuando estamos buscando una solución.

Identifique el problema.

Muchas veces atacamos los síntomas, no la causa. Ordenar a su personal que permanezca en sus escritorios hasta que llegue el tiempo de salir es una solución momentánea que no responde a la pregunta: <<¿Por qué el personal sale antes de hora?>> Su trabajo es identificar los verdaderos problemas que subyacen a los síntomas. Dejar de hacer esto le pone en la misma situación que a un joven soldado que estaba aprendiendo a lanzarse en paracaídas. Le dieron las siguientes instrucciones:

- 1) Salte cuando se diga;
- 2) Cuenta hasta diez y tire de la cuerda;
- 3) En muy improbable caso que no se abre, tire de la cuerda del segundo paracaídas;
- 4) y Cuando llegue a tierra, un camión le llevará de regreso a la base.

El avión se elevó hasta la altura adecuada y los hombres comenzaron a saltar; el soldado saltó cuando le llegó su turno. Contó a diez, tiró la cuerda, pero el paracaídas no se abrió. Procedió a efectuar las instrucciones secundarias y tiró de la cuerda del segundo paracaídas. Este tampoco se abrió. <<Y supongo>>, se quejó para si mismo, <<que el camión tampoco estará allí cuando llegue a tierra>>.

Establezca prioridades en el problema.

Richard Sloma dice que nunca se debe tratar de resolver todos los problemas al mismo tiempo; alinéelos ante usted uno a uno. (Josué 12:7-24) Ya sea que usted enfrenta tres problemas, treinta o trescientos, <<colóquelos en una sola hilera de manera que usted se enfrente como uno solo a la vez>>.

Aborde estos problemas, no con la atención de hallar lo que usted espera que esté allí, sino de encontrar la verdad y las realidades con las que debe luchar. Puede ser que no le guste lo que encuentre. En ese caso, usted tiene el permiso de tratar de cambiarlo. Pero no se engañe. Lo que encuentre puede ser o no el verdadero problema.

Defina el problema.

Una sola oración, responda a la pregunta; <<¿Cuál es el problema?>> Definir el problema en una sola oración es un proceso de cuatro pasos.

- 1) Haga las preguntas correctas.

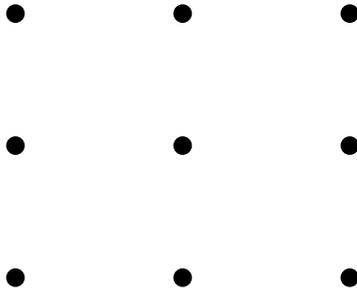
Si usted tiene una idea vaga, no haga pregunta general como <<¿Qué está pasando aquí?>>, ni especule. En vez de eso, haga preguntas relacionadas con el proceso. Dos palabras que siempre deben gobernar las preguntas son *tendencia* y *tiempo*. La mayoría de las huellas de los problemas pueden ser rastreadas si se hacen preguntas específicas en estas dos áreas.



2) Hable a las personas que debe hablar.

Tenga cuidado de las autoridades que tienen una actitud de sabelotodo. Estas personas tienen puntos ciegos y se resisten al cambio. La creatividad es esencial para resolver problemas.

Este principio podemos ilustrar utilizando el problema de los nueve puntos. Conecte los nueve puntos con cuatro líneas rectas sin levantar el lápiz del papel.



Se vio obstaculizado, si hizo ciertas suposiciones sobre el problema que limitaba la posibilidades de sus respuestas. ¿Supuso que las líneas no podían extenderse más allá del cuadrado imaginario formado por los puntos? Invalide esa suposición y podrá resolver el rompecabezas más fácilmente. Este ejercicio nos sirve para comunicar el mensaje que podemos encontrar más maneras de resolver más problemas, si invalidamos ciertas suposiciones.

3) Obtenga los hechos claros.

Recuerde las palabras de Peter Drucker: <<Una vez que los hechos están claros, las decisiones saltan a la vista>>. Por ejemplo, no permita que nadie le diga. << esa persona es un buen trabajador>>. Obtenga ejemplos concretos del desempeño de ese individuo. Escuche lo que no se dice y reúna sea importante información.

4) Involúcrese en el proceso.

La mayoría de los problemas no son lo que parecen. No se limite a hacer las preguntas correctas y reunir los hechos claros, Involúcrese en el proceso haciendo el trabajo del personal, y vea cuáles son los problemas que surgen. Los problemas deben resolverse al nivel más bajo posible porque es allí donde aparecen. Ese es el nivel, también, donde son definidos con más claridad.

Escoja a las personas que le van a ayudar en el proceso de resolver problemas.

Antes de invitar a la gente a asistir a una reunión para resolver problemas, haga las siguientes preguntas:

- ¿Es este un verdadero problema?
- ¿Es urgente?



- ¿Se conoce la verdadera naturaleza del problema?
- ¿Es específico? (Si la gente habla sobre todo, al final no hablará sobre nada).
- ¿Ha invitado al grupo más competente para tratar el problema, y cada participante está preocupado por resolverlo?

Juntas las causas del problema.

Haga una lista de todas las posibles causas del problema averiguando qué causó el problema, y cómo se puede evitar esto en el futuro.

Junte todas las soluciones posibles.

Haga una lista de todas las soluciones posibles. Mientras más, mejor. Rara vez hay solamente una manera de resolver un problema. Las opciones son esenciales porque un problema cambia continuamente. El líder sin una solución de reserva para la repuesta primaria, pronto estará en dificultades.

Establezca prioridades y seleccione las <<mejores>> soluciones.

Sopese todas las soluciones posibles antes de decidir. El líder debe siempre responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué solución tiene el mayor potencial de ser acertada?
- ¿Qué solución favorece los mejores intereses de la organización?
- ¿Qué solución tiene de su lado el ímpetu y el tiempo oportunos?
- ¿Qué solución tiene la más grande posibilidad de éxito?

Implemente la mejor solución.

Norman Bushnell, fundador de Atari, dijo: <<Todo el que haya tomado una ducha tiene una idea. Es la persona que sale de la ducha, se seca y hace algo al respecto, la que conoce la diferencia.>>

Evalué la solución.

Deje que otros la prueben y la critiquen. Si hacen críticas intelectuales (tales como: <<no creo que funcionará porque...>>), ignórelas. Si señalan problemas operativos reales, observe y haga los ajustes. Haga estas preguntas para evaluar las respuestas:

- ¿Pudimos identificar las verdaderas causas del problema?
- ¿Hicimos la decisión correcta?
- ¿Se ha resuelto el problema?
- ¿Han aceptado esta solución las personas claves?
- ¿Ayudé a la gente a mejorar sus habilidades para resolver problemas a fin de que puedan enfrentar el conflicto en el futuro?



Establezca los principios o reglamentos para impedir que los problemas vuelvan a surgir.

Mientras que los reglamentos se establecen para una función en particular, los principios son una guía para todos y son más generales. Los reglamentos cambian cuando su aplicación ya no es indispensable. Los principios no cambian.

- Los reglamentos son muchos
- Los principios son pocos;
- Los reglamentos cambiarán.
- Los principios nunca lo harán.

Los reglamentos funcionan bien en asuntos operacionales y en un nivel administrativo más bajo. Un reglamento nunca debe mantenerse y ser defendida cuando este impide el cumplimiento del programa y demora cambio que se necesita para progresar. El propósito de un reglamento es dar dirección clara y permitir un mejor flujo en la organización. Muchos problemas operacionales quedarán resueltos con la implementación de un reglamento sólido.

Cuando hay debate, preguntas, o confrontación entre los líderes y la gente, siempre espere que el liderazgo concede el beneficio de la duda a otros. Puede ser que el problema no tenga nada que ver con un procedimiento operacional relativo a maquinas y papel, pero tiene que ver con gente. Para enseñar principios efectivos a mis lideres debo:

- Enseñarlos mediante el ejemplo.
- Relacionarlos, respondiendo a la pregunta: <<¿Cómo puedo utilizar esto en mi vida?>> y
- Aplaudir cuando veo los principios aplicados en su vida.

En relación con la solución de problemas, si usted es el que siempre soluciona y nunca enseña a los que le rodean a pensar y a decidir por si mismos, tendrá un grupo dependiente de sus seguidores. Tenemos que concentrar en ayudar a las personas a que resuelven sus problemas en vez resolverles los problemas. Estas sugerencias son algunos métodos que usted encontrará efectivos:

- Nunca deje que otros piensen que usted tiene las mejores respuestas. Esto sólo les hará dependientes de usted.
- Haga preguntas. Ayude a la gente a pensar en todo el proceso del problema.
- Sea un entrenador, no un rey. Un entrenador logra lo mejor de otros, ayudándoles a llegar a lo más profundo y descubrir su potencial. Un rey solamente da órdenes.
- Haga una lista de las soluciones que ellos tienen. Integre sus ideas con las de ellos, hasta que se apropien de ellas.
- Pídales apropiarse y aceptar la responsabilidad del plan. Permítales que fijen un límite de tiempo y un proceso para responder a él.

Su meta debe ser que cuando la reunión termine, la otra persona hay procesado el problema, buscando una solución, desarrollando un plan, y se haya apropiado de la idea. La relación de él o de ella con usted no será de dependencia, sino de profundización.



Capítulo Seis

Lo Extra en el Liderazgo: La Actitud

Haga este ejercicio:

Escriba el nombre de un amigo a quien admire mucho

Escriba una de las cosas que más admira de ese amigo.

Lo más probable es que lo que más admira de su amigo se relaciona con la actitud.

Chuck Swindoll dijo: <<Mientras más vivo, más me doy cuenta del impacto de la actitud en la vida. Para mí, la actitud es más importante que los hechos. Es más importante que el pasado, que la educación, que el dinero, que las circunstancias, que los fracasos, que el éxito, que lo que piensan, dicen o hacen otras personas. Es más importante que la apariencia, las capacidades o la habilidad. La actitud prosperará o hará quebrar a una compañía, a una iglesia o a un hogar. Lo más importante es que cada día podemos escoger la actitud que vamos a tener ese día. No podemos cambiar nuestro pasado. Ni podemos cambiar el hecho de que las personas actuarán de cierta manera. Tampoco podemos cambiar lo inevitable. Lo único que podemos hacer es jugar con el único recurso que tenemos, y que es nuestra actitud. Estoy convencido que la vida es en un 10% lo que me sucede y 90% cómo reacciono ante lo que me sucede. Y eso es lo que pasa con usted: somos responsables de nuestras actitudes>>.

Así como nuestras actitudes son lo extra en nuestras vidas, son también muy importantes para dirigir a otros. El liderazgo tiene menos que ver con la posición que lo que tiene que ver con la disposición.

La disposición de un líder es importante porque influirá en la manera como los seguidores piensan y sienten. Los grandes líderes. Saben que una actitud correcta creará la atmósfera adecuada para que los demás respondan bien.

Nuestras actitudes son nuestro activo más importante.

Puede ser que las actitudes no sean el activo que nos haga grandes líderes, pero sin buenas actitudes, jamás llegaremos a desarrollar todo nuestro potencial. Nuestras



actitudes son las que nos dan ese pequeño margen extra sobre aquellos que piensan equivocadamente.

Walt Emerson dijo: <<Lo que está atrás de nosotros y lo que está delante de nosotros son cosas insignificantes comparadas con lo que está adentro de nosotros>>.

Robert Half Internacional, una firma consultora de San Francisco, pidió a los vicepresidentes y a los directores de personal de las cien compañías más grandes de Estados Unidos que mencionaran la razón más importante para despedir a un empleado. Las respuestas son muy interesantes y destacan la importancia de la actitud e el mundo de los negocios.

- Incompetencia: 30%
- Incapacidad para trabajar con otros: 17%
- Deshonestidad o mentira: 12%
- Actitud negativa: 10%
- Falta de motivación: 7%
- Fallas o negativa para seguir las instrucciones: 7%
- Otras razones: 8%

Note que aunque la incompetencia ocupa el primer lugar en la lista, las siguientes cinco razones fueron problemas de actitud.

El Instituto Carnegie analizó los registros de diez mil personas y concluyó que el 15% de éxito se debe a la capacitación técnica. El otro 85% se debe a la personalidad, y el principal rasgo de personalidad identificado en la investigación fue la actitud.

Nuestras actitudes determinan lo que vemos y cómo manejamos nuestros sentimientos. Estos dos factores determinan en gran medida nuestro éxito.

1. Lo que vemos: La psicología 101 me enseñó que vemos lo que estamos preparados para ver.

Nuestras expectativas tienen mucho que ver con nuestras actitudes. Y estas expectativas pueden ser totalmente falsas, pero determinarán nuestras actitudes.

2. Como manejamos nuestros sentimientos: Observe que no dije que nuestras actitudes determinan cómo nos sentimos. Hay una gran diferencia entre cómo nos sentimos y cómo manejamos nuestros sentimientos.

Todos tenemos momentos en que nos sentimos mal. Nuestras actitudes no pueden detener nuestros sentimientos, pero pueden impedir que nuestros sentimientos nos detengan.

Todos los días vemos a personas que se sienten controladas. Una encuesta indica que las personas con problemas emocionales tienen el 144% más de probabilidades de tener accidentes automovilísticos, que los que son emocionalmente estables. Un hecho



alarmante revelado en este estudio es que una de cada cinco víctimas de accidentes fatales tuvieron una disputa de las seis anteriores a su accidente.

Es improbable que una persona con una mala actitud pueda tener éxito continuamente.

Norman Vincent Peale relata esta historia en su libro *Power of the Plus Factor (Poder del Factor Positivo)*: <<Caminado por las serpenteadas callejuelas de Kowloon en Hong Kong, llegué a un estudio de tatuajes. En la vitrina se exhibían las muestras de los tatuajes disponibles. Por lo que me impactó hondamente era ver que había tres palabras que podían ser tatuadas en la carne de uno: *Nacido Para Perder*.

<<Asombrado, entré a la tienda y, señalando a esas palabras, pregunté al artista tatuador chino: ¿En verdad, hay alguien que quiera tener esa terrible frase, *Nacido Para Perder*, tatuada en su cuerpo?

<<El respondió: Si, a veces.

<<Pero, dije no puedo creer que alguien de mente sana haga eso.

<<El chino se limitó a golpearse la frente con sus dedos y en muy mal inglés dijo: Antes de que el tatuaje esté en el cuerpo, el tatuaje está en la mente>>.

Una vez que la mente está tatuada con pensamientos negativos, las posibilidades de éxito a largo plazo disminuyen. No podemos continuar funcionando de una manera en la que nosotros mismos no creemos verdaderamente. Con frecuencias vemos las personas sabotearse a sí mismas por causa del pensamiento equivocado.

Arnaldo Palmer fue un gran golfista en el mundo de los deportes. Este gran golfista nunca hizo ostentación de su éxito. Aunque ha ganado cientos de trofeos y premios, el único trofeo que tiene en su oficina es una pequeña copa estropeada que ganó en su primer campeonato profesional en el torneo abierto de Canadá en 1955. Además de la copa tiene una placa solitaria en la pared. La placa dice por que ha tenido éxito en el golf y fuera de él. Dice:

Si cree que está vencido, lo está.
Si piensa que no se atreve, no lo hará.
Si le gusta ganar pero piensa que no puede,
Es casi seguro que no ganará.
Las batallas de la vida no siempre van dirigidas
Al hombre más fuerte o al hombre más veloz.
Tarde o temprano, el hombre que gana
Es el hombre que cree que puede.

¿Cuál es la diferencia entre un golfista que gana un torneo de golf y un Arnold Palmer?
¿Es la capacidad? ¿Es la suerte? ¡Absolutamente no! Cuando un promedio inferior a dos golpes por torneo es lo que distingue a los veinticinco mejores golfistas del mundo, la diferencia tiene que ser algo más que la simple habilidad.



La diferencia tiene está en la actitud. Las personas con pensamientos negativos pueden comenzar bien, tener unos cuantos días buenos, y ganar un partido. Pero tarde o temprano (por lo general temprano), sus actitudes los derrumbarán.

Somos responsables por nuestras actitudes.

Nuestro destino en la vida no será determinado jamás por nuestro espíritu de queja o elevadas expectativas. La vida está llena de sorpresas y el ajuste de nuestras actitudes es un proyecto para toda la vida.

El pesimista se queja del viento.
El optimista espera que cambie.
El líder ajusta las velas.

Tenemos que seguir trabajando en nuestra vida de pensamiento. Somos responsables de tener una buena actitud y mantenerla. Nuestra actitud no funciona en forma automática. Por eso es importante leer libros que motivan tu actitud. Somos nosotros los que escogemos qué actitudes adoptar ahora mismo. Y esta es una elección continua.

Me sorprende la gran cantidad de adultos que no asumen responsabilidad por sus actitudes.

- Si están de mal humor y alguien les pregunta porque dicen, <<Me levanté por el lado equivocado de la cama>>.
- Cuando el fracaso comience a plagar sus vidas dirán: <<Nací en el lado equivocado de la calle>>.
- Cuando la vida comience a perder el sabor mientras otros miembros de la familia todavía estén avanzando, dirán: <<Bueno, nací en el orden equivocado entre los miembros de la familia>>.
- Cuando sus matrimonios fracasan, dice: <<Creo que me casa con la persona equivocada>>.

¿Se da cuenta de algo? Siempre culpan a otros por sus problemas. El día más grande en su vida y en la mía es cuando aceptemos la responsabilidad total por nuestras actitudes. Ese es el día en el que verdaderamente creceremos.

Un asesor le sugirió al Presidente Lincoln cierto candidato para el gabinete. Pero Lincoln lo rechazó diciendo: <<No me gusta la cara del hombre>>. <<Pero, señor, él no es responsable de su cara>>, insistió el consejero.

<<Todo hombre de más de cuarenta años es responsable de su cara>> replicó Lincoln, y allí quedó el asunto. No importa lo que piense sobre su actitud, ¡se ve en su cara!

Había una calcomanía que decía: <<La miseria es una opción>>. ¡Esto es muy cierto!

- No podemos escoger cuantos años vivir, pero podemos escoger cuanta vida tendrán esos años.



- No podemos controlar la belleza de nuestra cara, pero podemos controlar la expresión en ella.
- No podemos controlar los momentos difíciles de la vida, pero podemos decidir hacerla menos difícil.
- No podemos controlar la atmósfera negativa del mundo, pero podemos controlar la atmósfera de nuestras mentes.

Muy a menudo tratamos de escoger y controlar las cosas que no podemos. Muy rara vez decidimos controlar lo que podemos... nuestra actitud.

No es lo que me sucede a mí lo que importa, sino lo que sucede *en* mí

Hugh Downs dice que una persona feliz no es una persona con cierto conjunto de circunstancias, sino más bien una persona con cierto conjunto de actitudes. Muchas personas creen que la felicidad es una condición. Cuando las cosas van bien, están felices. Cuando las cosas van mal, están tristes.

Algunas tienen un <<enfermedad de destino>>. Piensan que la felicidad se encuentra en una posición o un lugar. Otras personas tienen una <<enfermedad de alguien>>. Piensan que la felicidad resulta de conocer o estar con una persona en particular.

Me impresiona la filosofía de la siguiente declaración: <<Dios decide por lo que vamos a pasar. Nosotros decidimos como lo vamos a pasar.>>

Muchas veces las personas han sufrido situaciones adversas en sus vidas se vuelvan amargadas y enojadas. Con el tiempo sus vidas se tornan negativas y manifiestan dureza hacia los demás. Tiene la tendencia de recordar los tiempos difíciles y decir: <<Ese incidente arruinó mi vida>>. De lo que no se dan cuenta es que ese incidente reclama una decisión de actitud, una respuesta. El haber escogido una actitud equivocada, no la condición, arruinó sus vidas.

La actitud del líder ayuda a determinar las actitudes de los seguidores.

El liderazgo es influencia. La gente se contagia de las actitudes como es contagia de los resfriados: Acercándose. Es importante que posea una buena actitud, no solamente por tener éxito, sino también por el beneficio de los demás.

La acción de un líder se multiplica en reacción porque hay varios seguidores. Dar una sonrisa retribuye muchas sonrisas. Manifestar ira desata mucha ira en los otros. Hay pocas víctimas reales del destino. Los generosos reciben ayuda y a los mezquinos se les rehuye.

Usted puede alcanzar sus metas si las fija, ¿Quién dice que no es más dedicado, más inteligente, mejor, más trabajador, más capaz que su competidor? No importa si dicen que usted no puede hacerlo. Lo que importa, lo único que importa es si usted lo dice.



Creo que la actitud de un líder es captada más rápidamente que sus acciones. Una actitud refleja en los demás aun cuando no siga la acción. Una actitud es puede expresar sin hablar una sola palabra.

La actitud de un líder produce efectos en los demás y, por esta razón, al contratar ejecutivos se considera la actitud de los candidatos. Los psicólogos enumeran cinco áreas que deben evaluarse en la promoción de los empleados a un puesto ejecutivo:

- 1) ambición
- 2) actitudes en relación con la política
- 3) actitudes con los colegas
- 4) capacidad de supervisión
- 5) actitudes hacia la demanda excesiva de tiempo y energía

Un candidato que estuviera desbalanceado en una o más de estas áreas, probablemente proyectaría una actitud negativa y, por eso, demostraría ser un líder pobre.

Tómese un momento y haga una lista actitudes negativas que influyen en los demás ahora mismo.

1)

2)

3)

4)

COMO CAMBIAR SU ACTITUD

Repaso.

Examine tu vida. Muchas veces no damos caso a lo que pensamos que otros no pueden ver en nosotros. Lo que esta afuera cuidamos, porque se ve fácilmente. Tenemos que hacer un repaso de nuestra vida y nuestras actitudes para ver si son correctos.

LAS SEIS ETAPAS DEL CAMBIO DE ACTITUD

1) Identifique los sentimientos que son problema.
Esta es la etapa inicial de conciencia y la más fácil de declarar.

2) Identifique los problemas de conducta.

Ahora nos vamos bajo la superficie. ¿Qué produce malos sentimientos? Escriba las acciones que producen sentimientos negativos.



3) Identifique los problemas de pensamiento.

William James dijo: <<Lo que llama nuestra atención determina nuestra acción>>.

4) Identifique el pensamiento correcto.

Escriba en un papel el pensamiento correcto y lo que usted desea. Puesto que sus sentimientos vienen de sus pensamientos usted puede controlar sus sentimientos cambiando una sola cosa: ¡sus pensamientos!

5) Haga un compromiso público de pensar correctamente.

El compromiso público es el compromiso más poderoso.

6) Desarrolle un plan para pensar correctamente.

Este plan debe incluir:

- Una definición escrita del pensamiento correcto deseado.
- Una manera de medir el progreso.
- Una medida diaria del progreso.
- Una persona ante quien responder.
- Una dieta diaria de materiales de autoayuda.
- Asociación con personas que piensan correctamente.

Resolución.

Cuando un líder necesita pedir a otros que comprometen su tiempo, se deben contestar dos preguntas:

- 1) <<¿Pueden?>> (esto tiene que ver con la capacidad) y
- 2) <<¿Lo harán?>> (eso tiene que ver con la actitud).

La más importante de las dos es: <<¿Lo harán?>> Otras dos preguntas permiten contestar la de <<¿Lo harán?>> :

- 1) <<¿Es el tiempo correcto?>> <<¿Son las condiciones propicias para que haya un cambio positivo?>>
- 2) <<¿Esta la temperatura alta?>> Además de las condiciones favorables, ¿existe un ardiente deseo de pagar el precio para lograr el cambio necesario?

Cuándo ambas preguntas puedan contestarse con un resonante ¡SI!, entonces, la resolución es firme y el éxito es posible.

Reformule.

Dennis Waitley dice que los ganadores de la vida piensan constantemente en términos de <<yo puedo>>, <<yo quiero>>, y <<yo soy>>. Los perdedores, por otro lado, concentran



sus pensamientos en lo que deberían haber hecho o en lo que no hicieron. Si no nos gusta lo que hemos hecho, entonces debemos cambiar el cuadro.

Los investigadores de cáncer en el King's College de Londres hicieron un estudio a largo plazo de cincuenta y siete víctimas de cáncer de seno que sufrieron mastectomía. Hallaron que siete de cada diez mujeres <<con espíritu de lucha>> estaban vivas diez años después, mientras que cuatro de cada cinco mujeres <<que se sintieron sin esperanza>> en el diagnóstico, habían muerto.

En un estudio de dos años de víctimas de quemaduras, el equipo de Centro Médico de Haborview descubrió que los pacientes con actitudes positivas se recuperaban más rápidamente que los que tenían actitudes negativas.

Reformular sus actitudes significa: No puedo cambiar el mundo, pero puedo cambiar la manera en que veo el mundo desde adentro.

Reingrese.

Cuando usted cambia tu manera de pensar, comienza inmediatamente a cambiar su conducta. Comience a actuar en el papel de la persona que quisiera ser. Adopte el comportamiento que admira y hágalo suyo. Muchas personas quieren sentir y luego actuar. Esto nunca funciona.

Una revista médica decía: <<La motivación no le va impactar como un relámpago. Y la motivación no es algo que otro –la enfermera, el médico, un miembro de la familia- pueda darle ni forzar en usted. Todo el asunto de la motivación es una trampa. Olvide de la motivación. Simplemente HÁGALO. Ejercicio, bajar peso, prueba del azúcar o lo que quiera. Hágalo sin motivación. Y luego ¿adivine que? Después de comienza a hacerlo, la motivación viene y facilita el seguir haciéndolo>>.

<<La motivación>>, dice John Bruner, <<es como el amor y la felicidad>>, un producto derivado. Cuando usted está activamente comprometido a hacer algo, la motivación viene de pronto cuando menos lo espera>>.

Así que ¡actúe! Lo que quiera que sepa que deba hacer, hágalo.

Repita.

Paul Meier dijo: <<Las actitudes no son otra cosa más que hábitos de pensamientos, y los hábitos se pueden adquirir. Una acción repetida llega a ser una acción realizada.>>

Para mejorar su actitud hay que hacer dos cosas:

- 1) Diga las palabras correctas,
 Lea los libros correctos,
 Escuche los casetes correctos,
 Reúnase con las personas correctas,
 Haga las cosas correctas,



Ore la oración correcta.

- 2) Haga la primera cosa todos los días, no solamente una vez o cuando a usted le pareciera, y ve como su vida mejorará.

Renovación.

Felizmente, después de un tiempo, una actitud positiva puede reemplazar a una negativa. Nuevamente, permítame enfatizar que la batalla nunca termina, pero vale la pena nuestro esfuerzo. Mientras más sean arrancados los pensamientos negativos y reemplazados por positivos, mayor renovación personal se experimentará. El enemigo quiere meter su cizaña en nuestro <<campo>> (mente), estos son nuestros propios malos hábitos y pensamientos negativos. Necesitamos arrancarlos constantemente para que nuestra vida sea feliz y productiva.