Paolo A. Ruggeri

LOS NUEVOS LÍDERES

UN MANUAL DE LIDERAZGO PARA LOS EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS DEL TERCER MILENIO

EDICIÓN EXCLUSIVA DE PRELANZAMIENTO

(LOS TRES PRIMEROS CAPÍTULOS)

Copyright © 2002 ENGAGE EDITORE

ALL RIGHTS RESERVED

Copyright © 2012 PAOLO RUGGERI SAS

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN: 978-88-89380-16-1

info@paoloruggeri.net

www.paoloruggeri.net

“

Este libro está dedicado a nuestros clientes, cuyos fervientes deseos de obtener resultados nos animaron a crecer, a asumir el desafío, y luego a investigar y desarrollar un *know-how* fenomenal.

”

PREFACIO

Todas las épocas históricas se han caracterizado por la presencia de grandes líderes. Individuos extraordinarios, de carisma irresistible, con el poder para reavivar los sueños abandonados y dirigir a las grandes multitudes hacia la consecución de nuevas visiones que la mayoría de la gente no podía ni siquiera imaginar.

Ser un líder era sinónimo de ser una persona de grandes virtudes, alguien con la capacidad de entender las necesidades y esperanzas de todo un pueblo. Eran personas que destacaban por su integridad moral y fuerza interior. Tenían un objetivo importante que conquistar y una determinación incontenible para conseguirlo.

De igual modo, algunas épocas se han caracterizado por la presencia de grandes mistificadores[1]: líderes negativos que usaron su influencia instrumentalmente, para servir a sus propios intereses y no para el bien común.

No es necesario ser un historiador erudito para afirmar que en cada período histórico, a raíz de la aparición de uno o más líderes negativos, hay cierta resistencia justificada hacia el liderazgo. Durante esas épocas parece que nadie está realmente preparado para asumir la responsabilidad (o está por la labor) de liderar a los demás.

Bueno, nos guste o no, estamos viviendo una de esas épocas.

Los grandes dictadores del siglo pasado impulsaron el fanatismo y, durante las dos guerras mundiales, muchos seguidores se inmolaron por devoción a ellos

Los recientes actos de terrorismo revelan una vez más las terribles secuelas que provocan aquellos individuos que hábilmente promueven peligrosos fundamentalismos religiosos con el único fin de incrementar su propio poder.

---

[1] *Mistificadores: timadores, personas que hacen aparecer algo como lo que no es en realidad.*

Queda claro, sin embargo, que estas acciones no son demostraciones reales de liderazgo.

Dondequiera que busquemos, resulta difícil encontrar individuos de auténtico calibre carismático. Y la gente advierte la total falta de ideales e interés real por parte de aquellos que, en teoría, deberían ser quienes los gobiernan. La triste consecuencia es que, a falta de algo mejor, la gente termina por convertir a sus cantantes o deportistas favoritos en leyendas.

Todos podemos percibir esta sensación de vacío, que ya ni siquiera las religiones, nuevas o tradicionales, son capaces de llenar porque están lejos de las cada vez más complejas necesidades de una humanidad que evoluciona sin una meta u objetivo común.

Vivimos un difícil período histórico en el que resulta imposible encontrar algún soberano verdadero que ocupe este trono vacante, un soberano que esté dispuesto —o sea capaz— de asumir la responsabilidad de mejorar realmente la existencia humana.

Sin embargo, si observamos el mundo actual con mirada pragmática,, veremos claramente a las personas que podrían desempeñar el verdadero, pero ahora olvidado, papel de líder.

Estos individuos son los nuevos líderes de la era moderna, los únicos que por sus decisiones y acciones tienen el poder de mejorar la calidad de vida de millones de personas.

Estos individuos son los empresarios y dueños de negocios que se encuentran por todo el mundo.

Somos conscientes de que este tipo de afirmación puede parecer exagerada o incluso provocativa. Sin embargo, tras una cuidadosa reflexión, nos resultará evidente lo que un empresario puede hacer por todos los que deben pasar la mayor parte del día en un ambiente de trabajo.

La compañía se ha convertido hoy en día en el lugar donde se ensanchan cada día más las brechas entre los ámbitos escolares, familiares y la sociedad en general. Pero también es el lugar donde esas brechas pueden y deben salvarse.

La decisión de asumir esta responsabilidad y convertirse en un verdadero líder de cara al personal de la compañía y a la sociedad en general, podría constituir una verdadera transformación histórica, libre de ideologías políticas o religiosas.

Significaría la satisfacción de una necesidad natural, puesto que tener un líder siempre ha proporcionado a los grupos humanos una sensación de seguridad y los ha fortalecido, creando así las condiciones necesarias para la evolución de la especie.

Provocaría un cambio radical en nuestra vida cotidiana, dado que estamos desilusionados con los falsos líderes, personas tan poderosas como alejadas de las necesidades reales de la gente.

Podría significar el regreso del líder, en el auténtico sentido de la palabra: una persona capaz de lograr mejoras tangibles en la vida de las personas. Constituiría una verdadera ayuda a todos aquellos que dedican su vida a su familia y a su empleo y no obtienen a cambio nada más que frustración e insatisfacción.

Un líder puro, que genere actitudes positivas, que sepa cómo convertir en ganadores a quienes le rodean, y que pueda abanderar una meta grande y digna ante todos los que desean desarrollarse y prosperar a lo largo de sus vidas.

Se trata, de hecho, de un nuevo líder, tal como se describe de manera sencilla y esclarecedora en este libro, el cuál está dedicado a desmantelar el estereotipo actual del empresario. La presente obra lo considera no solo como el creador de la riqueza material, sino también —y por encima de todo—, como el descubridor y desarrollador del potencial interior.

INTRODUCCIÓN

Este libro es el fruto de diez años de investigación sobre la motivación del personal.

El *know-how* que contiene no es el resultado de un análisis de laboratorio llevado a cabo en ausencia de seres humanos o de los extensos estudios realizados por otros autores que han escrito sobre el liderazgo. Proviene, por el contrario, de años de duro trabajo y experiencia en este campo, lo cual nos ha convertido en una de las empresas más innovadoras y pioneras del sector.

Está dirigido a empresarios y ejecutivos, más que a académicos, por lo que el texto está escrito en un lenguaje sencillo y directo, y es de carácter practico.

El libro fue concebido originalmente como un regalo para nuestros numerosos clientes. Durante nuestros cursos y congresos, a menudo nos pedían consejo sobre qué textos debían leer para obtener más ideas sobre la gestión de los recursos humanos. Con el paso de los años, la bibliografía que teníamos que proporcionar se hacía más y más larga y no alcanzaba a recoger todos los datos provenientes de la extensa investigación que habíamos realizado ni los casos prácticos que habíamos resuelto.

Por lo tanto, tratamos de elaborar un texto que incluyera las ideas exitosas, las actitudes y acciones de los ejecutivos que consiguen de su personal los mejores resultados. La lectura de este libro es un viaje intenso a nuestras ideas autolimitantes, descubriremos las causas y los secretos que se esconden detrás de la productividad individual o la falta de ella. Contiene una explicación detallada de las características que un grupo o un ejecutivo debe tener para que la productividad de su personal se incremente.

El texto presenta un conjunto estructurado de ideas, sugerencias y procedimientos que todos los administradores pueden aplicar fácilmente para mejorar la motivación y productividad del personal a su cargo. Ofrece una serie de actividades que se pueden poner en práctica directamente y con un coste mínimo. Gracias al fuerte sesgo práctico del libro, incluso aplicando parcialmente la información contenida en CUALQUIERA de sus partes, los ejecutivos verán

inmediatamente a las personas de su entorno cada vez más motivadas y comprometidas.

En estos tres primeros capítulos se analizan los factores y causas que hacen disminuir la eficacia del ejecutivo. No es que nos creamos tan brillantes como para tener algo que enseñar a los empresarios y ejecutivos de gran éxito, sino que con frecuencia hemos comprobado que aquello que subyace a las dificultades que tienen los administradores para motivar a los demás de manera efectiva son una serie de ideas o comportamientos autolimitantes que a la larga hacen que sufran y se sientan hastiados de su empresa y de sus empleados, en lugar de interactuar con éxito con ellos. Si su empresa ya tiene mucho éxito, en esta primera parte encontrará la confirmación sustancial de la idoneidad de su enfoque, así como varias sugerencias útiles sobre cómo fortalecer y mejorar su eficacia.

Al seguir leyendo, se dará cuenta de que poniendo en práctica las sugerencias del libro, no solo las personas que le rodean cambiarán, sino que usted mismo comenzará a sentirse (o a sentir de nuevo) el entusiasmo saludable que todos los líderes experimentan durante los mejores días de la creación de su grupo.

Hace más de 2000 años, Aristóteles afirmó que todo efecto, sin importar lo bueno o malo que pueda ser, se debe a una causa. Esta ley ha estado en la raíz de cada avance científico. Se puede seguir la pista del éxito o fracaso en la motivación del personal y la gestión hasta dar con algunas causas muy específicas; es decir, leyes naturales que cuando se violan, conducen inexorablemente a una menor productividad, falta de motivación, un rendimiento por debajo de la excelencia y, en casos extremos, una fuerza de trabajo con un fuerte activismo sindical y actitudes hostiles.

Cuando los ejecutivos entienden y siguen las leyes naturales y principios básicos que sustentan la gestión de los recursos humanos, no solo obtienen un mejor rendimiento de sus empleados y empresa, sino que ellos mismos sienten que renacen, porque ser capaz de desarrollar y utilizar el potencial de su personal abre el camino a las grandes oportunidades de expansión.

Como solía decir Walt Disney, el genio de la imaginación:

Puedes soñar, crear, diseñar y construir el mejor lugar del mundo.
Pero se necesita gente para hacer el sueño realidad.

Con mis mejores deseos:

Paolo Ruggeri

PARTE 1

CÓMO NOS AUTOLIMITAMOS

CAPÍTULO 1

SOBRE LAS METAS

¿Qué es exactamente lo que hace despertar nuestra vitalidad? ¿Lo que nos hace sentir más alertas, motivados y entusiasmados? La respuesta es: ¡una meta!

Se han escrito cientos de libros acerca de las metas, pero, personalmente, todavía me siento sorprendido y fascinado por un hecho tan simple como es el poder que estas tienen para acercarnos cada vez más al éxito.

Ahora siéntese tranquilamente en el salón o la oficina sin que nadie le moleste e imagínese que está experimentando la siguiente situación:

Acaba de ganar 50 millones de dólares en la lotería nacional. En efecto, usted es realmente el o la ganadora. La diosa Fortuna acaba de abrazarle. Después de las celebraciones de rigor, ahora es el momento en el que realmente tiene los 50 millones en su cuenta bancaria. ¿De qué manera este hecho cambia su vida?

Me gustaría que analizara esta situación conmigo por un minuto (por favor, haga realmente este ejercicio mental): ¿En qué tipo de casa le gustaría vivir? Trate de describirla: ¿Es una mansión? ¿Tiene una piscina? ¿Cómo le gustaría que estuviera amueblada? ¿Qué tal una casa de vacaciones en una isla exclusiva de la Polinesia o el Caribe?

¿Qué tipo de automóvil le gustaría conducir? ¿Mantendría el mismo automóvil que tiene en la actualidad?

¡Imagine que hoy mismo tiene los 50 millones de dólares en su cuenta bancaria! ¿Qué tipo de automóvil compraría? ¿El último modelo de Mercedes? ¿Un Lamborghini? ¿Un Ferrari, acaso?

¿A qué actividad se dedicaría? ¿Iría usted de viaje alrededor del mundo? ¿Qué lugares querría visitar si no tuviera problemas financieros? ¿Tiene algún hobby al cual le gustaría dedicarse?

¿Querría cualquier otro «aparato» con el cual divertirse? ¿Un yate, tal vez? ¿La SUV con la que siempre ha soñado, o una moto elegante?

Ahora echemos un vistazo a su vida profesional, es decir, si todavía le importa tener una profesión. ¿Qué tipo de negocio le gustaría emprender, o mantener, que le pudiera dar mucha satisfacción?

Si ha decidido permanecer en su trabajo actual, ¿qué clase de cambios haría?

¿Qué tipo de inversiones haría?

Y ahora pasemos revista a aquellas personas menos afortunadas que usted. Seguramente usted tiene un corazón de oro y habrá alguien a quien quiera ayudar. ¿Ayudaría a sus amigos o familiares? ¿Sería usted caritativo con los más necesitados?

Bueno. Gracias por colaborar pintando el cuadro de sus deseos. Manténgalo fijo en su mente.

Ahora tengo malas noticias para usted: usted no ha ganado los 50 millones de dólares. Pero me gustaría analizar por tan solo un minuto la imagen que acaba de pintar y ver cómo su vida podría cambiar después de esta mala noticia:

¿La mansión sigue ahí? ¿Qué pasa con esa casa hermosamente amueblada? ¿Y la casa de vacaciones en el Caribe? ¿Qué es lo que queda de la imagen de su nueva vida?

¿Y el último modelo de Mercedes, o su Lamborghini o Ferrari, están todavía allí?

¿Todavía tiene programados viajes alrededor del mundo o ha hecho recortes para ajustarse a la nueva realidad? ¿Qué pasa con los lugares

que le hubiera gustado visitar? ¿Todavía tiene interés en las aficiones a las que quería dedicarse?

¿Y el yate? ¿Y la SUV?

¿Qué es lo que queda de la actividad profesional que había decidido comenzar?

¿Continúa donando la misma cantidad de dinero a obras de caridad?

Si usted es como el 90 por ciento de las personas de nuestra sociedad, la imagen de su vida ha cambiado drásticamente. Bueno, en este caso tengo que decirle que tiene usted ¡graves problemas de imaginación! Pero no deje que eso le preocupe. Vamos a ver por qué le digo esto.

NUNCA SERÁ CAPAZ DE ALCANZAR ALGO QUE ES INCAPAZ DE IMAGINAR DE ANTEMANO

Mire usted, todo en este mundo se crea dos veces: la primera vez se crea en nuestra mente, y solo después de que se ha creado con bastante claridad en nuestra mente se puede crear en la realidad.

Todo lo que ve a su alrededor ha sido creado de esa manera. Trate de imaginar que usted va a construir una casa. Antes de empezar a construirla, ha de asegurarse de tener muy claro lo que quiere construir: la longitud de las paredes, el tamaño de las habitaciones, el número de pisos, y así sucesivamente. Imagínese el caos que resultaría si comenzara el trabajo sin tener ningún tipo de plan. ¡Cuánto tiempo y energía se desperdiciaría y qué cantidad de cosas habría que cambiar después de hechas!

Lo mismo se aplica a la vida. Antes de lanzarse en cuerpo y alma a la construcción de su futuro, es imprescindible tener un plan. A menudo se puede iniciar un negocio sin un plan, o con uno muy vago, al igual que usted podría comenzar a poner los cimientos de su casa sin tener las ideas totalmente claras al respecto. Pero incluso si usted hace eso, si no tiene un plan, MUY PRONTO todo se volverá confuso.

Mire por la ventana. Mire las casas o edificios que le rodean. Esas casas o edificios están hoy ahí porque alguien los creó dos veces. La primera vez, los creó en su mente. Esa persona tenía la idea de crear una casa o un edificio en ese lugar. Y una vez que tuvo la idea, pasó a la segunda etapa y las adversidades del universo material (el entorno) se encargaron de torpedearla.

Esta persona probablemente tenía la idea de un edificio y luego TUVO QUE PERSEVERAR PESE A LAS CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS. Tal vez se dio cuenta de que carecía de los recursos económicos para comprar el terreno o para iniciar los trabajos de construcción. O tal vez se dio cuenta de que en ese momento no tenía el permiso de obras para la zona en la que quería construir. Pero usted ya ve, en esta etapa, cuando las primeras circunstancias adversas comenzaron a surgir, esta persona mostró una gran calidad humana: ¡NO PERMITIÓ QUE LAS CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS DEL MUNDO MATERIAL ANULARAN SU IDEA DEL EDIFICIO!

Casi con toda seguridad esta persona cambió su idea adaptándola a las circunstancias, pero si ese edificio está hoy ahí, significa sin duda alguna que NO DEJÓ QUE EL BOMBARDEO NEGATIVO DEL MEDIO AMBIENTE ANULARA SU IDEA.

Ahora pensemos en una empresa, una empresa cualquiera. La razón por la que existe en la actualidad y porqué es tan fuerte, tan sólida, tan imponente, es que su fundador un día la creó en su propia mente y siguió creyendo en esta idea a pesar de las adversidades, a pesar de las noticias aparentemente negativas del universo material. Se aferró a ella a pesar de expresiones tales como «esto no se puede hacer». A menudo, la idea del líder —la persona con una idea que cambia el mundo— encuentra resistencia, se la combate y se la pone en ridículo. Pero al final, si su creador sigue creyendo en ella, siempre se materializa.

Analicemos ahora a Henry Ford, el fundador de la famosa compañía fabricante de vehículos y el primer hombre que comenzó a producir automóviles a escala industrial. ¿Cuál era su sueño? Producir un automóvil para cada uno de los estadounidenses. Una vez leí en un libro una cita de principios de la década 1900 en que un banquero, en respuesta a la solicitud de Ford para la financiación de su idea, dijo, «Sr. Ford, dudo mucho que el automóvil pueda reemplazar al caballo en la vida del estadounidense medio...»

No importa cuán absurda pueda sonar esa respuesta hoy, solo intente ponerse en los zapatos de Ford por un momento en aquella época. Usted tiene una idea innovadora, algo que podría cambiar el mundo, pero necesita financiación para poder llevarla a cabo.

Los banqueros le dicen que su idea nunca tendrá éxito.

¿Qué hace? Bueno, Henry Ford siguió creyendo en su idea.

O concentrémonos en la persona que inventó la fotocopiadora. La primera empresa a la que se acercó con su patente fue IBM, que lo rechazaron porque no la consideraron interesante. Así que se fue a otra gran empresa, que también rechazó el proyecto. La moraleja de la historia: tuvo que ir a treinta y dos empresas diferentes antes de encontrar una que creyera en su diseño y estuviera dispuesta a invertir en ella. Hoy esa empresa es Rank Xerox. ¿Cuánta adversidad, cuánta oposición que podría haberlo llevado a cambiar de idea tuvo que enfrentar esa persona? Pero él, como Ford, y al igual que la persona que tuvo la idea de construir el edificio que se puede

ver desde su ventana, mostró el más formidable de los dones humanos: la capacidad para seguir creyendo en la idea propia, en su propio sueño, a pesar de las circunstancias adversas.

Los ejemplos anteriores nos llevan a concluir, sin temor a equivocarnos, lo siguiente: todas las cosas se crean dos veces. La primera vez, se crean en el interior de nuestra cabeza. Luego, una vez que las hemos creado, surgirán circunstancias adversas que tienen el potencial para inducirnos a renunciar a nuestra idea. Pero todo lo que necesitamos hacer es seguir creyendo y mantenernos centrados en nuestros objetivos. Entonces, casi por arte de magia, nuestra idea se materializará. Podrá tomar algún tiempo, pero, usted y yo, mi estimado amigo, si estamos leyendo este libro y queremos llegar a ser fuertes en la gestión y motivación de nuestro personal, hemos decidido que disponemos de un poco de tiempo para invertir precisamente en esto.

La vida se puede comparar con un gran océano mecido por todo tipo de corrientes. Si usted tiene una meta, si usted tiene una idea que desea materializar, tiene el ingrediente más importante y necesario para tomar el control de lo que le está sucediendo: usted tiene el plan, usted tiene la hoja de ruta. Aunque las corrientes y las tormentas puedan a veces empujarle lejos de lo que le gustaría lograr, usted sabe lo que quiere y siempre será capaz de fijar un nuevo rumbo hacia su objetivo.

Por el contrario, si usted no tiene una meta en la vida, un sueño guía, entonces va a estar a merced de las corrientes, a la deriva, sin rumbo en el océano de la vida, sujeto a eventos aleatorios que determinarán a dónde irá. A veces las corrientes pueden empujarle hacia una hermosa isla donde será feliz; pero si usted no tiene un plan, si usted desconoce el tipo de casa que desea construir, a menudo se sentirá insatisfecho con lo que la vida le ha ofrecido.

En su libro *Las cien reglas infalibles para obtener el éxito empresarial*, Brian Tracy, uno de los escritores más exitosos de Estados Unidos acerca del desarrollo del potencial humano, sostiene que sin una meta «la vida es una serie de acontecimientos y las cosas simplemente suceden por accidente, al azar». Esto es tan cierto que si usted no tiene una meta en la vida, su vida simplemente estará a la deriva, guiada por eventos fortuitos y dominada por el azar y el destino.

En su libro, Brian Tracy continúa diciendo que, siendo esta la situación, al no hacer un plan, usted está planeando fallar. Si no

empieza a fijarse una meta y creer en ella, su vida será simplemente el resultado del movimiento de las corrientes, de los eventos fortuitos, de la ventura o desgracia que el azar le depare..

Un estudio reciente ha demostrado que, de hecho, el 63 por ciento de la gente cree que la única manera en que podrían alcanzar sus objetivos financieros sería ganando la lotería. En otras palabras, hay muchas personas que han delegado al destino o la suerte su capacidad para alcanzar el éxito y cumplir sus sueños.

Es cierto, los eventos afortunados pueden ocurrir y eso puede traernos grandes ventajas. Pero, ¿dejaría usted que su vida quedara completamente en manos de la suerte o el destino? ¿De verdad cree que podría ser feliz, cumplir sus sueños y hacer feliz a quienes le rodean, confiando solo en la suerte?

Por lo tanto, podemos construir nuestra vida de dos maneras: mediante la aplicación del principio de que «todas las cosas se crean dos veces, la primera vez, en nuestras mentes» o aceptar lo que el destino o la fortuna tenga reservado para nosotros.

Resumamos a continuación los puntos clave que han surgido hasta el momento:

1. Usted no puede alcanzar lo que no puede imaginar.

2. Todas las cosas se crean dos veces: la primera vez, se crean en nuestra mente.

3. Una vez que hemos tenido una idea, un sueño o una meta, tenemos que seguir creyendo en ella a pesar de los contratiempos o circunstancias adversas que puedan surgir y, si seguimos haciéndolo, tarde o temprano, nuestra idea se materializará.

4. Si usted no tiene una meta o un sueño importante que lo guíe, su vida será creada por defecto y estará controlada por el destino.

UN CASO EXTRAÑO EN LA UNIVERSIDAD DE YALE

Hace algunos años, durante un curso de formación, un conferenciante nos contó esta extraña historia. En la Universidad de Yale, en Estados Unidos, todos los estudiantes de último año de economía participaban en un experimento. Una vez reunidos, el conferenciante les preguntó cuántos de ellos «tienen una meta en la vida». Un buen número de estudiantes respondió que sí la tenían, y cuando les preguntó «¿cuál de ustedes tiene esa meta escrita en alguna parte», el 3 por ciento respondió afirmativamente. Veinte años después, se buscó a todos los que habían participado en el experimento. Podría haber sido una coincidencia, pero ese 3 por ciento de los estudiantes que había escrito sus metas ¡ganaba más que el 97 por ciento restante! Puede ser cierto que el dinero no lo es todo, pero estarán de acuerdo conmigo en que los resultados financieros son un factor muy importante para evaluar el éxito profesional de una persona.

Cuando nos contaron esta historia y, posteriormente, nos pidieron que escribiéramos nuestras metas, pensé que el relato había sido creado para impresionarnos y para que nos diéramos cuenta de lo importante que era tener una meta en la vida. Creí que se trataba de una pequeña historia imaginaria, cuidadosamente ideada con el fin de que nosotros, a la sazón vendedores novatos, escribiéramos nuestras metas y estuviéramos un poco más motivados. Incluso teniendo ese prejuicio, decidí dejarme llevar por el juego y escribí mis metas.

Pues bien, hoy, veinte años después, mi punto de vista sobre aquel ejercicio ha cambiado drásticamente. Los estudiantes de Yale estaban en lo cierto y el conferenciante no solo quería motivarnos un poco: nos estaba dando una herramienta vital para el éxito. Si usted escribe sus metas, mírelas y siga adelante hasta alcanzarlas. Permítame contarle ahora mi propia historia.

Cuando tomé ese curso de formación me encontraba en Suiza, a orillas del lago Lugano. Yo conducía un automóvil desvencijado con más de 320.000 kilómetros en el cuentakilómetros, y tenía algunas carencias educativas y personales graves. Acababa de tener una experiencia de trabajo fallida en los Estados Unidos, no tenía dinero y dependía de mis padres para subsistir. Como si esto no fuera suficiente, había dejado la escuela antes de terminar mi último año: era un caso más entre las cifras de deserción escolar.

Recuerdo que cuando me daba por viajar, a menudo no tenía dinero para pagar el peaje de la autopista y me iban dando recibos que indicaban que no había abonado el monto de cada tramo. En algunos

casos, para obtener gasolina e ir a trabajar, tenía incluso que dejar en préstamo mi documento de identidad o el neumático de repuesto en la gasolinera, porque yo estaba en la ruina.

No importa cuán apasionante hubiese sido la historia de Yale, ¡soñar no parecía ser la solución a la de situación que atravesaba!

Sin embargo, ese día dejé que mi imaginación volara libremente y escribí algunas metas ambiciosas. Al principio me sentí muy emocionado y sentí ese entusiasmo saludable que sobreviene tras haber decidido algo grande. Eso fue en la primavera de 1992. Me encontraba en Suiza. Hoy, mientras escribo este libro, dirijo una empresa líder en su sector, tengo 80 empleados extremadamente motivados, gano en un año lo que una persona común y corriente gana en veinte años de trabajo, conduzco un automóvil deportivo, estoy casado con una mujer fantástica y soy un profesional altamente apreciado en mi línea de negocio. Puede sonar absurdo, y puede ser una coincidencia, pero muchas de las cosas que escribí ese día en el lago de Lugano se han materializado.

Es cierto que tuve altibajos en los años que siguieron. A veces me sentía desanimado y otras veces veía mis metas y me daba cuenta de que no estaba yendo a ningún lugar. Pero seguí creyendo en ellas. Y viéndolas mes a mes, reviviéndolas constantemente, tirando de mí en los momentos de desesperación, momentos en los que casi me convencía de que no podrían realizarse. Y gracias a seguir creyendo en mi sueño, ahora me doy cuenta de que muchas de las cosas que escribí en ese pedazo de papel se han cumplido. Repito, puede que sea una coincidencia. Pero, ¿y si no lo es?

EL PODER DE LA IMAGINACIÓN

«Cuando quieres algo, el universo entero conspira para ayudarte a conseguirlo.»

Paulo Coelho

Es cierto que usted no ha conseguido los 50 millones de dólares de la lotería, pero ¿por qué no creer a partir de este momento en la capacidad que tiene para lograr las cosas que ha imaginado al principio de este capítulo? No son los 50 millones de dólares los que le permitirán alcanzar esas metas, sino su capacidad de imaginarlas.

Al principio de este capítulo hemos dicho que la persona que construyó el edificio que se ve desde su ventana logró hacerlo porque no dejó que las adversidades del universo material anularan su idea original. Sin duda, habrá cambiado de alguna manera, la habrá ajustado a medida que ganaba más conocimiento. Pero una cosa es cierta: no dejó que los problemas que surgieron durante la etapa de implementación alteraran su visión de que era posible tener un edificio allí, en ese preciso lugar.

Por lo tanto, podríamos decir que el ser humano, una vez que tiene un sueño o una meta en mente, puede actuar de una o dos maneras:

a) Puede seguir creyendo en la idea originaria, aunque sea bombardeado con resultados negativos o noticias adversas del universo circundante. De esa manera, tarde o temprano se las arreglará para lograr su sueño. Quizá no tenga éxito en el primer año, tal como me ocurrió a mí, y podría tener que dedicar diez años o más en la consecución de su objetivo, pero tarde o temprano va a lograr lo que había soñado; o

b) puede que permita que su sueño cambie en su imaginación, que este sucumba o sea interrumpido por retrocesos o influencias negativas del entorno. La persona, en este caso, se convierte en «realista» o incluso pesimista.

Y es aquí donde llegamos a la verdadera cuestión de por qué usted ya no puede imaginar la realización de sus sueños:

El universo material ha cambiado sus ideas. Usted ha sucumbido y algo externo controla su vida. Ha permitido que su arma más poderosa, su capacidad de imaginar un futuro diferente, más brillante, haya sido echada por tierra, a causa del bombardeo de las malas noticias o experiencias negativas que la vida ha puesto delante de usted. ¡Le han convencido de que ya no es posible lograrlo!

Sin embargo, imaginar, creer en un futuro más brillante y mejor es el don más grande que le ha dado la vida. Los que han dejado de tener un objetivo, los que han dejado de soñar, tienden a tener una actitud «realista», pesimista, casi derrotista, y sienten que tienen muy poco control sobre sus vidas. Estos individuos generalmente culpan a otros por sus problemas, inventan todo tipo de excusas, su rendimiento está muy por debajo de su verdadero potencial y se entregan a diversas formas de «escapismo», como pasar demasiadas horas conectados a internet, abusar del alcohol o las drogas, o tratando de divertirse llevando una vida social muy activa, pero sin rumbo.

Ellos tratan de compensar la falta de vitalidad que deriva del hecho de no tener un objetivo participando en un sinnúmero de actividades a corto plazo. A veces están obsesionados con su deseo de encontrar nuevos amantes, quieren hacerse con el último modelo de automóvil, tratan por todos los medios posibles de «exprimir» al máximo el placer que les proporcionan todas las actividades en las que están involucrados.

Pero, ¿están realmente disfrutando de sí mismos? No, no lo están. Sus vidas son un hastío constante. Tienen momentos de entusiasmo, esto es cierto, pero la mayoría de las veces, cuando hablas con ellos, te preguntan: «¿Qué vas a hacer esta noche?» «¿Adónde vamos?» El punto más alto de su entusiasmo es el partido de fútbol del sábado, donde otras personas son responsables de proporcionarles algunos instantes emocionantes en su vida. O tal vez es observar y admirar a la atractiva secretaria o al nuevo vendedor guapo del la oficina de al lado.

Ellos tienen que delegar su capacidad de crear y vivir experiencias al partido de fútbol, su nuevo automóvil, su nuevo amante (que acaba aburriéndoles tras solo un par de minutos), y viven con una sensación de vacío. ¿Por qué viven esta sensación de vacío en su interior? La respuesta es que no tienen una meta.

ENTUSIASMO

Entusiasmo es lo que siente CUANDO SE ENCUENTRA SUPERANDO ALGUNOS OBSTÁCULOS EN LA CONSECUCIÓN DE UNA META.

Imaginemos la compra de un automóvil nuevo. En algún momento usted se da cuenta de que tiene los medios financieros para comprar un automóvil nuevo y toma la decisión de comprarlo. Ahora usted tiene una meta.

Entonces sale a comprar una revista de automóviles y comienza a hojearla. Mientras lo hace, siente entusiasmo, un gran interés. Note cómo comienza a ver la vida de una manera diferente. Usted ha conducido de la oficina a su casa por la misma ruta cientos, si no miles de veces, pero ahora mira los automóviles de una manera diferente: «Me gusta ese modelo»; «Ese también parece muy bueno»; «Mira, ese es el nuevo modelo de tal o cual marca...» Sus sentidos están despertando, está más alerta, más vivo. Y todo porque ahora usted tiene algún tipo de objetivo.

El sábado por la mañana, cuando en circunstancias normales se queda durmiendo, se levanta temprano porque tiene que visitar algunos concesionarios de automóviles. Usted siente una cierta vitalidad interior.

Cuando ha tomado la decisión de qué automóvil comprar, siente euforia y entusiasmo. ¿Qué siente después de haber firmado el contrato de compra?: entusiasmo. Usted es feliz, no puede aguardar más para que le entreguen el vehículo.

El día que va a recoger el automóvil, ¿qué siente? Entusiasmo. Le gusta el automóvil. Descubre que tiene un montón de buenas cualidades. Usted va a la cafetería en la que normalmente se reúne con sus amigos y aparca para que todos puedan verlo. Le gustaría que otros le vieran y le preguntaran cosas acerca del automóvil. De alguna manera se siente más confiado, seguro de sí mismo, menos tímido. Y todo esto se debe a que es consciente de que ha hecho progresos hacia la consecución de su objetivo, y esta conciencia está cambiando sus circuitos vitales.

¿Cómo se siente después de haber tenido su automóvil durante una semana? Todavía siente un cierto grado de entusiasmo, pero, si usted es como yo, su nivel de entusiasmo empieza a decaer un poco. Ahora simplemente está satisfecho. Usted no está descontento. El automóvil le hace sentir satisfecho y siente un extraño estallido de entusiasmo cuando recuerda el hecho de que ha conseguido una meta, o cuando descubre que el automóvil tiene alguna prestación que antes no había notado.

¿Cómo se siente después de haber tenido el vehículo durante quince días? Usted no siente nada. El automóvil se ha convertido en parte de su vida normal, su tono emocional ha vuelto a ser lo que siempre ha sido. Pero escuche, en estos quince días, ¿ha sido el automóvil el que ha cambiado? No, mi querido amigo, no ha cambiado. Usted ha cambiado.

Su entusiasmo se ha desvanecido porque ya no tiene una meta.

Tener una meta es el más poderoso alimento espiritual que una persona pueda tener.

EL ABANDONO DE SUS METAS

Entiendo que la vida también le haya deparado bastantes fracasos, derrotas y noticias negativas, tal como lo ha hecho conmigo. Sin embargo, querido amigo, en la medida en que abandone sus sueños, ese será su final. En el momento en que decida salir por ahí sin una meta, dejar que las malas noticias conquisten su imaginación, ese día será el final del camino. Usted va a comenzar a morir como persona.

Del mismo modo, si usted fuera una de esas llamadas «personas más afortunadas», es posible que en algunos momentos de su vida se haya fijado una meta de mayor importancia y haya trabajado duro hasta conseguirla. También puede ser, sin embargo, que una vez alcanzada, haya tomado asiento, ya satisfecho con lo logrado, y se haya olvidado de anotar una nueva meta y de tratar de alcanzarla.

Sin una meta, su vida se crea por defecto, de manera predeterminada, como resultado de circunstancias fortuitas. Usted no sentirá ningún impulso emocional, no sentirá la más mínima dosis de entusiasmo. Tratará desesperadamente de compensar su falta de metas

exprimiendo al máximo todo el placer que pueda extraer de actividades inútiles que, después de dos semanas o un mes, le harán sentirse igual que antes. Ropa nueva, un automóvil nuevo, una nueva cartera, un fin de semana especial. Y así sucesivamente.

Cuando se levanta por la mañana, ¿siente un impulso especial, al saber que hoy se van a realizar nuevos avances hacia su felicidad? ¿O se levanta sintiéndose cansado, sabiendo que «tendrá que enfrentar uno más de sus días rutinarios»? ¿O piensa en todos los problemas con los que «va a tener que lidiar»?

Por la noche, cuando se va a dormir, ¿a menudo fantasea en silencio acerca de todas las cosas que tiene que hacer en los días venideros, hasta que está tan emocionado que no puede quedarse dormido? ¿O está demasiado cansado para pensar en el mañana? ¿O demasiado preocupado por lo que tendrá que enfrentar?

Si ya no fantasea cuando se va a dormir, entonces, querido amigo, usted está muerto. Usted todavía está a merced del tránsito banal de la vida: levantarse, comer, trabajar, ver a otras personas. Pero la vida que lleva dentro se está muriendo poco a poco. Es triste, pero cierto.

Decídase hoy a cambiar su vida, a tomar el control de lo que sucede a su alrededor. No permita que su vida se cree de forma predeterminada, por defecto, no deje que su imaginación sea aniquilada. Usted, como yo, puede alcanzar sus sueños.

METAS

Después de haber hablado de todo esto en las páginas precedentes, nos corresponde explicar qué es exactamente una meta. Podemos decir que una meta es UNA DESCRIPCIÓN PRECISA DE UNA ESCENA EN PARTICULAR QUE NO EXISTE EN ESTE MOMENTO, PERO QUE DESEAMOS REALIZAR.

Es como una fotografía de lo que le gustaría que hubiera en una fecha futura en el universo material.

«Ser feliz» no es una meta en sí, sino la consecuencia de avanzar hacia una meta. «Tener un montón de dinero» no es una meta, sino

solo una parte de la meta, y a esto le falta el componente más importante de la fotografía, es decir, lo que va a construir con el fin de producir riqueza. El objetivo podría ser una tienda que ofreciera nuevos productos, con una gran cantidad de clientes que los compraran, un personal motivado y cualificado y un sinnúmero de clientes satisfechos que están incluso dispuestos a viajar grandes distancias para adquirirlos.

En mi calidad de consultor profesional en motivación y desarrollo de recursos humanos, he tenido la suerte de conocer a numerosas personas de éxito. Lo que me pareció más llamativo de ellos es el hecho de que su éxito no fue el resultado de circunstancias fortuitas, sino de algo que había sido perseguido con esmero. Cada uno de ellos había tenido un sueño, una idea a largo plazo que querían hacer realidad, y habían dedicado su vida a la realización de ese sueño.

No podemos hacer realidad las emociones o las sensaciones. Solo podemos hacer realidad las cosas que nos producirán las emociones o sensaciones que deseamos.

LA CREACIÓN DE SU PROPIO DESTINO

Ahora me gustaría que consiguiera una hoja de papel y escribiera las metas que le gustaría lograr en cinco años.

Tome la fecha de hoy y añádale cinco años. Escriba la nueva fecha en la parte superior de la hoja y a continuación escriba los objetivos que usted se está proponiendo alcanzar para esa fecha. No escriba emociones, sino lo que le gustaría haber logrado.

Comencemos en el ámbito profesional:

¿Cómo le gustaría que fuera su carrera o actividad profesional? Si usted tiene una empresa, anote cómo le gustaría que fuera. Sin embargo, no escriba «grande», «en expansión», o «líder en el mercado». Descríbala.

Veamos, si estuviera construyendo una casa, usted debería tener un plan detallado de las habitaciones, las plantas y sus mediciones respectivas. Los constructores sin duda alguna se reirían de usted si les diera un plan que simplemente dijera que le gustaría «una casa grande», «una casa cómoda» o «una casa en la que ser feliz».

Entre en detalles. Si usted es administrador o propietario de una empresa, ¿cuántos empleados le gustaría tener?, ¿qué volumen de ventas tendría?, ¿en qué sector de la industria estaría?, ¿qué tipo de clientes le gustaría tener?, ¿cuántas sucursales? Deje que su imaginación vuele libremente.

Por supuesto que puede ser un poco realista también. Recuerde, sin embargo, que un estudio realizado en la década de los 70 que analizaba las características comunes de algunos genios (Leonardo da Vinci, Einstein, etc.) reveló que cada uno de ellos «tenía los pies en la tierra, pero su cabeza en las nubes». De forma que sueñe, dé rienda suelta a su imaginación.

Si usted es el gerente del departamento de una empresa, ¿cómo le gustaría que fuera ese departamento?, ¿cuántos miembros del personal tendría?, ¿qué clase de personas?, ¿qué tipo de herramientas le gustaría tener?, ¿qué trabajo innovador le gustaría que su personal hiciera?

Luego descríbase a sí mismo, ¿qué educación, experiencia y habilidades le gustaría tener para entonces?, ¿cómo le gustaría que fuera su situación financiera?, ¿cuánto dinero en la cuenta corriente?, ¿cuánto le gustaría ganar todos los meses?, etcétera.

Ahora considere su situación familiar. ¿Qué clase de familia y qué tipo de relación con su pareja le gustaría tener? Describa con detalle esa área de su vida también.

Para resumir, describa la fotografía detallada de su vida de aquí a cinco años:

a) A nivel profesional.

b) A nivel personal.

c) En el ámbito de la familia.

Sea realista. No escriba objetivos completamente inalcanzables. Al mismo tiempo, sin embargo, MANTENGA LA CABEZA EN LAS NUBES. Escriba algo que REALMENTE LE MOTIVE. No reprima su imaginación.

Usted se dará cuenta de que al hacer esto, quizá entren en su mente algunos pensamientos negativos: «No, lo que quiero realizar es imposible», «soy demasiado viejo», «no tengo un título universitario», «la situación del mercado es demasiado difícil, es inconcebible que yo sea capaz de lograr todo esto», «tengo que ser realista, no puedo cumplir los objetivos que he establecido para mí mismo» y así sucesivamente. Estos son los pensamientos negativos que le menoscaban a usted y a su potencial.

Usted debe darse cuenta de que estos pensamientos son el resultado del ambiente que LE HA INDUCIDO a pensar de esa manera. No son el producto de su propia mente. Si los analiza cuidadosamente, uno por uno, verá que esos pensamientos son manifestaciones de lo que LE HAN DICHO OTRAS PERSONAS, o tal vez lo que ha escuchado en las noticias de televisión, o tal vez se lo han dicho sus padres o un socio de negocios. La gente, de hecho, comienza a

menospreciarse cuando alguien más le ha menospreciado, y al cabo de un tiempo termina por subestimar sus propias habilidades.

Si presta atención a estos pensamientos irracionales, usted se consumirá y se sentirá desmotivado. En lugar de eso, preste atención a lo que queda de su SER real. Tal vez en algún lugar dentro de usted haya una débil voz que le diga: «¡Tal vez puedo hacerlo! Maldita sea, ¿por qué no voy a ser capaz de realizar mis sueños?»

Déjese llevar por esa voz, nútrala, intensifíquela, porque esa es la gran fortaleza que le permitirá realizar sus sueños. Esa es la verdad. Eso es lo que queda de su esencia, aún no contaminada por los pensamientos negativos que el entorno le ha inculcado.

Reconozca esa esencia, protéjala, aliméntela, rehabilítela. Si la pierde, será realmente el final.

No permita que el entorno que le rodea destruya el último baluarte de autodefensa que le queda.

Escriba sus metas. Incluso el hecho de simplemente escribirlas tiene, a veces, efectos mágicos.

«En el momento en que usted se comprometa a algo y deje de contenerse, surgirán todo tipo de incidentes imprevistos, encuentros y ayuda material en su beneficio. El simple acto de comprometerse a algo es un poderoso imán que atrae ayuda.»

Napoleon Hill

MÁS APLICACIONES PRÁCTICAS PARA AQUELLOS QUE TIENEN DIFICULTADES CONCENTRÁNDOSE EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Un número importante de empresarios, especialmente aquellos que están muy sobrecargados de trabajo, son a veces incapaces de «concentrarse verdaderamente» en el horizonte de cinco años que nos hemos propuesto, o lo hacen con un alto grado de incertidumbre. Voy a presentar este ejercicio para ellos. Aquellos que han escrito las metas que quieren lograr de aquí a cinco años también pueden hacerlo:

Hacerse con una hoja de papel y escribir 10 metas que le gustaría lograr en el curso de los próximos doce meses.

Por sencillo que este ejercicio pueda parecerle, usted puede generar un cambio IMPORTANTE en su vida y en su trabajo. Si usted hace el ejercicio y no se deshace de la hoja de papel, en el plazo de un año acabará sorprendiéndose. Siete, a veces ocho de las metas que escriba en esa hoja de papel se habrán materializado. Usted mismo experimentará un aumento inmediato en su entusiasmo y eficacia. A veces, el solo hecho de haber identificado algunas metas hará, literalmente, que las cosas a su alrededor avancen.

Al escribir sus metas ponga la palabra «yo» al principio, como si ya las hubiera alcanzado (no escriba «Delegar la gestión de ventas», sino «Yo he delegado la gestión de ventas»; no escriba «Encontrar tres nuevos trabajadores capaces», sino «He incorporado tres trabajadores capaces a mi fuerza laboral»; no escriba «Ganancias + 15 por ciento», sino «He conseguido que los beneficios crecieran el 15 por ciento». Descubrirá que al estar escrito de esa manera, tendrá mucho más impacto en usted.

CAPÍTULO 2

NUESTRAS IDEAS SON LOS ARQUITECTOS DE NUESTRO DESTINO

«Somos prisioneros de nuestras ideas.»

Ralph Waldo Emerson

En cuanto haya escrito sus metas, sentirá cierto grado de entusiasmo, le invadirá un sentimiento de frescura. Es su esencia vital rejuveneciendo, el despertar de sus sentidos. Usted acaba de reconocer y reforzar esa esencia vital que yacía enterrada bajo los escombros de los pensamientos negativos inculcados por el medio ambiente.

Comprenderá que a medida que trabaje para alcanzar sus metas, no todo irá siempre sobre ruedas. A ratos sufrirá derrotas, en otras ocasiones tendrá que tomar algún desvío. En algunos casos tendrá que hacer ajustes menores a su idea, como resultado de la adquisición de nuevas vivencias en el trayecto hacia sus objetivos.

Algunos de los estudiantes que pertenecían al 3 por ciento del grupo que participó en el experimento de Yale contaban cómo a veces se levantaban por la mañana y, al releer las metas que habían escrito, se sentían extremadamente frustrados, puesto que se daban cuenta de que no estaban avanzando en su consecución, o de que la realidad a su alrededor era completamente distinta. A veces, algunos sentían ganas de darse patadas a sí mismos porque estaban muy lejos de alcanzar sus objetivos. Del mismo modo, en mi propio camino hacia mis metas, a menudo he experimentado situaciones amargas o incluso dramáticas, y también algunos devastadores momentos «bajos».

Sin embargo, todos los estudiantes que pertenecían a ese 3 por ciento estaban de acuerdo con el hecho de que, aun cuando la vida les había dejado de lado en esos momentos adversos, el solo hecho de releer las metas que habían escrito era suficiente para restaurar el equilibrio y recobrar de nuevo el control de sus vidas. Era como el capitán de un barco que, tras salirse de su ruta a causa de una gran tempestad, recalculaba un nuevo itinerario con la ayuda de una carta náutica.

De igual manera, es posible que usted tenga a veces la impresión de que nada ha cambiado en su vida tras haberse marcado una meta. Se sentirá como el capitán de un gran buque transatlántico. Al principio ni siquiera notará el hecho de que usted ha fijado un nuevo derrotero y que ha dado golpes de timón que encauzarán el barco hacia su destino. Pero conforme pase el tiempo, la nueva dirección se volverá clara. Nuestras vidas funcionan de la misma manera. Quizá nada cambie mañana como consecuencia de haber escrito una meta. Pero a medida que avancen los meses y posiblemente los años, el rumbo se hará inequívocamente claro.

Bien, avancemos. En este capítulo trataremos, de hecho, otro tema.

DE QUÉ DEPENDEN NUESTROS RESULTADOS

Ahora abordaremos la segunda fase. Juntos examinaremos lo que tenemos que cambiar para ser realmente efectivos.

Una de las metas que queremos conseguir al leer este libro es cambiar los RESULTADOS que alcanzamos en la gestión de nuestros recursos humanos. Sin embargo, lo que estamos a punto de decir no solo se puede aplicar en la dirección de nuestro personal, sino que también será útil para mejorar la efectividad individual.

Asumamos que quiero mejorar mis resultados como capacitador, que es mi principal trabajo. ¿De qué dependen los resultados que obtenga?

RESULTADOS

↑

Estarán de acuerdo conmigo en que los resultados que obtenga al impartir un curso de capacitación, dando por sentado que el contenido no varíe, dependerán de la forma en que explique los conceptos, el hincapié que haga y la convicción que muestre, mi habilidad para modular mi tono de voz y de cuán bueno sea captando la atención de la audiencia. Esas son las ACCIONES que llevo a cabo con el fin de obtener un resultado.

Podemos decir, por tanto, que los resultados que cada uno obtiene en un área particular de su vida dependen de las acciones que realice, las cuales pueden acercarle o alejarle de los resultados que desea obtener.

RESULTADOS

↑

ACCIONES

Ahora bien, ¿de qué dependen las acciones? En otras palabras, ¿por qué realizo ciertas acciones durante mi curso de capacitación y no otras? ¿Por qué hacemos las cosas que hacemos?

Algunos de nosotros podemos creer que nuestras acciones dependen de nuestra experiencia, nuestro conocimiento, nuestras convicciones, nuestras raíces culturales. Cuando doy mis cursos de capacitación,

dirijo la clase de una forma concreta porque mi experiencia me dice que hacerla de tal manera me ayuda a conseguir los mejores resultados. O quizá porque he aprendido de la educación que he recibido que esa es la manera en que se deberían hacer las cosas.

Bueno, ¿qué son entonces la experiencia, el conocimiento, las convicciones y las raíces culturales? ¡Son IDEAS!

RESULTADOS

↑

ACCIONES

Los resultados que obtenemos en un área determinada dependen de las acciones que desarrollamos en dicha área, las cuales dependen, a su vez, de nuestras IDEAS acerca del tema en cuestión.

Hay algo que debemos saber acerca de la mente humana: es un aparato infalible. Funciona de una manera fantástica y fascinante; se trata de una computadora infalible. Nunca se equivoca. Es consecuente. Su única limitación, si es que acaso podemos llamarla así, son las ideas que contiene. Si las ideas son incorrectas, entonces las conclusiones que establece la mente (y más tarde las acciones que llevamos a cabo) pueden ser una falacia.

A veces, cuando hablo acerca de la mente humana, se pone en duda la visión que tengo de ella. Examinemos en detalle esta joya de ingeniería que tenemos en nuestra cabeza.

Tome su computadora y abra un programa gráfico (un programa que le permita manejar fotografías). Abra de manera simultánea dos

fotografías, las fotos de dos individuos diferentes. ¿Qué pasaría si usted reemplazara la cabeza de uno por la del otro?

La computadora se ralentizaría de manera ostensible. Una máquina con el potencial de ejecutar cálculos extremadamente complicados a una velocidad de vértigo se vuelve lenta cuando enfrenta este tipo de operación.

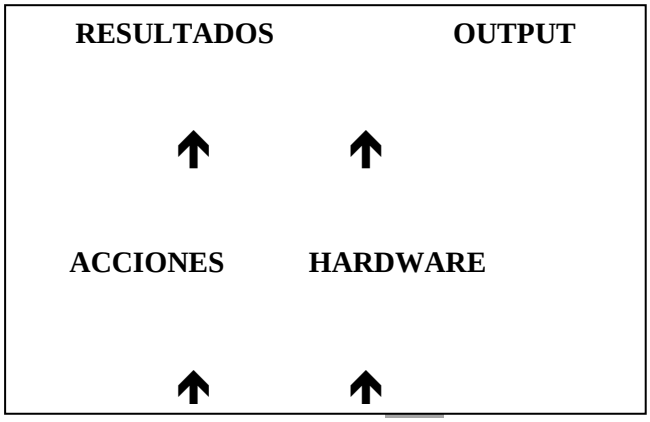
Ahora concéntrese en su propia mente. Cierre los ojos y visualice la imagen de esas dos personas. Ponga la cabeza de una de ellas en el cuerpo de la otra. ¿Se vuelve usted más lento? Mientras hace este ejercicio, ¿comienza usted a jadear? Mientras lo realiza, ¿comienza a mover lentamente las extremidades como el disco duro de su computadora cuando está sobrecargado? ¿Se vuelve su mente más lenta? Ciertamente que no.

Pero si uno de los mejores equipos existentes se ralentiza cuando le pedimos hacer este tipo de operación, entonces ¿cuántos megabytes de RAM tiene nuestra mente? Miles, si no millones. Nuestra mente es una computadora perfecta. Realiza millones de cálculos extremadamente rápidos y precisos. Su única limitación son las ideas que hay dentro de ella.

Si esas ideas son erróneas o no del todo correctas, entonces todas las conclusiones y acciones resultantes son falaces.

En consecuencia, si queremos cambiar los resultados que obtenemos en un área en particular, tendremos con toda seguridad que realizar acciones diferentes, pero SOBRE TODO, DEBEMOS CAMBIAR ALGUNAS DE LAS IDEAS BÁSICAS QUE TENEMOS, que nos llevan a emprender acciones incorrectas o nos impiden realizar acciones correctas .

Nuestra forma de actuar se rige por el siguiente modelo:



Los resultados que obtienen las personas dependen de las acciones que realizan, las cuales son impulsadas en última instancia por sus ideas.

El *output* de una computadora (una copia impresa, por ejemplo) está determinado por las acciones del hardware (en este caso, las acciones de la impresora), pero en última instancia, las acciones de la impresora son causadas por lo que está en el software (el documento).

La línea de puntos por encima de IDEAS y SOFTWARE indica que estos dos factores suelen estar por debajo de nuestro nivel de conciencia, es decir, que a menudo no los vemos. Por ejemplo, yo no puedo ver las ideas de un individuo, solo puedo ver sus acciones. Puedo suponer las ideas que subyacen a sus acciones, pero nunca voy a estar completamente seguro de cuáles son realmente, hasta que lo haya comprobado a fondo.

Si quiero cambiar los resultados que obtengo en un área particular de mi vida, seguramente tendré que tomar acciones diferentes, pero, ante todo, DEBO CAMBIAR ALGUNAS DE LAS IDEAS BÁSICAS QUE TENGO (Y QUE YO PROBABLEMENTE PIENSO QUE SON CORRECTAS), de lo contrario no seré verdaderamente capaz de llevar a cabo acciones diferentes de manera continuada.

Permítame usar un ejemplo para aclarar este punto:

Mi impresora acaba de imprimir una hoja con la palabra «pereza» en lugar de «cereza». Usted estará de acuerdo conmigo en que el error está en el software (el documento que estoy imprimiendo), y que es ahí donde debo realizar la corrección. Sin embargo, por extraño que

pueda parecer, si yo no pudiera ver el software o el documento, podría creer que es la impresora la que no está realizando las acciones correctas. Y, por sorprendente que pueda parecer, yo podría concentrarme en la impresora y tratar de rectificar laboriosamente la acción del cabezal (me imagino de pie junto a la impresora tratando de forzarlo con las manos mientras está imprimiendo) y decir: «No, tuerce en esa dirección», «No, vuelve ahora y escribe aquí», «Vamos», «No, no es ahí, no escribas eso».

Haría un esfuerzo sobrehumano y también destrozaría la impresora (por favor, no lo intente). Pero, forzando la imaginación, incluso podría arreglármelas para conseguir que la impresora escribiera «cereza». Pero entonces, tan pronto como me fuera o tuviera que prestar atención a otra cosa, ¿que haría la impresora? Volvería a escribir «Pereza», «Pereza», «Pereza».

Lo que estoy diciendo es que, dado que no podemos ver las ideas, podríamos tener la impresión errónea de que AL TRABAJAR EN LAS ACCIONES DE ALGUIEN E INFLUIR EN ELLAS PODEMOS CAMBIAR SUS RESULTADOS.

Esto puede ser cierto, pero:

a) Siempre requiere un esfuerzo tremendo; y

b) solo funciona siempre y cuando estemos ahí, encima. Tan pronto como tenemos que lidiar con otra cosa, la persona volverá a comportarse exactamente igual que antes.

Esa es la razón por la que, cuando vemos a los gerentes de hoy, descubrimos, invariablemente, que están estresados, sobrecargados de trabajo, llenos de incertidumbre o con problemas de gestión de su personal: ¡tratan de cambiar las acciones de los individuos, pero no sus ideas!

Tomemos otro ejemplo. Tengo un empleado que en lugar de llegar al trabajo a las 9:00 a.m., suele llegar tarde, alrededor de las 9:15 a.m. Usted estará de acuerdo conmigo en que si se comporta de esa manera es porque sus ideas le están diciendo «está bien quedarse despierto hasta tarde por la noche», o «llegar a tiempo no es tan importante en realidad», o «está bien quedarse en la cama hasta

tarde» o algo similar. Todavía no sabemos qué idea le hace actuar de esa manera, pero sin lugar a dudas su conducta se debe a una idea.

Puede que no me tome la molestia de averiguar cuál o cuáles ideas le están haciendo actuar de esa manera ni tratar de cambiarlas. Podría simplemente confrontarlo y limitarme a tratar de influir en sus acciones: «Escucha, siempre llegas a las 9:15. Eso no está bien. Tienes que llegar a tiempo, como todo el mundo».

Si actuara de esa manera, ¿a qué hora llegaría a trabajar al día siguiente? Digamos que a las 9:00 a.m. Mi regaño funcionó. ¿Y un día más tarde? Digamos que a las 9:02 a.m. ¿Y al tercer día? Cuatro minutos después de las nueve. ¿Y al quinto día? Él llegará a las 9:15 a.m. Puesto que no cambié sus ideas y solo traté de influir en su comportamiento, todo volvió a ser como era antes.

Bueno, podría tener otra opción. Me podría convertir en una especie de guardaespaldas y llamarle a casa todas las mañanas a las 7:30 a.m. para asegurarme de que se levanta a tiempo. ¿Ve usted EL ENORME ESFUERZO QUE ESTO SUPONE? ¿Y si no estoy ahí, encima, un día dado? ¿Se levantará o no el empleado a la hora?

Esta tendencia a corregir las acciones de las personas en lugar de sus ideas es la razón por la que los gerentes están sobrecargados de trabajo y estresados. Eligen el atajo, la forma que parece más rápida, pero también aquella que les llevará invariablemente a tener exceso de trabajo.

LA CORRECCIÓN EFECTIVA SE CONCENTRA PRINCIPALMENTE EN LAS IDEAS DE LA GENTE Y NO SIMPLEMENTE EN SUS ACCIONES

Este principio se aplica a la gestión del personal. Si queremos que nuestros empleados cambien, tenemos que prestar más atención a sus ideas, un poco más de cuidado para entender lo que está en su software y sus archivos, en lugar de solo pedirles que cambien sus acciones. Más adelante en el libro vamos a volver a este punto y hablar de cómo se puede hacer, y ver cómo es factible realizarlo en el contexto de la corrección y mejoramiento del personal.

¡Pero el principio se puede aplicar antes que nada A NOSOTROS MISMOS! Si queremos cambiar o mejorar los resultados que

logramos en ciertas áreas de nuestra vida, en primer lugar tenemos que CAMBIAR ALGUNAS IDEAS BÁSICAS.

En particular, en las áreas en las que tenemos un rendimiento bajo, tenemos ideas que nos parecen absolutamente correctas, pero que en realidad son totalmente inapropiadas.

En el libro de Mark Fisher *El millonario instantáneo*, un joven le pide a un viejo millonario que lo ayude a ser rico. El viejo millonario, consciente del hecho de que los resultados de una persona dependen de sus ideas, en lugar de proceder a darle consejos, le hace una pregunta: «¿Cómo es que usted aún no es rico?» Esto parece una pregunta retórica, pero no lo es.

Si nos hicieran este tipo de preguntas, saldrían a relucir las ideas que nos autolimitan, dudas, justificaciones y explicaciones de por qué esto no es posible. No es que el propósito de este libro sea hacernos millonarios (bueno, en realidad, tengo algunas vagas esperanzas al respecto, es un asunto de royalties, ya sabe...), pero lo importante es otro asunto:

En cualquier área de la vida en la que no sobresalimos, tenemos ideas que nos limitan, que nos hacen realizar las acciones equivocadas o nos impiden lograr el éxito que nos gustaría alcanzar.

Si cambiamos algunas de estas ideas fundamentales, el éxito y la excelencia, por arte de magia, surgirán también en el área en la que no parecíamos estar haciéndolo tan bien.

Por lo tanto, usted no debe esperar que este libro le proporcione recetas simples tales como «piense en positivo» o «fíjese una meta y puede usted estar seguro de que todo va a salir bien». No, lo que se requiere de nosotros, si queremos lograr grandes resultados en la gestión de nuestro personal, es tener el coraje de examinar algunas de nuestras ideas más arraigadas y cambiarlas. Esa es la única manera de alcanzar el éxito duradero.

¿Está usted listo para la aventura? Entonces, avancemos.

Vamos al fondo del almacén de ideas...

CAPÍTULO 3

¡CAUSATIVIDAD!

«El ser humano no es criatura de las circunstancias. Las circunstancias son criaturas de los seres humanos.»

Benjamin Disraeli

La vida podría en sí misma compararse con el esfuerzo del grupo. El individuo solitario, el «rebelde», no es muy exitoso. Este tipo de individuo apenas sobrevive y se mantiene. A veces en la televisión vemos algún magnate industrial que se nos presenta como una auténtica estrella, una persona con cualidades fantásticas. Esto nos podría inducir a creer erróneamente que el éxito se puede alcanzar en solitario o es el resultado del esfuerzo individual. Lo que no se ve, sin embargo, es que detrás de todo gran empresario, detrás de cada líder, a menudo hay otras personas que permanecen en un segundo plano, pero que hacen una contribución vital para desencadenar el éxito de esa persona. Tal vez un socio muy valioso, un personal muy motivado, un equipo.

Tomemos el ejemplo de Bill Gates, el fundador de Microsoft. Si miramos de manera superficial Microsoft, podríamos pensar que Gates fue el único arquitecto de esta empresa excepcional. Lo que no se ve, sin embargo, es que tiene una plantilla de cientos de individuos valiosos y muy motivados. Puede que ignoremos la participación de sus socios fundadores, como Paul Allen, por ejemplo.

Por otra parte, consideremos el trabajo de Steve Jobs, el fundador de Apple. Solíamos verlo en el escenario, presentando algún producto nuevo, pero lo que no podíamos ver era que tenía el apoyo de varias personalidades importantes, tales como Tim Cook, Jonathan Ive (un verdadero genio del diseño), John Lasseter (el creador de *Toy Story*), entre una larga lista de personas, las cuales trabajaron con él, tenían la máxima confianza en él, y le ayudaron enormemente a lograr su éxito. Incluso el gran especulador financiero que parece ser capaz de determinar la suerte de la economía mediante la compra o venta de acciones o monedas tiene docenas si no cientos de empleados valiosos y motivados a su lado.

Todo esto sirve para ilustrar que no se puede alcanzar el éxito sin la ayuda de otras personas. Para tener éxito, un individuo tiene que ser capaz de colaborar con otras personas, ya sean clientes, compañeros de trabajo, familiares o proveedores.

En cuanto a la forma en que funcionamos, solo hay un camino a seguir: para lograr el éxito personal, tenemos que ser capaces de colaborar con los demás, influir en sus ideas, moldearlos y ser moldeados por ellos.

Obviamente, cuando entramos en el campo de las relaciones profesionales y humanas (ya sea entre jefe y empleado, entre compañeros o entre marido y mujer), nos encontramos con que el terreno está plagado de problemas y dificultades. Analicemos algunos de ellos.

¿Cuáles son los problemas que nos encontramos cuando tratamos de influir en las personas? ¿Cuáles son los problemas que tenemos cuando queremos guiarles o provocar un cambio de actitud? ¿Cuáles son los problemas que nos encontramos en la gestión de nuestros empleados? Hagamos una lista de ellos.

Cuando les pregunto a empresarios y ejecutivos cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan en la gestión de su personal, por lo general sugieren los siguientes:

- El personal desmotivado.

- Los compañeros de trabajo que no asumen la responsabilidad en su propio trabajo.

- Los empleados que no se ponen a trabajar por sí solos.

- Las personas que hacen hincapié en los problemas en lugar de sugerir soluciones.

- Las personas a las que hay que explicar las mismas cosas una y otra vez.

- Las gerencias compuestas por «departamentos lentos» que no cooperan entre sí.

- Las personas que no manejan su trabajo con eficacia.

- Las personas a las que se tiene constantemente que dar órdenes.

Etcétera...

Estoy seguro de que usted también, mientras lee esto, habrá pensado en algún tipo de problema que tiene en la gestión de otros o en sus relaciones con los demás.

Este tipo de problemas o dificultades a menudo causan que tengamos reacciones emocionales. A veces afectan nuestra moral, otras veces nos causan enojo, y en algunos casos podrían hacernos sentir decepcionados o frustrados, especialmente si persisten a pesar de nuestros intentos por resolverlos.

Imagine que tiene una recepcionista que está hablando por teléfono. Un día al pasar por su lado, usted la oye por casualidad y se da cuenta de que ella está siendo descortés con un cliente. Cuando termina de hablar, usted se le acerca y, de una manera muy afectuosa, le explica la razón por la cual aquello que estaba haciendo está mal y la forma en que su actitud puede influir negativamente en la compañía. Ella lo reconoce y se compromete a cambiar. Usted se marcha con una sensación de satisfacción al haber aclarado un punto importante.

A la semana siguiente un cliente le telefonea y se queja del mal trato que acaba de recibir por parte de la recepcionista. Al oír esto, aunque usted está un poco molesto, mantiene la calma y su actitud positiva, habla de nuevo con ella y le dice que probablemente no se explicó con claridad o que ella no entendió bien lo que usted quiso decir la pasada semana. Usted le explica de nuevo los modales que han de tenerse cuando se contesta al teléfono. Ella se disculpa reiteradamente y dice que ahora entiende muy bien qué debe hacer. Usted cree que ha resuelto el problema.

Pasan tres días y mientras habla con el gerente general, oye a la recepcionista peleándose por teléfono con un cliente. ¿Qué es lo que siente?

Es posible que tenga varias reacciones, incluido el enojo, el sentirse resentido, o incluso decepcionado o frustrado. Lo que nos preocupa aquí no es tanto nuestro estado emocional específico, sino el hecho de que AL NO HABER PODIDO INFLUIR EN UNA SITUACIÓN O EN UN INDIVIDUO AHORA ESTAMOS EXPERIMENTANDO UNA REACCIÓN EMOCIONAL DESAGRADABLE.

Sobre este punto, tengo buenas noticias para usted: este libro le proporcionará algunas técnicas, procedimientos y conocimientos para que pueda influir en las personas de una manera positiva, para que pueda motivar al personal desmotivado y hacer que los clientes difíciles sean más cooperativos. Describiré los procedimientos y acciones exitosas de los gestores que han triunfado en la creación de grupos altamente motivados, y de los líderes que han sabido moldear incluso a los miembros del personal más difíciles, ayudándoles a desarrollarse.

Sin ánimo de ser arrogante, puedo asegurarle que estas técnicas funcionan y que usándolas se obtienen resultados positivos y progreso.

Sin embargo, tenemos un problema.

En ausencia de un ingrediente previo, imprescindible, el conocimiento que se da a un individuo para ayudarle a tener éxito no es bien recibido o aceptado.

Este punto puede parecer artificial, pero no lo es. Es un hecho clave en la formación de un individuo. Permítame darle algunos ejemplos.

Usted se encuentra con un viejo amigo. Él es muy pesimista. Le habla de un problema importante que está amargando su vida. Mientras lo hace, usted se da cuenta de que ha tenido un problema idéntico al suyo. Pero no solo eso. Usted lo ha solucionado con éxito. En otras palabras, usted tiene el conocimiento para resolverlo.

A continuación, le explica lo que piensa que debería hacer en esa situación (le transfiere conocimiento). Pero ¿de qué manera responderá en el 80 por ciento de los casos, si es que su ánimo está por los suelos?

«No, mira, no me entiendes», «Mi problema no es lo que piensas que es», o «Es fácil para ti decirlo, pero deberías ponerte en mi lugar para saber lo que se siente de verdad». A pesar de que usted le está transmitiendo el conocimiento que le permitirá resolver el problema (y usted sabe que este funciona, puesto que ha podido comprobarlo por sí mismo), su amigo no lo acepta. ¿Por qué? Porque le falta otro ingrediente que viene antes del conocimiento.

En otras palabras, antes de que las personas puedan absorber conocimiento acerca de algo, es necesario que haya otro factor. En ausencia de este factor, usted podrá entregar el conocimiento más puro del mundo, pero las personas no serán capaces de hacerlo suyo.

Usted podría decir que se trata de la motivación. Pues no, no es la motivación. Algunos de ustedes dirán que él no está interesado en resolver este problema. No, no es tampoco eso. Su amigo está interesado. De hecho, mire cuán afectado está emocionalmente.

En esta etapa se podría sugerir que el ingrediente que falta es la experiencia. No, no es la experiencia.

Para entender cuál es el ingrediente necesario, hemos de tener en cuenta un ejemplo más. ¿Aprendió usted a conducir cuando asistió a los cursos de la escuela en que le explicaron cómo hacerlo (es decir, se le expuso a usted el conocimiento para hacerlo)? ¿O realmente aprendió cuando se encontró detrás del volante y, PRESTE MUCHA ATENCIÓN A LAS PALABRAS SIGUIENTES, usted sintió que estaba a cargo del automóvil, es decir, entendió en ese momento que la dirección que tomaba el vehículo dependía ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE DE USTED?

Cada uno de nosotros aprendió REALMENTE a conducir un automóvil en EL MOMENTO EN EL QUE NOS SENTIMOS RESPONSABLES, EL MOMENTO EN QUE ADVERTIMOS POR VEZ PRIMERA QUE DONDEQUIERA QUE EL VEHÍCULO IBA DEPENDÍA EXCLUSIVAMENTE DE NOSOTROS.

De hecho, el ingrediente que falta es la SENSACIÓN DE QUE SOMOS LOS ÚNICOS RESPONSABLES DE ALGO: ¡LA RESPONSABILIDAD!

Con el fin de aprender algo o absorber conocimiento, primero tengo que sentir que soy la única persona encargada o responsable de ese asunto en particular.

Si no siento que yo mismo estoy a cargo de algo ni siento que depende totalmente de mí, sino que depende de algo o de alguien más, entonces no voy a ser capaz de absorber o aceptar el conocimiento.

RESPONSABILIDAD

Dado que la responsabilidad parece ser tan importante para la absorción de conocimiento, vamos a tratar de entender un poco más sobre ella.

Por RESPONSABILIDAD nos referimos a la capacidad de sentirnos exclusivamente a cargo de algo. Es la capacidad de sentir que ese asunto, persona o situación depende totalmente de nosotros. Es una habilidad. Algunas personas no pueden, o tienen una capacidad muy limitada para sentirse responsables. Sienten que la mayoría de las cosas que les suceden, o aquellas que no marchan de la manera adecuada, están determinadas por o son culpa de alguien más. De otro lado, en otras personas, esta capacidad está más desarrollada.

Su nivel de éxito depende de cuán desarrollada esté su capacidad de sentirse responsable.

Examinemos este punto con más detalle.

Durante más de dos mil años, la filosofía oriental, basada en las famosas leyes de «Causa y Efecto»[2] y de «Responsabilidad»[3], ha atribuido a las personas la responsabilidad de lo que les sucede en sus vidas.

Un número significativo de filósofos occidentales, incluyendo a Aristóteles («Es ridículo atribuir responsabilidad a causas externas por nuestras malas acciones»), Shakespeare («la culpa no estriba en las estrellas, sino en nosotros mismos»), y Albert Schweitzer («El hombre debe cesar de atribuir sus problemas a su entorno y aprender de nuevo a ejercer su voluntad, su responsabilidad personal»), han establecido también, a lo largo de los siglos, la conexión entre la eficacia de un individuo y su capacidad de considerarse a sí mismo la causa de lo que está sucediendo a su alrededor.

En años más recientes, otro académico, Julian Rotter[4], desarrolló aún más el concepto de responsabilidad personal. En 1966, Rotter estableció que algunos individuos se distinguen por lo que él llama «control externo» (en otras palabras, ellos perciben que su vida y lo que les sucede está determinado por el azar o por eventos fuera de su control), y otros por el «control interno» (en otras palabras, se ven a sí mismos como agentes o causas de lo que sucede). Desafortunadamente, aún son muy pocos los estudios que demuestran que, por norma general, los individuos que creen en el «control interno» tienen más éxito en la vida y son más capaces de superar el estrés y las dificultades.

---

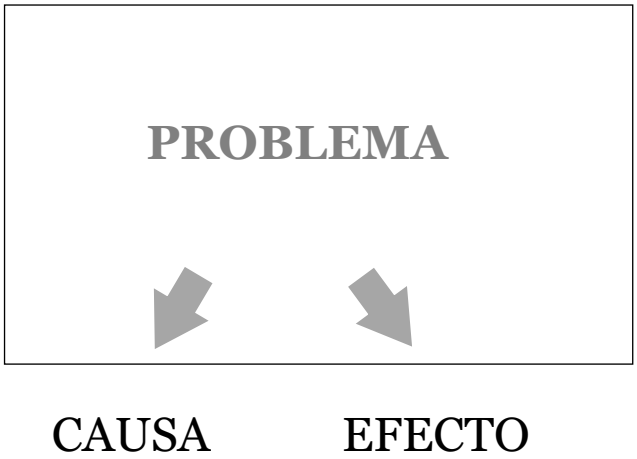
[2] *La ley de Causa y Efecto: usted cosecha lo que siembra.*

[3] *La ley de la responsabilidad: nuestro medio ambiente es espejo de nosotros mismos y de nuestras acciones..*

[4] *ROTTER J.B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80.*

Podríamos ampliar nuestra definición de responsabilidad en este contexto y decir que la responsabilidad es la capacidad de considerarse UNO MISMO LA CAUSA DE LAS SITUACIONES.

Cuando nos enfrentamos a un problema, y por problema me refiero a cualquier situación que no va como quisiéramos, podemos considerarnos la Causa (fuente) o el Efecto (el que sufre las consecuencias):



Pongamos un ejemplo. Supongamos que usted está tomando parte en uno de mis cursos de formación y presenta una objeción. Hay algo con lo que no está de acuerdo. Cuando me enfrento a este problema, puedo elegir (y esta es una opción real que tengo) si me considero la Causa del problema (es decir, «soy yo quien no está explicando algo bien») o el efecto (es decir, «son ustedes los que no están entendiendo o no están dispuestos a entender»).

La elección que haga establecerá la existencia o no de responsabilidad. En ausencia de responsabilidad, no voy a ser capaz de desarrollar o absorber conocimiento. E incluso si alguien trata de sugerirme qué hacer, durante todo el tiempo que yo no me considere causa, no voy a ser capaz de absorber el consejo que me den. En mi mente, es USTED quien tiene que cambiar, sin duda no soy yo.

Como no estoy desarrollando este conocimiento, ¿seré capaz de influir en la situación? No, no lo seré. ¿Qué es lo que sentiré entonces? Pues una de las reacciones emocionales desagradables que hemos mencionado anteriormente: enojo, frustración, molestia, etc.

En otras palabras, si ELEGIMOS no considerarnos causa, nuestro mecanismo para buscar y absorber el conocimiento nunca se activa y, como resultado, nunca seremos capaces de influir en las situaciones.

De hecho, uno de los puntos más importantes de este libro es que cuando nos enfrentamos a problemas, debemos aprender a vernos a nosotros mismos como la causa y no como el efecto del conflicto. Este es un punto tan importante que me gustaría compartir con usted un estudio de caso:

En una escuela estadounidense, algunos investigadores dijeron a los profesores que iban a pasar un test de inteligencia a todos los alumnos de una clase en particular. Lo que en realidad hicieron fue pedir a los estudiantes que completaran algunos cuestionarios sin valor, y posteriormente escogieron tres estudiantes al azar sin tener en cuenta los resultados. No dijeron nada a los alumnos, pero informaron a los maestros de que esos tres estudiantes eran los más inteligentes de toda la clase y que no podían entender por qué su rendimiento no se correspondía con su cociente intelectual. Dos de los tres niños no estaban en absoluto interesados en estudiar y, al igual que algunos de nosotros, solían llevar animales a la clase... El otro estudiante tenía un rendimiento promedio. Al final del año escolar —y debo señalar que el comportamiento de los profesores había sido supervisado, en el sentido de que no les podían dar la nota que quisieran, sino una de acuerdo con su desempeño real— los tres alumnos estaban entre los cinco primeros de la clase. ¿CREE USTED QUE LOS QUE CAMBIARON FUERON LOS ALUMNOS O LOS DOCENTES?

No hay duda de que usted coincidirá en indicar que fueron los maestros los que cambiaron. Pero, ¿en qué cambiaron exactamente? Lo que cambiaron fue su actitud hacia el bajo rendimiento de los tres alumnos.

Antes de la prueba de CI, si se le hubiera preguntado a uno de los tres alumnos si había hecho sus deberes escolares, él hubiera respondido: «No, no los hice. Dejé mi libro en la escuela...», los profesores hubieran pensado: «Mira qué negativo es este niño; no quiere esforzarse realmente» (= los profesores se consideraban efecto). Ahora, sin embargo, los maestros pensarían, «Si es inteligente y no le está yendo bien, entonces es probable que sea yo el que no soy capaz de enseñar y el que tiene que cambiar algo». En otras palabras, habrían cambiado su actitud hacia los problemas de estos estudiantes y se habrían empezado a considerar como la causa de los mismos. De esta manera también habrían mejorado su capacidad para enseñar.

En su libro *Pygmalion en la escuela* —Pygmalion era el rey de Chipre y un escultor, y en el lenguaje común de hoy día «Pygmalion» es alguien que ayuda a un individuo rudo e inculto a perfeccionar sus habilidades—, el Dr. Robert Rosenthal de la Universidad Harvard informó de numerosos casos en los que se les dijo a los profesores que un estudiante —o a veces toda una clase— era extremadamente brillante y por lo tanto se esperaba que hiciera grandes avances en su desempeño académico durante el año. Incluso si los estudiantes eran seleccionados al azar, si se les hacía creer a los profesores que eran extremadamente brillantes, entonces su rendimiento resultaba ser infinitamente mejor que el de los otros estudiantes en las mismas o similares

clases, o que el rendimiento que se podía esperar de ellos en función de sus resultados anteriores.

¿Qué había cambiado? La actitud de los profesores. Ante el bajo rendimiento de esos estudiantes, en lugar de considerarse el efecto, los maestros ahora se consideraban a sí mismos la causa. Como tal, lograron resultados mucho mejores.

HINCAPIÉ EN LA CAUSATIVIDAD

Imagine que ha perdido las llaves de su automóvil y las está buscando por su casa. Usted busca en cada cajón, cada bolsillo, cada mesa de noche, encima de todo, por el suelo. Usted hace todo lo posible por encontrarlas. Le pregunta a su esposa si las ha visto, piensa y repasa todo lo que ha hecho desde que llegó a casa. En pocas palabras, se convierte en un experto cazador de llaves. Ahora imagine que usted no había traído las llaves a casa, sino que las había dejado en el automóvil. No tiene valor alguno la forma de buscarlas o cuán minuciosamente se aplique en su búsqueda: jamás las encontrará en casa, puesto que no están allí. Del mismo modo, cuando intenta encontrar las causas de sus problemas en el interior de otras personas, nunca las encontrará, puesto que NO ES EL LUGAR DONDE ESTÁN. Las causas están dentro de usted.

Es un hecho que, como veremos más claramente en su momento, las personas que a veces actúan muy negativamente o son muy reacias a la corrección representan entre el 3 y el 8 por ciento de la población (y por lo tanto también se encuentran entre nuestro personal). No estoy diciendo que usted sea culpable de que estas personas sean así. En su caso, es probable que esté dirigiendo a gente más difícil de lo normal. Todos encontramos en nuestras vidas algunas personas que son difíciles de tratar. Pero echemos un vistazo a las proporciones: de cada 100 personas que podrían estar trabajando en su empresa, entre 92 y 97 de ellas son potencialmente buenos empleados. Si no actúan como le gustaría, el problema no reside en ellos, sino en usted.

Quizá todo resida en la idea que tiene de ellos y por lo tanto en sus expectativas. Yo no soy el primero en sostener que sus expectativas influyen en las personas que tiene a su alrededor. La razón es fácil de entender. Lo que se espera de las personas determina en gran medida la actitud que mostrará hacia ellos; y la gente, actuando como espejo, reflejará de vuelta la misma actitud que los otros tienen hacia ellos, ya sea esta positiva o negativa.

Tal vez el problema dependa de la forma de interactuar con ellos, o de su estilo de motivación. Quién sabe. Solo lo sabremos cuando empecemos a considerarnos la causa de su desempeño. De hecho, es solo en ese momento que vamos a empezar a analizarnos a nosotros mismos, a ponernos desafíos y encontrar algunas respuestas reales.

Si, por el contrario, seguimos considerándonos efecto, y creemos que el problema depende de ellos, entonces lo más que podemos lograr es el mismo resultado que obtuvo el desesperado

buscador de llaves, que buscó por toda la casa las llaves que en realidad estaban en su automóvil; es decir, estrés, ansiedad y frustración.

Con demasiada frecuencia, cuando nos enfrentamos a situaciones insatisfactorias, nos consideramos el efecto y olvidamos lo que está en NOSOTROS, lo que provoca esa situación. Vuelvo a casa y, por ejemplo, me doy cuenta de que últimamente mi esposa ha estado un poco distante de mí. Esto me molesta. Me quejo de ello y trato de cambiar su carácter. Ante mis ojos solo se destacan sus defectos. Pero no se me ocurre que no le he traído flores en siglos. No me digo que antes de casarme con ella solía ser un galán, que era romántico, y siempre me aseguraba de que ella se lo estaba pasando bien conmigo, que hacía que todo brillara alrededor. Mientras que ahora, en el poco tiempo que paso con ella, mi actitud y modales han cambiado completamente.

O veo a mi equipo de trabajo y me siento irritado por lo ineficaz que es. No alcanzo a darme cuenta de que mi estilo de gestión con ellos es muy desmotivador, o que cuando alguien quiere hablar conmigo nunca tengo tiempo. O no veo que, a diferencia de la forma en que solía ser cuando empecé mi empresa, en el poco tiempo que paso con ellos estoy ahora tan tenso y nervioso, o absorbido por los problemas, que hablo de todas las cosas que no van bien y nunca dedico algo de tiempo para aumentar su motivación.

LA ÚNICA FORMA DE RESOLVER UN PROBLEMA ES CONSIDERARSE CAUSA AL ABORDARLO

Hemos hallado que en el 100 por ciento de los casos, todos los programas de motivación y de mejora de los empleados tienden a fallar a menos que la persona en la parte superior de la jerarquía de la empresa adopte el principio de causatividad. Si los ejecutivos no aprenden a considerarse la causa del rendimiento y productividad de su personal, entonces cualquier programa de mejora de los recursos humanos rendirá, en el mejor de los casos, escasos resultados.

No estoy diciendo que usted tenga siempre la culpa de que la productividad de su personal no sea como desearía que fuese. En algunos casos, puede que sea realmente su culpa. En otros, puede que se deba al personal.

Sin embargo, aun cuando es evidente que la responsabilidad de algo que no se hace correctamente debe ser atribuida al empleado que lo hizo, no hay que olvidar que usted es el líder de la empresa y la actitud que adopte puede dar lugar a la resolución o la exacerbación del problema.

Si usted se considera efecto cuando interactúa con su personal y cree que ellos son los culpables de que no estén produciendo, no estén aprendiendo, estén cometiendo errores y estén desmotivados, entonces lo único que conseguirá es SIMPLEMENTE AGRANDAR EL PROBLEMA, porque, aunque puedan ser los culpables de algunas cosas, la actitud que usted mostrará hará que se alejen y empeoren.

En el estudio de caso sobre el CI mencionado en este mismo capítulo, la baja aptitud para el estudio de los niños que llevaban animalitos a la escuela probablemente no era culpa de los profesores. Puede haberse debido al ambiente en el que crecieron los niños, a que sus padres no dedicaron suficiente atención a su progreso o quién sabe a qué otros factores. Pero la historia del caso resaltó el hecho de que si los profesores, en su enfoque, se consideraban efecto, los estudiantes no mejoraban, mientras que si se consideraban causa, el rendimiento de los estudiantes mejoraba.

Por esta razón, es imposible mejorar a las personas si no nos consideramos a nosotros mismos la causa de su productividad y rendimiento.

SI EN MI ENFOQUE HACIA OTRA PERSONA ME CONSIDERO EFECTO, ESA PERSONA TAMBIÉN SE COMPORTARÁ COMO EFECTO

La causatividad, al igual que ser efecto, es contagiosa.

Si estoy tratando con una persona y, mientras discuto con ella, me considero efecto, ella a su vez se considerará a sí misma efecto (de mí) y pensará que soy yo quien no está comprendiendo o explicándose correctamente. ¿Cuántas veces hemos sido testigos de dos individuos culparse el uno al otro y, mientras les veíamos, sabíamos que mientras más se culparan mutuamente, lo más probable era que siguieran peleando?

La causatividad es infecciosa también, pero a diferencia de ser efecto, el contagio no se produce inmediatamente. Sucede con un pequeño retraso. En el caso de una controversia con una persona, tengo que considerarme la causa una vez, dos o incluso tres veces antes de que yo pueda ver que esta persona está reflejando mi actitud y, a su vez, empiece a pensar que él también tiene alguna responsabilidad por lo que pasó.

Podríamos ir mucho más lejos y decir que EL EJECUTIVO CAUSATIVO CREA PERSONAL CAUSATIVO Y EL «EJECUTIVO EFECTO» CREA «PERSONAL EFECTO».

En otras palabras, cuando trata con un empleado que cometió un error y, considerándose a sí mismo efecto —pensando que él tiene la culpa por el error—, se acerca y le dice: «¡Usted no entiende nada de esto, mire el desastre que está causando!», el empleado será muy propenso a pensar —aunque ciertamente no se lo dirá— que en realidad es usted quien no está explicando las cosas correctamente.

Si, por el contrario, adoptamos una actitud causativa cuando tratamos con un empleado que ha cometido un error, diciendo por ejemplo: «Mire, no es que no haya entendido esto, sino que soy yo quien no lo ha explicado adecuadamente», puede que nada ocurra la primera vez, pero después de dos o tres veces de hablar con él de esta manera, nos dirá: «No, escuche, SOY YO QUIEN TIENE QUE PRESTAR MÁS ATENCIÓN». En otras palabras, su empleado también se volverá cada vez más causativo.

Una especie de «efecto espejo» comienza a establecerse entre el ejecutivo y su personal. El personal comienza a tener la misma actitud que el ejecutivo muestra hacia ellos.

Esto es tan cierto que si yo no me considero la causa de la actuación de mi equipo, en realidad estoy creando un equipo de «individuos efectos». Supongamos que me acerco a mi ejecutivo de ventas y me enfado por el bajo volumen de ventas. Al hacer eso, me estoy considerando a mí mismo efecto y creo que SU trabajo es insuficiente, que no está dirigiendo correctamente a su personal de ventas. A raíz de mi acción «motivadora», ¿qué actitud cree que tendrá con su

personal de ventas? Se dirigirá a ellos teniéndose por efecto y descargará la responsabilidad sobre ellos, desmotivándolos enormemente.

Si los vendedores no tienen personal propio, ¿en quién van a relegar la responsabilidad? ¿En el departamento de manufactura, por producir tarde los productos? ¿O van a atribuir su bajo rendimiento a la crisis económica? O, peor aún, ¿actuarán como efecto con los clientes («No, mire, lo siento, es usted, señor cliente, el que envió la orden tarde. No puedo hacer nada al respecto...»)?

Si a menudo me considero el efecto, voy a llevar poco a poco a todo el personal de mi empresa y asociados a considerarse a sí mismos efecto. El ejecutivo que no se ve a sí mismo como causa ante su personal creará un equipo de «personas efecto» que descargarán la responsabilidad de lo que sucede en los demás.

El ejecutivo que actúa de manera causativa engendra personal que, a su vez, actúa de manera causativa y, por tanto, son más responsables y eficaces.

EL DATO MÁS IMPORTANTE SOBRE EL LIDERAZGO

LOS LÍDERES SON PERSONAS QUE DAN ÓRDENES O PIDEN COSAS QUE SU PERSONAL LLEVA A CABO CON ORGULLO. En otras palabras, si tuviéramos a Jesucristo, uno de los grandes líderes de la historia, hoy con nosotros y nos pidiera que hiciéramos algo, LO HARÍAMOS CON ORGULLO. Lo mismo sucedería con Gandhi, o con otros líderes de la historia que aún viven. Sin duda no diríamos: «Oh, sí Jesús, lo entiendo. Desafortunadamente, mi equipo de fútbol juega esta noche. Lo siento, pero me tengo que ir a casa», o «Ah, ¿realmente tiene que ser mañana, señor Gandhi? No, mire, mañana es sábado. He estado trabajando durante dos sábados consecutivos y yo realmente necesito descansar este fin de semana».

Por el contrario, quedaríamos electrificados por sus solicitudes. Sería un honor ser parte de sus planes. Sin embargo, esto no ocurre solo con los grandes líderes de la historia. Todos los individuos con buenas habilidades de liderazgo verán que su personal cumplirá las órdenes con orgullo.

Hay algo más que deberíamos saber, sin embargo: no es posible desarrollar el liderazgo sobre una persona, si nos consideramos el efecto de ella.

A menos que usted sienta que es la causa de la forma en que una persona es, a menos que sienta que el comportamiento de esa persona depende exclusivamente de usted, usted nunca será capaz de desarrollar su liderazgo sobre ese individuo.

USTED SOLO PUEDE DESARROLLAR LIDERAZGO SOBRE AQUELLOS DE CUYO COMPORTAMIENTO USTED MISMO SE SIENTE CAUSA.

Tomemos un ejemplo práctico. Tengo dos nuevos miembros del personal, el Sr. A y el Sr. B. Siento que todo lo que hace el Sr. A depende de mí y que la responsabilidad por cualquier error que pueda cometer o por su bajo rendimiento estriba en mí. Con el Sr. B, por el contrario, a veces me considero a mí mismo la causa y otras, el efecto de sus acciones. Cuando él se equivoca, a menudo siento que es su culpa.

Bueno, después de haber estado actuando de esa forma durante dos meses, un fenómeno sorprendente ocurrirá:

Cuando le pida al Sr. A que haga algo, él lo llevará a cabo con orgullo. Él estará encantado de hacerlo.

Cuando le pida al Sr. B que haga algo, lo hará porque realmente no tiene otra opción (porque necesita su sueldo a finales de mes, o porque soy su jefe), y en todo caso lo hará de mala gana.

El considerarnos a nosotros mismos la causa del rendimiento y estado mental de nuestro personal es realmente la llave que puede abrir las puertas del liderazgo.

LA CAUSATIVIDAD DEL EJECUTIVO

«Si quiere saber por qué su gente no está teniendo un buen rendimiento, acérquese al espejo y eche un vistazo. En la mayoría de los casos, la principal causa del problema le está mirando a usted a los ojos.»

Ken Blanchard, autor de El ejecutivo al Minuto

Los líderes eficaces saben que su trabajo es hacer que aquellos a quienes dirigen se conviertan en líderes. Los ejecutivos efectivos a menudo pasan entre el 40 y el 50 por ciento de su tiempo motivando y capacitando a su personal. De acuerdo con el gurú de la gestión Peter Drucker, «Por encima de todo, Thomas Watson —fundador de IBM— capacitaba todo el tiempo».

Cuando uno de los miembros del personal falla, estos líderes aceptan la responsabilidad por su bajo rendimiento y, con el fin de identificar la causa de ese fracaso, se observan a sí mismos y a sus propias acciones y omisiones, en lugar de las del empleado.

Estos ejecutivos no solo logran una fuerza de trabajo más motivada y eficaz, sino que, al considerarse a sí mismos causa, adquieren la característica principal necesaria para el propósito de absorber y desarrollar nuevas habilidades: la responsabilidad.

La próxima vez que usted estalle en cólera por un error o falta de rendimiento por un individuo bajo su gestión, no continúe comportándose como el hombre que siguió buscando las llaves del vehículo en casa, pero que las había dejado en realidad en el automóvil. En la medida en que continúe haciendo eso, solo se sentirá más ansioso, estresado y de mal humor.

Si queremos mejorar los resultados en la gestión de nuestro personal, la primera idea que tenemos que desterrar es que es posible mantener y desarrollar el liderazgo mientras nos consideremos efecto.

CAPITULO 4

TUS PROBABILIDADES DE TENER ÉXITO
AUMENTAN SI ADOPTAS UNA ACTITUD POSITIVA

"En los negocios y en el liderazgo las crisis son inevitables. Si te comprometes en la vida y el trabajo, te encontrarás entrando y saliendo de problemas constantemente. Tu capacidad de responder efectivamente ante los fallos o crisis será el verdadero indicador de tu liderazgo, tu verdadera prueba."

Brian Tracy

Cada mánager o gerente de empresa sabe que en su camino hacia el éxito también habrá pequeños fracasos o problemas. No se puede pensar en escalar el Everest sin esperar algunas magulladuras en las rodillas.

Del mismo modo, no se puede crear un grupo realmente unido sin haber experimentado algunos problemas. Un empleado que se va, un trabajador que nos decepciona, un fracaso con un cliente, son sólo algunos de los muchos ejemplos de crisis que se habrían de afrontar en el camino.

Las crisis ejercen cierta carga emocional. A nadie le agrada recibir malas noticias o ser rechazado, sobre todo cuando esto representa un peligro para nuestra empresa o, peor aún, para la situación económica de la misma.

Si seguimos sufriendo desilusiones constantemente, perdemos completamente la alegría, no logramos resolver los obstáculos y nos convertimos en los creadores de las crisis.
Si quiere llegar a tener una carrera poderosa, debe a partir de ahora aprender a defender uno de sus principales activos[7]: su buen humor y su energía positiva. Cuando los pierde, al llegar a la empresa y estar siempre enojado o de mal humor, habrá perdido la capacidad de encontrar soluciones creativas, habrá perdido la capacidad de motivar y de animar el ambiente, y correrá el riesgo de hacer a su empresa triste y sombría.

7 Del término inglés asset (activo), se refiere a cualquier cosa de valor que le pertenece a usted.

Esto se refleja de inmediato cuando entras en una empresa donde hay un directivo carente de energía positiva y alegría. La gente corre alrededor como pequeños robots, se vuelven introvertidos y se comunican muy poco.

Después de hablar un poco con los empleados, se dará cuenta que ellos quisieran realmente animarse un poco, reír y ser alegres, pero no se les permite.

El ambiente que respiran es un ambiente lleno de restricciones, regulaciones y controles.

Cuando el mánager de la empresa se gira, los empleados dejan de comunicarse entre sí. Si anteriormente estaban riendo y bromeando, de repente se les ve callar y se sumergen en el trabajo. En el fondo saben que el jefe puede enojarse.

Cuando un empleado se equivoca o comete un error delante del jefe, ve cómo se pone nervioso, trata de dar explicaciones, y si presta atención, en sus ojos se puede ver el miedo y la preocupación. Escucha la reprimenda del jefe en silencio. Y luego, cuando este último se va, todos se encierran en sí mismos, tensos.

Los empleados de esta empresa se parecerán a aquellas hortensias que no han sido regadas en mucho tiempo: se marchitarán.

Por otro lado, cuando entras a una empresa donde hay un mánager que mantiene la energía positiva y la alegría, se puede apreciar un ambiente completamente diferente. Se verá un ambiente ruidoso y alegre, donde habrá a menudo risas y ánimos. La gente será extrovertida y todos se comunicarán entre sí.

Las reglas existen, pero la regla principal es satisfacer al cliente y todo lo demás viene después. Cuando el jefe se gira hacia la empresa, los empleados no solo no paran de hablar, sino que también disfrutan aún más.
Después se les verá a todos reír y bromear incluso junto al mánager, y se les verá llegar al trabajo con más vigor.
Si alguien se equivoca, sabe que la empresa lo protege y que no habrá medidas de reprensión o punitivas contra él. Por ende asumen los errores de forma abierta con el mánager, aceptando sus consejos y discutiendo de forma creativa para encontrar soluciones. En cuanto los ves, te das cuenta que sienten su lugar de trabajo como si fuera propio.

Más una diferencia abismal se notará en las reuniones. Mientras que en la empresa en la que el mánager ha perdido la alegría y el espíritu positivo se verá una reunión monóloga del mánager, con incontables referencias respecto a los fallos y a la falta de responsabilidad de sus empleados, en aquella empresa donde el mánager se muestra alegre en las reuniones, las personas estarán sonrientes, bromeando, parecerá hasta divertido. Vaya, he prenunciado la palabra prohibida: divertirse.

En las empresas donde el mánager ha mantenido la alegría y el buen humor, las personas se divierten. En las empresas donde el administrador ha perdido la alegría, en cambio, todo se vuelve tenso.

En el primer tipo de empresa hay dos empleados que están riendo y bromeando en frente de la máquina de café. Llevan ahí 8 minutos. El gerente los ve y dice: "Chicos, suficientes bromas. Ya tomaron su café. Vuelvan a trabajar." En su mente piensa que debido a que el coste medio por minuto de un empleado es de 0,3 €, diez minutos de su tiempo le cuestan a la empresa la friolera de 3 €.

En el segundo tipo de empresa el mánager, si los ve, va con ellos y se pone también a charlar y hacer bromas. Después de unos minutos de bromas y chistes, la gente regresa sola a su trabajo, con ánimos y positivismo.

Según usted ¿Cuál será de entre las dos, la empresa con los empleados más productivos? ¿Cuál será la que tendrá más innovaciones? ¿En qué empresa habrá más cooperación? ¿Cuál es la más rentable?

A pesar de los altos costes de estas pausas para el café, la empresa más productiva y rentable será la segunda.

Como dice Ken Blanchard, “un ambiente estricto y serio ahoga la creatividad” y por ende la productividad.

LAS EMPRESAS ALEGRES TIENEN MAYOR ÉXITO

Ya puedo imaginar las objeciones de algunos lectores. “Mira, Ruggeri: Divertirse está bien, pero el trabajo es trabajo y debe ser abordado seriamente " o " Ah, sí, Ruggeri, él dice que hay que ser alegre, pero que venga un rato a mi empresa, que vea la situación del mercado y después me diga si se puede estar feliz."

Veamos algunos casos prácticos:

Quiero citar a un aprendiz de Microsoft que después de un periodo de aprendizaje en la sede de Redmond, decidió aceptar la oferta de empleo y convertirse en un energético empleado de la empresa: "Es el ambiente más que cualquier otra cosa lo que me convenció de quedarme en Microsoft. Consideré otras empresas, pero en ninguna otra me habrían permitido jugar al golf en los pasillos ".W.K., Microsoft.

Este testimonio se obtuvo después de que Microsoft se viera involucrada en la famosa demanda antimonopolio estadounidense que amenazaba con dividir la empresa. Entonces, ¿Cómo es que estos señores, que tenían un asunto pendiente que podría asestar un golpe fatal para la empresa, podían aun así tener a un empleado "jugando al golf en los pasillos"? Eso es correcto. Y tal vez ese mismo espíritu alegre y optimista es lo que les permite tener los recursos creativos necesarios para vencer.

Usted dirá: "No, no. Ellos son felices porque pueden permitírselo, son el número uno en el mundo, controlan el mercado, obviamente son felices. Si vivieran la situación de mi empresa, tendrían muy poco de lo que bromear... "

Si conocieras la historia de Bill Gates sabrías que no es así. Gates es el hombre que hace unos años, cuando todavía no existía Microsoft, llegó a enterarse de que una empresa en Albuquerque (EE.UU.) estaba desarrollando un producto llamado "computadora personal" y necesitaban el software de base para hacerlo funcionar. Él les contactó y se comprometió a entregárselo a pesar de que aún no lo tenía. Una vez comprometido, junto con su socio tenía que encontrar la manera de crearlo. Y así se inventó el lenguaje de programación que hizo que las computadoras personales fueran una realidad. Pero, ¿cuánta falta de seriedad y espíritu positivo tuvo que utilizar para afrontar con confianza tal desafío?

¿Cuánto optimismo y locura llevó a animar a una persona como Ulises, a atreverse a proponer, en medio de una sangrienta guerra (que los griegos estaban perdiendo), una solución como el caballo de Troya?

No sé cuántos de ustedes han oído hablar de Caterpillar, el líder mundial en excavadoras. Se podría esperar que, para una empresa como esta, la seriedad lo es todo; que en las reuniones no vuela ni una mosca, todos tomando notas en voz muy baja. Bueno, en la presentación de los nuevos modelos, a menudo visten aquellas máquinas gigantescas con ropa de verdad y propias…

O hablemos de la industria de las aerolíneas. Después del 11 de septiembre surgió una reducción drástica. Sabena y Swiss Air quebraron, y muchas aerolíneas acumularon pérdidas inimaginables. Este verano, mientras estaba en los EE.UU, leí en el periódico que una de las aerolíneas que había absorbido mejor el golpe, y continuó funcionando bien, era Southwest Airlines de Dallas. No es casualidad que en esa empresa, valores como la creatividad y la alegría de los empleados sean tomadas en gran consideración. Antes de ser considerado para el empleo, un candidato debe responder satisfactoriamente la siguiente pregunta: "Dígame cómo ha utilizado recientemente su sentido del humor en un ambiente de trabajo".

La Gessi s.p.a. de Vintebbio (VC) es una empresa fabricante de grifos y accesorios para muebles de baño, que opera en un mercado estático que no crece. Sin embargo, en los últimos tres años su facturación ha pasado de 20 a más de 60 millones de euros, con una serie de records históricos en todo el periodo sucesivo al 11 de septiembre. Parte de este aumento se debe ciertamente al estilo informal, abierto y alegre de sus directivos.

Si alguna vez asiste a una reunión de sus vendedores, verá a muchos agentes de ventas divertirse a tal grado que difícilmente rechazarían ir una de las muchas reuniones que organiza la Gessi al año. ¡Son demasiado motivadoras! Algunos de los agentes multi ventas incluso argumentan que "asistir a las reuniones de Gessi es agotador sí, porque hacen demasiadas, pero no me pierdo una por nada del mundo". En estas reuniones, la gente viene inspirada, cargada, valorada. Participando en algunas de estas reuniones he escuchado incluso a los agentes de ventas decir: "Qué fastidio tan grande: Tengo una reunión mañana con otra de las empresas que represento. Voy a ir porque tengo que ir, pero no son para nada como las de Gessi. Allá, durante la reunión, comienzan a decirnos todo lo que debemos hacer, y salimos todos deprimidos”.

No hay nada que tenga tanto impacto en la productividad individual como un ambiente de alegría y diversión, ya que no hay nada que deprima tanto como la seriedad, la rigidez, la culpa, la crítica. Si usted quiere que su empresa o su personal logren ser más productivos, más creativos y más innovadores, comience a alegrar el ambiente.

“Una amplia tolerancia al fracaso es una característica fundamental de un ambiente positivo, innovador y orientado al éxito. La tolerancia a los fallos es un elemento único de la cultura de las empresas exitosas.”

Tom Peters, autor de En busca de la Excelencia.

UNA EPIDEMIA DE MÁNAGER ESTRICTOS

Hace algunos años me invitaron a participar en una reunión de fin de año que el CEO de una empresa había organizado para establecer nuevos presupuestos. Contó con la presencia de

todos los jefes filiales. Cada persona, y yo entre ellos, estábamos vestidos muy formalmente. Los campeones de las ventas, que el año pasado habían superado todos los registros, eran los representantes del sur de Italia. Esa mañana, su avión se retrasó de Nápoles, y por ende, la reunión había comenzado sin ellos. Tuve un poco de curiosidad por aquellas tres personas que todos me describían como verdaderos vanguardistas. Quería entender cuál era sumanera de actuar, porque "siempre hay algo que aprender de aquellos que logran grandes resultados." A eso de las 10:30, con la reunión que ya había comenzado hacía una hora, se abrió la puerta y entraron los tres campeones. Todos nosotros, con nuestras chaquetas y corbatas fuimos capturados por un momento de confusión: estaban vestidos con la camiseta del Napoli…

Frente a este tipo de comportamiento, muchos directivos se molestaron, lo consideraban una falta de respeto. Tuvieron la impresión de que esas personas no se tomaban en serio el trabajo. Pero los mánager de las empresas más exitosas, no. Ellos saben que los trabajadores que se divierten y que se entregan a su sentido del humor son mucho más productivos.

Hoy en día existe una epidemia de directivos estrictos y serios. Estos mánager han aprendido (nadie sabe dónde) que si abordan el trabajo con seriedad, orden, disciplina y represión, obtendrán respeto y por lo tanto, productividad.

Si usted tiene un jefe de este estilo, es difícil mantenerlo contento. Nada es suficientemente bueno. Siempre encuentra defectos. Reírse es algo que rara vez hace.

Esta clase de mánager parece haber olvidado que la gente saca lo mejor de sí cuando se divierten, cuando están felices.

La idea de que para lograr el éxito hay que ser muy serio y poco alegre se hace evidente si nos fijamos en el estereotipo de mánager o de mánager exitoso que tenemos en mente. Cuando tienes la oportunidad de conocer a una de estas personas que han construido imperios, antes sentirás un poco de conmoción. Tienes la idea de que conocerás a una persona extremadamente determinada y seria, inclinada a no dar confianza. Tienes miedo de que si dices algo malo, te echará fuera de la oficina. Pero una vez que la conoces, te das cuenta de que tienes en frente a una persona abierta, alegre y muy agradable, que sabe cómo hacer sentir a la gente cómoda.

La felicidad y el éxito a menudo van de la mano. A primera vista parecería que la primera depende de la segunda. En realidad es la segunda la que depende de la primera.

Si usted no cambia el estereotipo de mánager exitoso en su cabeza, su empresa seguirá sufriendo, teniendo altibajos, y nunca va a entender por qué sus empleados no logran tener grandes resultados.

Tom Peters y Robert Waterman, en su investigación sobre las empresas estadounidenses mejor gestionadas (En busca de la excelencia), han demostrado que en las empresas más exitosas se respira una actitud positiva, a menudo bromeando, se celebran con intensidad las victorias y existe un gran buen humor entre todos los trabajadores. No sólo los mánager de estas empresas son personas entusiastas, sino que también se seleccionan en función de su capacidad para dirigir a sus empleados en un estado de ánimo positivo y, por lo tanto, más productivo.

Claro, tener un ambiente divertido no lo es todo. Si tienes personas felices más no preparadas, y que no sepan hacer su trabajo, igual tendrás dificultades. Pero sabemos que mientras sean personas positivas, su disponibilidad, su voluntad de aprender, y su nivel de responsabilidad

crece. Según usted, ¿los vendedores tienen más posibilidades de aprender en las reuniones positivas y motivadoras de la Gessi, o en los aburridos y serios monólogos de sus competidores?

No se puede dar el lujo de tener empleados pesimistas o introvertidos. No puede permitir que sean aburridos o sombríos. Reviva el ambiente en el que está. La falta de alegría cuesta.

NUESTRA PROACTIVIDAD Y CREATIVIDAD DISMINUYEN CUANDO DISMINUYEN NUESTRAS EMOCIONES

Philip Mcgraw (autor del éxito "Life Strategies") sostiene que "no existe la realidad, sino solamente percepciones." McGraw afirma que cada uno de nosotros construye su propia visión de la realidad en base a cómo interpretamos las percepciones que provienen del ambiente.

Un ejemplo sería el concepto de belleza. Es Extremadamente personal. Cada cultura cataloga la belleza de manera diferente. En algunos países africanos, una mujer, para ser considerada hermosa, debe tener el cuello largo. O bien, durante muchos años, en el Japón medieval se consideraba atractiva a una mujer si tenía los pies pequeños. Cada una de estas personas veían lo mismo, a una mujer, pero filtraban las percepciones que recibían del entorno usando un filtro en particular: en este caso, su idea de la belleza.

Al ver a uno de mis trabajadores en su oficina, teniendo una pequeña reunión con sus colegas, puedo pensar que eso es una pérdida de tiempo para esas personas que están siendo pagadas por la empresa. Un colega mío, al ver la misma escena, podría pensar que, gracias a que se reunieron, las personas del grupo estarán más en sincronía y por ende, serán más productivas. Mi percepción y la de mi colega, son idénticas, pero de alguna manera vemos "algo diferente".

Todo el mundo tiene un punto de vista o filtros únicos que hacen que lo que percibimos con nuestros cinco sentidos se interprete de manera diferente.

Estos "filtros" son creados a través de experiencias que vivimos, son influenciados por la cultura en la que vivimos, y son parte de las famosas "ideas" que hemos hablado en el capítulo 2.

Incluso las emociones que experimentamos crean poderosos filtros que nos hacen percibir la realidad de una manera distorsionada.

Se llevaron a cabo innumerables experimentos con los cuales se demostró que dos personas que tienen un nivel emocional diferente (uno alegre y otro pesimista), leyendo el mismo artículo de periódico sobre su profesión, se hacían una idea diferente de lo que estaba ocurriendo. La persona alegre utiliza lo que está escrito en el artículo para apoyar la idea de que en su profesión hay oportunidades de crecimiento. El pesimista, saca de ello que puede haber muchos problemas.

¿Alguna vez, después de haberse enojado con alguien, se ha visto con otro empleado y lo primero que ha visto son fallos y críticas al trabajo de este último, y luego, después de haberlo evaluado más a fondo, se da cuenta de que, al final, el trabajo estaba bien? Sus emociones le han llevado a ver problemas donde no los había.

Esto nos sucede continuamente. Cuando estamos enojados, resentidos o molestos, vemos el "vaso medio vacío", tendemos a centrarnos en los problemas y defectos de nuestros trabajadores y al hacerlo, empeoramos. Pero no sólo eso; en la medida en que nos entregamos a las emociones negativas, cometemos muchos más errores, lo que lleva a nuestros trabajadores a hacer lo mismo.

Lo que hace que, de hecho, los trabajadores entren en un estado de ansiedad o miedo. Cometen errores, se distraen, se menosprecian a sí mismos y a sus habilidades. No producen novedades. Si hablan con un cliente cuando se encuentran en ese estado de ánimo, el cliente no tendrá una buena impresión, no quedará satisfecho con el servicio al cliente de la empresa.

Otro ejemplo muy interesante de los filtros de distorsión creados por las emociones se halla en el campo de la búsqueda y selección del personal. Años de asesoría para mánager me han demostrado, más allá de toda duda, que el mánager que mantiene una actitud y emoción positiva, es mucho más eficaz para elegir, de una lista de candidatos, a la gente que tiene las mejores características.

Por otra parte, comparando a los mánager en la selección de personal directivo, me di cuenta de que el mánager que actúa durante la mayor parte del tiempo con una actitud enojada u hostil hacia los trabajadores, hace inevitablemente lo contrario: a partir de una lista de candidatos, tiende a elegir al candidato que luego puede causar más problemas en la administración de la empresa.

Mientras en los negocios, las crisis o los pequeños problemas son algo de todos los días, tenemos que saber que cuando respondemos a un problema con emociones o actitudes negativas, cuando damos a estas cosas el poder de hacernos perder nuestra alegría y nuestro buen humor, es como si activáramos un filtro que diera lugar a evaluaciones distorsionadas de la realidad y del trabajo de nuestros empleados, lo cual conducirá, en última instancia, a contrarrestar el potencial del grupo de personas que gestionamos.

Los mejores mánager saben esto y por ende, frente a los problemas y dificultades, ante los errores de sus empleados, se esfuerzan por mantener una actitud positiva y constructiva, evitan reaccionar con ira, rabia, resentimiento o represión. Interiormente saben que las crisis, las tareas no realizadas, y los problemas son el plato de cada día, y que un carácter gruñón, severo, crítico u hostil es una medicina mucho peor que la enfermedad que pretende curar.

Lo que usted ha creado es en gran parte debido a su arduo trabajo y a su perseverancia, pero si hubiera perdido la alegría y el espíritu positivo que tenía cuando usted creó su empresa, no estaría donde está ahora.

La felicidad es como la levadura. Si le falta, aunque trabaje duramente, todos los pasteles que haga saldrán mal.

La innovación, los mejores trabajadores, el éxito y el mundo pertenecen a la gente feliz.

Cuando se pierde la alegría, entonces, a partir de ahí seguirá perdiendo.

SI QUIERES QUE LAS COSAS CAMBIEN, PRIMERO DEBES CAMBIAR TU.

En este capítulo no estamos diciendo que hay que mejorar contando chistes. Estamos diciendo que si quiere que las cosas cambien, si desea que sus empleados sean más productivos, si quiere que su empresa tenga más éxito, lo primero que tiene que cambiar es usted.

La vida puede tener eventos positivos o extremadamente negativos. Puede que haya tenido buenos maestros o quizás haya asumido un modelo o figura que le ha llevado por mal camino. La cultura en la que creció podría haberle llevado a desarrollar ideas o filtros que hacen que su trabajo en motivación del personal no sea nada fácil.
Pero si lo reconoce como lo que son, ideas arraigadas que conducirán al fracaso, si utiliza de manera valiente la causatividad para romper estos mecanismos reactivos, si no aprende de vez en cuando a tomar las cosas más a la ligera y a detenerse a reír y bromear, luego no se pregunte por qué siempre está rodeado de problemas.

En el ejemplo de los niños que hicieron la prueba de coeficiente de inteligencia, las convicciones sociales[8] les dijeron a los maestros que si uno de esos niños no hacía los deberes, tenían que ser estrictos y enojarse con él. Pero cuando estos profesores prefirieron adoptar una actitud proactiva, dejaron de lado las convicciones sociales y la idea de reaccionar "como dicta la sociedad que es la reacción normal", logrando mejorar el desempeño de estos niños.

Si quiere ser exitoso, tiene que empezar a pensar por sí mismo. Tiene que entrar en contacto y desarrollar algo que ya tiene dentro de usted: su alegría, su sentido del humor y su espíritu positivo.

Por más difícil que sea la situación a la que usted y su compañía se estén enfrentando, debe ser consciente que es su mentalidad – alegría, positivismo, motivación – más que cualquier otra cosa lo que le dará acceso a usted y a sus trabajadores a las energías creativas necesarias para superar los obstáculos que se encuentren entre usted y el logro de sus metas.

Cuídelo, y entre otras cosas, vaya y riegue esas flores marchitas: anime el ambiente que lo rodea.

Si quiere que las cosas cambien, debe hacerlo usted primero.

Si falla al hace esto, todo lo demás será inútil.

8: Convicciones sociales: Ideas de una sociedad dada acerca de qué acciones se deben hacer en una determinada circunstancia.

2ª PARTE

CONSIGUIENDO EFICACIA EN EL GRUPO

CAPÍTULO 5

LO QUE QUIERE NUESTRO PERSONAL PARA DAR LO MEJOR

"Personalmente, soy muy aficionado a las fresas y la crema, pero me he dado cuenta que por alguna extraña razón, los peces prefieren los gusanos."

Dale Carnegie

La cita de Darle Carnegie nos presenta uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan aquellos que controlan personal: entender verdaderamente las fuerzas impulsoras que movilizan a las personas.

En este capítulo, expondremos los resultados de nuestra investigación de factores impulsores que estimulan a las personas a actuar y los involucra en las metas y actividades de la empresa.

Tome el ejemplo de los peces de arriba. Si un pescador pusiera fresas en su anzuelo y no lograra pescar nada después de un rato, el pescador se empezaría a irritar o a desmotivar, y equivocadamente pensaría que "los peces no tienen hambre". Esta errónea conclusión probablemente lo llevaría a más falta de éxito pescando.

Podemos aplicar el ejemplo al campo de la motivación de los recursos humanos. Si yo intentara "motivar" a mi personal sin recurrir a los factores que DE VERDAD los motivan (usando factores equivocados que ellos consideren desalentadores, mientras sigo creyendo que los estoy motivando), puedo llegar a la conclusión de que "estas personas no quieren trabajar". Esta conclusión sería tan errónea como si estuviera diciendo que "los peces no tienen hambre".

Por ende, vamos a deshacernos de la idea de que la gente no desea trabajar. La idea correcta es "Si se les motiva inadecuadamente, la gente dará la impresión de no querer trabajar."

Si un mánager o alguien que aspira a una posición de liderazgo tiene la idea de que "la gente no quiere trabajar", primeramente demuestra que ellos se consideran a sí mismos el "efecto". Segundo, es esa clase de ideas las que influyen en las acciones negativamente y llevan al fracaso en la gestión del personal.

Las personas, si se motivan adecuadamente, darán lo mejor de sí mismas, tal como un pez que lo dará todo por morder el anzuelo… si es que tiene gusanos.

Vamos a profundizar en el campo de la motivación del personal para disipar algunas de las ideas confusas que existen sobre el tema.

EL CLIENTE INTERNO

La motivación del personal es más fácil de entender si la comparamos con las ventas. En las ventas, tratamos de hacer que los clientes hagan un esfuerzo financiero para satisfacer algunas de sus necesidades.

Así mismo, en la motivación del personal tratamos de hacer que nuestros empleados hagan un esfuerzo (ser más organizados, que trabajen más duro, que presten más atención, que sean menos críticos, etc. etc.).

Para que los miembros del personal hagan este esfuerzo, ellos deben sentir que hay beneficios que puedan ganar y que algunas de sus necesidades serán cubiertas.

En una sociedad en desarrollo, el salario al final del mes puede ser el estimulante más poderoso para que ellos hagan este esfuerzo. Si yo viviera en Senegal, donde el trabajo es muy escaso y el nivel de vida es muy bajo, ser empleado y MANTENER mi puesto de trabajo me brindaría una oportunidad provechosa de mejorar mi estilo de vida y solo eso significaría una gran fuente de motivación.

Desafortunadamente (o afortunadamente, ya que sería difícil vivir sin agua potable en la casa o no tener los suficientes clientes a quienes venderles nuestros bienes) el resultado inevitable de mejorar nuestros estándares de vida en un país es que nuestros empleados eventualmente verán su salario más y más como algo que se les debe por "el tiempo que pasan en la compañía". En efecto, solo un par de meses después de comenzar el trabajo, el salario empezará a ser un factor cada vez menor motivador. Es algo que ya dan por sentado, o al menos así es como la mayoría de los empleados llegan a verlo.

Esto no es tanto por la falta de buena voluntad o malas intenciones de los empleados, sino más bien al hecho de: **a)** A menudo, lo que estamos ofreciendo, lo pueden conseguir de otros empleadores (en particular en algunos puestos de trabajo en el que la demanda supera la oferta); **b)** La riqueza del hogar pone a nuestros empleados en una situación en la que, en algunos casos, no hay necesidades económicas tan convincentes como tenían nuestros padres (cuando una pareja se casa hoy en día, por ejemplo, normalmente la casa la reciben de los padres y muchos treintañeros todavía viven en casa con sus padres. De hecho, hoy en día, no hay una situación económica tan desesperada), y **c)** El sistema de seguridad social, particularmente en Europa, a veces lleva a los trabajadores a considerar erróneamente el salario como algo que puede darse por sentado.

De ninguna manera decir que estoy de acuerdo con la posición descrita anteriormente. Simplemente describo lo que está sucediendo en la mayoría de los casos.

El salario que los trabajadores ganan al final del mes ya no es suficiente para crear motivación y compromiso. La evolución de nuestros estándares de vida trae consigo una evolución en las exigencias y deseos de nuestros empleados, y pensar que con sólo pagarles un salario al final del mes estamos implementando un programa de motivación,

equivale a decir que “podemos seguir satisfaciendo la demanda de vehículos industriales mediante la venta de Fiat Uno”. No es que el Fiat Uno sea un automóvil malo. Al contrario. Pero la evolución de la demanda ha sido tal que mientras el Fiat Uno era probablemente el mejor auto en el mercado hace unos años, hoy en día es difícil saber lo que el cliente realmente quiere.

Ahora volvamos a nuestra comparación con las actividades de ventas. Estamos pidiendo a nuestros empleados que hagan un esfuerzo que a menudo les obliga a dedicarse con energía, les obliga a superar algunos miedos, algunas limitaciones personales, algunas ideas erróneas que han estado profundamente arraigadas en ellos durante mucho tiempo. Estamos pidiéndoles que se pongan a prueba, que cambien.

Pero, ¿qué son las "fresas" o los "gusanos" que ponemos en nuestro anzuelo? Hemos dicho que un simple salario se toma por sentado. ¿Qué deberíamos poner en nuestro anzuelo?

Algunos líderes de negocios, después de haber llegado a este punto en el libro, probablemente se enojen y critiquen lo que digo. "¿Qué quiere decir?" Pueden objetar. "¡Ya estoy pagando 2.000 euros al mes por esos perezosos! ¡Deben trabajar duro por el salario que les doy, porque yo les pago al final de CADA mes!", Y otros comentarios por el estilo.

Tales reacciones, aunque comprensibles, son características de los mánager que realmente necesitan seguir leyendo este capítulo. De hecho, el aferrarse a esa forma de pensar es porque, sin duda, ha tenido muchos fracasos en la gestión de su personal.

Sólo en las sociedades en desarrollo, el salario constituye un factor verdaderamente motivador para los empleados y, aun así, SÓLO es así hasta unos pocos meses después de ser contratados. Después de eso, pierde gran parte de su atractivo motivacional.

Para llegar a la solución del problema de la motivación, tenemos que evolucionar y darnos cuenta de que tenemos que ver a las personas que gestionamos como un CLIENTE INTERNO.

“En cualquier empresa de la era de la información global, las personas son el recurso más importante. Y este recurso se va a casa todas las noches, a la comunidad, y puede que vuelvan o no a la mañana siguiente. Las empresas más progresistas ven a todos sus empleados como freelancers, que son mánager independientes”
Ed McCracken

Las personas son el activo más importante de una empresa. Tenemos que saber cuáles son los factores que más los motivan y estimulan a la acción, y si no lo hacemos, entonces más vale estudiarlos y entenderlos rápidamente. La difusión de la tecnología de hoy en día significa que las empresas líderes son aquellas que tienen la capacidad de mantener y motivar a la gente. Las empresas que fallan en tomar este cambio a bordo y en introducir políticas para motivar e involucrar a sus recursos humanos están condenadas al fracaso inevitable.

UN ERROR EN LA COMPRENSIÓN DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES CONLLEVA A LA PERDIDA DE UNA VENTA

En cualquier curso de capacitación en ventas, se nos enseña con el fin de lograr una venta que primero se tienen que entender las necesidades del cliente. Si he entendido las necesidades del cliente, puedo colocar mi producto (Y por tanto, el esfuerzo financiero que el cliente tendrá que hacer para comprarlo) como el recurso que el cliente tiene para satisfacer sus necesidades.

Supongamos que estoy tratando de venderle a un mánager mis servicios de motivación y formación y que él, como mánager, ve el hecho de que todo tiene que ser de la mejor calidad como el factor más importante.

Yo, el vendedor, le digo: "Mire Sr. Smith, yo trabajo con rapidez y mis cursos son de bajo coste." ¿Le convence mi oferta?

Probablemente no. Ya que el aspecto más importante para él es la calidad, el hecho de que trabajo con rapidez y que mis cursos sean de bajo coste lo desmotivan.

Pero el punto es que lo he "desmotivado" en términos de compra, mientras yo estaba aparentemente diciendo algo que, en lo que a mí respecta, más bien debió haberlo motivado. En otras palabras, desde mi punto de vista, estaba hablando bien de mi producto.

Sabemos muy bien, de hecho, que la cosa más importante en la venta es descubrir las necesidades del cliente y SÓLO DESPUÉS empezar a describir nuestros productos y servicios DE MANERA QUE ESTÉ CLARO PARA ELLOS QUE ÉSTOS CONSTITUYEN EL SISTEMA QUE SATISFACERÁ SU NECESIDAD.

Aunque lo que estoy diciendo es simple, de hecho casi obvio, en la práctica este es EL ERROR QUE COMETEMOS LA MAYORIA DE NOSOTROS EN MOTIVACIÓN DE PERSONAL.

Si me acerco a los empleados sin saber sus necesidades, sin darme cuenta de lo que realmente los motiva, y empiezo a hablar con el fin de "vender" la importancia de trabajar duro en la empresa, de ser más precisos, más determinados, más persuasivos, entonces me arriesgo a terminar con compañeros de trabajo sin motivación.

¿Por qué? Porque al no saber cuáles son sus necesidades, existe el riesgo de que yo pueda estar poniendo fresas, un tenedor o un melón en mí anzuelo.

Al principio de mi carrera, cuando todavía era un vendedor novato, mi error más frecuente era comenzar a describir los méritos de mi producto sin haber entendido las necesidades de mi cliente, o simplemente suponiendo cuáles eran. Mi tasa de ventas era terrible.

Como en el ejemplo del pescado, antes de poner algo en mi anzuelo, debo entender lo que va a estimular a mis clientes internos (mi personal); de lo contrario el riesgo es que en vez de motivarlos como quiero, realmente estaré desmotivándolos.

¿QUE MOTIVA A NUESTROS CLIENTES INTERNOS? (NUESTRO PERSONAL)

Hemos llevado a cabo una encuesta sobre factores de motivación: los conductores que estimulaban a la gente a la acción. En esta misma extensa investigación presentamos un cuestionario a los miembros del personal de empresas de diversas categorías diferentes, preguntándoles QUE ERA LO QUE QUERÍAN DE SUS SUPERIORES.

Llevamos a cabo la encuesta usando una muestra amplia y representativa de los trabajadores de diversos sectores empresariales y de una variedad de puestos de trabajo, aunque todos ellos de carácter subordinado. Con toda probabilidad algunos de sus empleados actuaron como "conejillos de indias" para este ejercicio…

El cuestionario que presentamos a los empleados contenía una lista de 10 factores motivantes y pedimos a todos estos empleados que los clasificaran por orden de importancia del 1 al 10, donde el 1 sería lo que más querían de sus supervisores y el 10 lo que menos querían de ellos. Para hacerlo, adaptamos al mercado europeo un cuestionario que fue desarrollado por el erudito en motivación Elton Mayo.

Sin embargo, consciente de que los empleados no siempre tienen sus prioridades claras (de hecho, muchos de los miembros de nuestro personal no son graduados en ciencias sociales de conducta de Harvard y por ende no son capaces de reconocer con certeza los estímulos que los impulsan a la acción), EN REALIDAD intentamos hacer que sus supervisores les dieran lo que ellos querían. Nos dimos cuenta que darles lo que habían pedido no condujo invariablemente a un aumento de su productividad. Así que hicimos ligeras variaciones a lo que estábamos ofreciendo al personal hasta que descubrimos las cosas que, cuando se les daban, los "ponían en marcha" y hacía que aumentaran su productividad con absoluta certeza.

También involucramos a los directivos de las empresas en participar en la encuesta, preguntándoles qué era lo que ellos creían que su personal quería.

Los resultados de la encuesta fueron sorprendentes y nos hizo darnos cuenta de que en la mayoría de los casos, cuando los dueños de negocios o mánager intentaban motivar a su personal, iban a pescar con "fresas en los anzuelos".

A modo de introducción de los resultados de esta encuesta, vamos a hacer un pequeño ejercicio. En la tabla que se muestra a continuación encontrará diez posibles factores de motivación personal. Hágase la pregunta siguiente:

"¿Qué quieren mis empleados de mí?"

Después le pediré que ordene estos 10 factores en orden de importancia del 1 al 10 (clasificando "1" como factor más importante y "10" como menos importante), tomando en cuenta a su personal actual.

¿QUÉ QUIEREN MIS EMPLEADOS DE MI?

(Escala del 1 a 10 por orden de importancia, teniendo en cuenta su personal actual)

Buenas condiciones de trabajo

Sentirse involucrados en los problemas relacionados con el trabajo

Disciplinas no opresivas

Pleno reconocimiento por el trabajo realizado

Lealtad de gestión hacia el personal

Buen nivel salarial

Promociones de empleo y crecimiento con la empresa

Comprensión y preocupación por los problemas personales

Seguridad laboral

Trabajos Interesantes

LIDERES QUE DESMOTIVAN A LOS TRABAJADORES MIENTRAS CREEN QUE ESTÁN MOTIVÁNDOLOS

¿Qué clasificó como sus tres principales factores?
En su opinión, ¿cuáles son los factores que su personal realmente quiere?

Mientras realizábamos este estudio nos dimos cuenta que los factores clasificados primero por los directivos no coincidían con lo que su personal realmente quería. Debido a esto, hicimos que los directivos interactuaran con su personal, pensando que los estaban motivando, cuando en realidad hacían lo contrario.

Debemos señalar que esta no era una de esas típicas encuestas políticas llevadas a cabo por teléfono o en donde a los individuos se les da un cuestionario para que lo rellenen. Tomó años de trabajo recolectar los datos y probarlos. Sin embargo tan raro como los resultados puedan parecer (pero eventualmente estará de acuerdo con ellos), cada vez que intentábamos hacer algo sin tener en cuenta los valores que surgieron de la encuesta, terminábamos con un personal altamente desmotivado.

A medida que los resultados de esta encuesta iban apareciendo, mis primeras reacciones y las de mis colegas eran de sorpresa e incredulidad. No podíamos entender cómo el personal prefería ciertos estímulos específicos en lugar de otros. No parecía coincidir con lo que nuestro personal nos decía. Era como si, en una encuesta hipotética realizada con pescados, estos últimos nos decían que preferían las fresas y la crema, pero en la práctica sólo se movían a actuar si les dábamos gusanos.

Lo mismo sucede con nuestro personal. Incluso si ellos nos dicen con palabras que aspiran otros factores, lo que realmente desean está en el siguiente orden:

1) **APRECIACIÓN COMPLETA PARA EL TRABAJO:**

En otras palabras, **los empleados quieren que sus superiores les digan las cosas que han hecho bien y no sólo aquellas que han hecho mal.**

No todo lo que la gente haga en un día va a estar mal. Frecuentemente también hacen algunas cosas bien. Algunas veces pueden retrasarse en tareas específicas. Pero muy a menudo están a tiempo o incluso antes de lo previsto.

El hecho es que cuando nuestro personal hace algo bien, QUIEREN QUE SE LES DIGA Y SE LO SEÑALE.

En la mentalidad del líder moderno, sin embargo, hay una tendencia absurda a creer que "todo lo que ha hecho bien debe darse por sentado y no es más que el trabajo de la persona, por lo que no merece ser señalado". Al contrario, lo que no se ha hecho bien, debe ser señalado, corregido e inmediatamente hacérselo saber a la persona responsable del mismo. La idea detrás de esto es: "Es más importante atraer la atención a las cosas que no se han hecho bien que a las que se han hecho bien", lo que significa ser EXTREMADAMENTE desmotivante*.

Si queremos tener un personal motivado, entonces la frase anterior debe INVERTIRSE:

ES MUCHO MAS IMPORTANTE LLAMAR LA ATENCIÓN DE NUESTRO PERSONAL POR LAS COSAS BIEN HECHAS QUE POR LAS MAL HECHAS porque esa es la única manera de motivar a la gente y "activar" a las personas.

No estoy diciendo que no debamos corregir los errores de nuestro personal o que debamos pasarlos por alto. En el capítulo 10 veremos cómo debemos actuar para corregir a los miembros del personal cuando cometen errores y el procedimiento exacto a seguir que no dará lugar a la desmotivación.

Lo que nuestros empleados nos piden es que CUANDO HACEN LAS COSAS BIEN DEBEMOS SEÑALÁRSELO. La apreciación es, de hecho, lo que realmente mueve a la gente a la acción y mejora su rendimiento.

Examinemos el caso de la empresa siguiente:

En una empresa, diez miembros técnicos del personal participaron en el siguiente experimento: se dividieron en dos grupos de habilidades similares y a todos los miembros de ambos grupos se les dieron diez problemas matemáticos relevantes a sus puestos de trabajo.

A los miembros del primer grupo, independientemente de los resultados que obtuvieron se les dijo que debían hacer un mayor esfuerzo y mejorar su desempeño ya que había sido inadecuado. Para probar esto, se les mostraron todos los problemas que no habían sido capaces de resolver. Por tanto, se les aconsejó que se dedicaran más a sus estudios ya que en dos semanas, se les dijo, habría una segunda prueba.

*DESMOTIVANTE: Persona que no solo ***No Motiva***, sino que "quita" o "arranca" la motivación de las personas que se dejan influir por ellas.

A los miembros del segundo grupo, independientemente de los resultados que obtuvieron, se les dijo que lo habían hecho bien ya que habían resuelto correctamente muchos de los problemas que se les habían entregado (en realidad, habían resuelto más o menos el mismo número de problemas que el primer grupo). Al igual que a los miembros del primer grupo, también se les dijo que se les haría una nueva prueba dos semanas más tarde.

Bueno, en la prueba posterior, CADA MIEMBRO DEL PRIMER GRUPO OBTUVO RESULTADOS PEORES DE LOS QUE OBTUVIERON EN LA PRIMERA PRUEBA. CADA UNO DEL SEGUNDO GRUPO OBTUVO MEJORES RESULTADOS QUE EN SU PRIMERA PRUEBA.

El resultado del experimento parece absurdo. Casi parecería que sólo por decirle a la gente lo que ellos hicieron bien va a aumentar su sed de conocimiento y productividad.

Según Kenneth Blanchard, autor del best seller "One Minute Manager" y experto en motivación, el buen mánager DEBERÍA CAMINAR POR LA EMPRESA Y SORPRENDER A LA GENTE HACIENDO COSAS BUENAS. En la opinión de Blanchard, si los directivos actuaran de esta manera tendrían un personal constantemente motivado.

Nótese cómo lo anterior está en un marcado contraste con la forma en que los directivos suelen abordar las cosas, nuestra típica actitud mental es algo como esto: "Vamos a dar un paseo alrededor de la empresa para ver qué desastre están haciendo."

¿Cuántas veces decimos "¡Bien hecho!" O "¡Genial!" A nuestro personal a través del curso de un día? Si no lo decimos al menos una docena de veces todos los días, entonces estamos negándoles el combustible que necesitan para crecer. Tenemos que entrenarnos para añadir a nuestro vocabulario las palabras o frases tales como: "¡Genial!", "¡Usted es un campeón!", "Excelente", "Eso está realmente bien hecho" Tenemos que decirle estas palabras a nuestro personal literalmente DOCENAS de veces en un mismo día.

Algunos de ustedes podrían objetar que "si le decimos a nuestro personal con demasiada frecuencia lo buenos que son, constantemente nos pedirán que aumentemos sus salarios". Esto sólo es cierto para aproximadamente 5 de cada 100 personas. Para el 95% restante, si usted falla en apreciar regularmente todo lo que han hecho bien, lo único que conseguirá es la desmotivación y, en consecuencia, una productividad inferior.

Lo que es más, como estaremos demostrando al final de este capítulo, SI NO LES DECIMOS "BIEN HECHO" DE MANERA REGULAR, LA GENTE TERMINARÁ SIENDO MOTIVADA SOLAMENTE POR AUMENTOS SALARIALES.

Hemos encontrado que HAY UNA RELACIÓN DIRECTA entre el número de veces que los mánager expresan el reconocimiento y la valoración de su personal y el nivel de motivación de éste. Del mismo modo, hemos descubierto que el mánager que rara vez o casi nunca expresa su aprecio por su personal, SIEMPRE E INEVITABLEMENTE tiene un grupo de personas desmotivadas bajo su control.

Uno de nuestros clientes, el gerente de una cadena de supermercados en rápido crecimiento, cuando estaba hablando de esta necesidad de expresar reconocimiento y

aprecio de la gente durante un curso, expresó su total acuerdo. Se había dado cuenta de que en realidad cuando dio a sus empleados reconocimientos escritos durante las reuniones, esto generaba un mayor efecto motivador que los incentivos financieros. En algunos casos, los empleados montaban estos reconocimientos en cuadros y los colgaban en la pared de su casa.

Si desea obtener una medida de la importancia que cada uno de nosotros da a la apreciación y al reconocimiento, eche un vistazo en algún armario de su casa. Almacenadas en algún lugar usted probablemente todavía tiene algunas de las medallas que ganó en los juegos escolares cuando era un niño. Estos artículos no tienen valor económico y son a menudo cualquier cosa menos bonitos. Pero aun así no nos deshacemos de ellos. ¿Por qué? Porque el aprecio es motivador, extremadamente motivador. Mientras analizamos este factor, algunos de ustedes podrían pensar: "No, realmente no puedo decir 'bien hecho' a las personas. No puedo hacerlo. Mi atención se dirige automáticamente a las cosas que no han hecho bien, no a las que han hecho bien".

Le recuerdo que es necesario aplicar lo señalado en el Capítulo 4: SI QUIERE QUE LAS COSAS CAMBIEN, LA PRIMERA COSA QUE TIENE QUE CAMBIAR ES USTED. En este libro, en realidad, no estamos hablando de "técnicas de manipulación" diseñadas para "influir en secreto en la gente". Estamos hablando del hecho de que el logro del éxito requiere de un entrenamiento constante con el fin de mejorar las características personales, para cambiar como individuos, para cambiar las ideas muy arraigadas pero incorrectas que nos han llevado a actuar de manera equivocada. Ya hemos hecho esto muchas veces en el pasado, con el fin de ser mejores vendedores o mejores administradores. También tenemos que hacerlo en la gestión de nuestro personal.

Tenemos que entrenarnos a partir de ahora para expresar agradecimiento y reconocimiento a nuestro personal. Puede que tengamos que hacer un pequeño esfuerzo para empezar, pero con el tiempo (y siendo testigo de los resultados positivos que de esta manera obtenemos), esta actitud se volverá más y más natural para nosotros, para convertirnos en líderes.

En algunos casos, nuestra capacidad para expresar el agradecimiento y reconocimiento a nuestro personal puede estar debilitada por algunas ideas erróneas que hemos acumulado en nuestras mentes:

a) "Cuando yo era un empleado (un vendedor, una secretaria o un trabajador de fábrica) me comportaba de manera diferente. No veo por qué deberían necesitar todas estas cosas para trabajar duro. Yo no tenía necesidad de eso en mis días”.

<u>Esta idea lleva a los líderes y directivos a que sigan utilizándose a "sí mismos" como el estándar para la evaluación de su personal. No hay mayor error que esto.</u>

Si DE VERDAD nuestro personal fuera realmente como nosotros, si tuvieran nuestras mismas habilidades y capacidades de automotivación, ¡ellos también serían probablemente los dueños de un negocio ahora o estarían en NUESTRO puesto de trabajo ahora!

Como dice Blanchard, "No esperes a que los trabajadores haga las cosas exactamente BIEN antes de elogiarlos." A veces, el resultado obtenido por un empleado es un GRAN resultado, aunque todavía no llegue a ser perfecto para nosotros. Puede ser que tengamos un vendedor, por ejemplo, que no había hecho una venta por un largo tiempo y un día llega a la oficina de la compañía y ¡LOGRÓ FINALIZAR UN CONTRATO! Antes de eso, él llegaba a la oficina triste, aburrido y casi deprimido. "¿has cerrado el contrato?" "No, tenemos buenas negociaciones en marcha, pero no hay nada resuelto todavía" (casi disculpándose).

Hoy, sin embargo, ha cerrado un acuerdo. Él entra en la empresa emocionado y sonriente. Va a donde está el mánager de ventas y le presenta un buen contrato. Él espera algo de su gerente de ventas, algo que refuerce su comportamiento y su actitud, que ahora es la actitud de un ganador. ¿Y qué le dice el mánager de ventas en cambio? "Bueno, pero los plazos de pago podrían haber sido mejores..."

Él acaba de asestar un golpe duro a su vendedor. Contrariamente a lo que el mánager de ventas podría pensar, el vendedor empieza a sumergirse en las profundidades de la desesperación de nuevo.

La segunda idea que debemos erradicar de nuestras mentes es la siguiente:

b) “Los logros del personal son como deberían ser. ¿Por qué debería decir 'bien hecho' a la gente que simplemente está haciendo el trabajo por el cual están siendo remunerados?"

Ahora imaginemos a Del Piero, o Vieri, o Totti, o a uno de profesionales de fútbol mejor pagados del mundo. ¿Qué cree que pasaría con su motivación si ninguno de sus compañeros de equipo corriera a abrazarlos cuando anotan un gol? ¿Cómo se sentirían si no hubiera mención alguna de su gran hazaña deportiva en los periódicos del lunes o en la televisión?

Se podría decir que "son profesionales" y "marcar un gol es lo menos que podemos esperar de ellos". Capello podría incluso decir: "Cuando yo jugaba solía anotar mejores." De esa forma sin embargo, sólo vamos a tener un equipo de jugadores desmotivados.

Los mánager y gerentes que toman los resultados de su personal por sentado han llegado a tal estado de "aridez emocional personal" que su actitud es probablemente la adecuada para hacer frente Compras Contabilidad, pero no tiene nada que ver con la gestión de personas.

Nunca debemos dar por sentado los resultados logrados por nuestro personal. Pudo haber sido fácil para nosotros lograr lo que hicieron. También estamos probablemente pagándoles bien por lo que hacen. Pero, por favor, cuando lleguen los resultados, no digamos: "¿Por qué debería decirles 'bien hecho' si sólo hicieron las facturas correctamente? Después de todo, es su trabajo...”

TAL VEZ PARA NOSOTROS, con nuestra gran experiencia, "hacer facturas correctamente" es fácil. PERO PARA NUESTRO PERSONAL PUDO HABER SIDO UN RESULTADO QUE LOGRARON TRAS MUCHO ESFUERZO.

En apoyo de lo que se ha dicho acerca del pleno reconocimiento, me gustaría contarles un caso personal que en mi opinión ilustra muy bien la idea de que la apreciación de los trabajos realizados por un individuo, puede hacer milagros.

Mi sobrino Alex está en la escuela primaria y no está interesado en estudiar en absoluto. Él es un poco como los alumnos que participaron en el caso de la prueba de coeficiente intelectual citado anteriormente que solían llevar ranas a la escuela. Un día, Alex fue llamado a la pizarra para resolver un problema de divisiones que nadie en la clase, ni siquiera los estudiantes más listos, fueron capaces de resolver. Alex tenía dificultades con los problemas de divisiones y hasta ese día siempre los hacía mal. Sin embargo, ese día, quizás por casualidad, se las arregló para resolverlo. Todo el mundo en su clase comenzó a decir: "¡Genial Alex! Eres muy brillante". Recibió aplausos. Ese día estaba almorzando en casa de mi madre y lo vi corriendo a la casa diciendo: "Abuela, vamos a comer rápido porque tengo algunas cosas que hacer después." Este cambio de actitud me intrigó y me dije, "me pregunto lo que tiene que hacer, probablemente esté tramando algo, más vale que lo vigile".

Así que empecé a preguntarle más insistentemente lo que estaba planeando hacer esa tarde. Me preocupaba que pudiera meterse en algún tipo de problema. Siguió evitando entrar en detalles, repitiendo a mi madre que teníamos que comer rápido porque estaba ocupado.

Ante mis preguntas insistentes, finalmente me dijo qué era lo que tenía que hacer después de comer: "Tengo que hacer algunos ¡¡¡PROBLEMAS DE DIVISIONES!!!", dijo.

En la escuela, sin querer, lo habían motivado y él ahora, que antes no tenía tiempo para estudiar, se transformó de repente. Quería hacer divisiones. ¿Por qué? ¡Porque alguien le dijo que era bueno en eso!

Eso es exactamente lo que vamos a conseguir mediante la expresión de aprecio: la gente va a concentrarse aún más en las cosas que han hecho bien, van a entrenar con mayor compromiso y alcanzarán gradualmente mejores resultados.

La apreciación no cuesta nada. Pero puede hacer milagros en el logro de cambios.

"Todo el mundo tiene un letrero colgando de su cuello que dice: 'Hazme sentir importante". Si puede hacer eso, no sólo va a tener éxito en los negocios, usted tendrá éxito en la vida".

Mary Kay Ash, fundadora del gigante Mary Kay Cosmetics.

LAS CONSECUENCIAS DE LA DEMANDA DE APRECIACIÓN DE NUESTRO PERSONAL

El hecho de que nuestros empleados nos requieran completo aprecio, si se analiza más a fondo, se extiende más allá de la acción por nuestra parte de decir "bravo" a nuestros empleados cuando hacen las cosas bien. Viéndolo desde un punto de vista superficial, un mánager podría preguntarse, "¿Apreciar plenamente el trabajo de un empleado significa que, si uno de ellos accidentalmente golpea una pared con una carretilla elevadora,

debadecirle 'Genial, bien hecho! pudiste haber derribado el almacén entero, en cambio solo tumbaste la pared. ¡Felicidades!?”

Y esto nos lleva a la gestión de los errores o de los miembros menos eficaces del personal. A veces me doy cuenta al mirar el trabajo de algunos de nuestros trabajadores, que simplemente no podemos encontrar nada por lo que felicitarlos, o simplemente cometen errores. ¿Cómo nos comportamos? Si nos limitamos a señalar sus errores, tenderán a desmotivarse.
Sin embargo, si les decimos "Bien hecho" y pasamos por alto el error, podrían volverlo a cometer.

En pocas palabras, ¿cómo aplicamos este principio de plena apreciación a un personal que no es muy eficaz?

Para entender esto, tenemos que analizar con más detalle el por qué nuestro personal clasificó el "Pleno reconocimiento por el trabajo bien hecho" en primer lugar como factor de motivación superior.

El hecho de que el aprecio completo por el trabajo realizado haya sido clasificado el primero significa que ¡NUESTRO PERSONAL QUIERE UN JEFE QUE LES PERMITA RECIBIR EXPRESIONES DE "BIEN HECHO!". En otras palabras, nuestros empleados quieren supervisores que les ayuden a obtener resultados, que los conviertan en ganadores. ¡Quieren entrenadores!

Tom Peters, hablando sobre las empresas de mayor éxito, argumenta que “transforman a los hombres y mujeres con capacidades promedias en ganadores y les permiten e incluso les alientan a distinguirse”.

Nuestros empleados quieren un jefe que pueda ayudarles a ser ganadores y que permitan que las habilidades que tienen dentro de ellos emerjan. En la frase "transformar a los hombres y mujeres de capacidad promedio en ganadores" tenemos una de las claves más importantes para la motivación. Cada vez que somos capaces de hacer que nuestro personal demuestre sus habilidades y competencias, obtenemos un personal mucho más motivado.

Vamos a compararnos nosotros mismos por un momento. ¿Qué significa la nueva sucursal que abrimos para nosotros? ¿Qué significa lograr un aumento del 20% a 27,5% en nuestra cuota del mercado? ¿Por qué nos esforzamos tanto en tratar de hacer que nuestras empresas crezcan? ¿Lo hacemos solamente para ganar más?

A veces me encuentro con mánager que, a pesar de ser millonarios, llegan a la empresa a las 6 en punto de la mañana. Son los primeros en llegar y los últimos en irse. Probablemente podrían vender todo y retirarse a la buena vida en el Caribe. Pero a pesar de esto, siguen hablando conmigo acerca de inversiones, crecimientos de su compañía, abrir más sucursales y del lanzamiento de nuevos productos.

¿Por qué actúan de esa manera? Porque ellos también están buscando pleno reconocimiento. ¿Qué es una nueva sucursal, sino una manera de demostrar su competencia, sus habilidades? ¿Qué son esas viejas medallas que guardamos en el armario, sino una evidencia que muestra que nosotros también hemos sido ganadores?

EL MÁNAGER QUE TRATA DE MOTIVARSE A SÍ MISMO A TRAVÉS DE SU PERSONAL

A pesar del hecho de que lo que acabamos de decir también se aplica claramente a nosotros mismos, cada vez que entro en una empresa, veo a mánager y supervisores que carecen de motivación y ACUDEN A SU PERSONAL CON EL FIN DE MOTIVARSE ELLOS MISMOS. No es una paradoja[9]. Realmente sucede.

9. Paradoja: Hecho que se presenta contrario a la lógica.

Es posible, por ejemplo, tener a un gerente de ventas que salga con sus representantes de ventas en forma de apoyo. Él no está motivado realmente. Antes de que lleguen a la empresa del cliente, este jefe de ventas le dice a sus representantes, "Ustedes mantengan silencio, me voy a encargar de la charla ahora". O un par de minutos después de haber entrado, se hace cargo de la conversación y lleva a cabo todas las negociaciones él mismo. Él cierra el acuerdo o pone orden. Cuando se van de la mesa de negociación, ¿qué tiene este gerente de ventas no muy motivador que decir a sus representantes? Él dice: "¿Ven cómo se hace?" ¿Y qué le responden sus representantes de ventas? ¡¡¡"Dios mío, eres genial!!!!" Ahora el gerente de ventas, habiendo recibido pleno reconocimiento por el trabajo que ha hecho, se ha motivado a sí mismo. En lo que este gerente de ventas ha fallado es en darse cuenta de que sus vendedores a menudo también quieren decir algo diferente a: "Va a ser muy difícil para mí llegar a ser tan bueno como usted..." ¿Por qué? Porque ¡le hemos DESMOTIVADO BRUTALMENTE! Nuestro trabajo como líderes o supervisores es MOSTRARLE LO BUENO QUE ES, es ponerlo en condiciones de recibir expresiones de agradecimiento. ¡Nuestro trabajo NO es en absoluto mostrarle lo buenos que somos! Porque de esa manera estamos tratando de conseguir motivarnos a nosotros mismos por medio de nuestro personal en vez de nosotros motivarlos a ellos.
Es increíble ver cuántos ejecutivos estadounidenses recurren a su personal "tratando de mantenerse motivados ellos mismos". Hay directivos que ante las dificultades de su personal, se dirigen a ellos y les dicen: "Espera, mira, te voy a mostrar cómo se hace." Entonces hacen el trabajo ellos mismos y cuando han terminado le dicen a su personal, "¿Viste eso?"

¡NO! ¡NO! ¡NO! Por supuesto, si sirve de algo, ve adelante y muéstrales cómo hacerlo, PERO LUEGO DEBE BORRAR EL TRABAJO HECHO Y HACER QUE ELLOS LO HAGAN CORRECTAMENTE y, si es necesario, debe entrenarlos, incluso diez veces consecutivas, debido a que SU trabajo consiste en capacitarlos para que puedan escuchar un "bien hecho!

En otros casos, vemos al mánager, que se pone a trabajar sintiéndose algo desmotivado y aburrido. Él ve a alguien de su personal haciendo un trabajo bastante bien. Va hasta él y le dice: "Mira esto, te voy a demostrar que se puede hacer aún mejor y en menos tiempo. Sólo ve esto. Mira, yo puedo hacerlo con los ojos cerrados. Mira, ahora sin manos ...”

En otras palabras, este mánager está tratando constantemente de mostrarle a su personal lo bueno que es ÉL, cuán capaz es. ¿Por qué? Porque ÉL MISMO CARECE DE MOTIVACIÓN. Tal vez los objetivos que él debería buscar alcanzar no están muy claros para él, tal vez está sobrecargado de trabajo. ¿Quién sabe? El hecho es que este mánager

no camina alrededor de la empresa tratando de capturar a la gente haciendo las cosas bien, o entrenarlos para hacerlos más eficaces. En cambio, él se pasea por la empresa para demostrar lo bueno que es.

Por absurdo que pueda parecer, es como si yo, un jugador medio de fútbol, estuviera jugando junto a Maradona y él quisiera motivarme. Maradona se para en el medio del campo y dice: "Mira, te voy a mostrar que puedo meter gol desde el centro del campo." Él tira y marca un gol. "Te voy a mostrar que puedo hacerlo de nuevo." Tira y otra vez un gol.

"Mira de cerca, puedo hacerlo con los ojos vendados." ¡NO! ¡NO! ¡NO! Eso no es un líder. ¡Es un desmotivador de personal! Un verdadero mánager, un verdadero líder, es el individuo que se encuentra en el centro del campo con el miembro del personal y dice: "Ahora nos vamos a parar aquí y podrás marcar un gol. No importa si tenemos que estar aquí toda la noche. Sé que con el tiempo lo lograrás y te harás tan bueno como yo, probablemente incluso mejor." El verdadero líder es la persona que transforma a los demás en ganadores.

UN CAMBIO DRÁSTICO DE ENFOQUE

Todo lo que estamos diciendo requiere un cambio radical del enfoque del directivo. Tenemos que cambiar una idea a la que frecuentemente nos aferramos como fundamental y, como tal, influye en la visión que tenemos de nuestro trabajo.

El enfoque del directivo tiene que pasar de:

LIDER QUE HACE EL TRABAJO a LIDER QUE PERMITE A LOS DEMÁS HACER EL TRABAJO Y CREA PERSONAS PRODUCTIVAS

Y esto es lo que debemos hacer si queremos impulsar la motivación de nuestro personal drásticamente. Cada uno de nosotros tiene que identificar a cinco o seis buenas personas y dedicarse por completo a ellas como si fuéramos sus entrenadores, para que puedan crecer y eventualmente convertirse en ganadores.

Sólo conseguiremos un grupo de personas fuertemente motivadas si nos dedicamos a tiempo casi completo a nuestro rol como entrenador. El mánager que asume todo el trabajo porque "Yo soy el único aquí que sabe cómo hacer las cosas bien", o porque "me veo obligado a hacer este trabajo a mi manera; mi personal nunca sería capaz de hacerlo, "SOLO MUESTRA CATEGÓRICAMENTE EL HECHO DE QUE ESTÁ CARENTE DE MOTIVACIÓN Y QUE ESOS TRABAJOS SON SU MANERA DE MOSTRAR LO BUENO QUE ES.

Este tipo de gerente termina sobrecargado de trabajo, trabaja cada fin de semana y siempre tiene que lidiar con las crisis. Por otra parte, siempre y eventualmente se encontrará rodeado de trabajadores desmotivados.

Para concluir esta sección sobre la Plena Apreciación por el Trabajo Realizado, me gustaría hablar de uno de los generales más grandes de todos los tiempos: Napoleón. Causó un gran número de conmociones en Europa en las que hubo millones de víctimas, pero una

cosa es cierta: la gente de todas partes le atribuyen una enorme capacidad de motivar al personal. La leyenda cuenta que incluso logró hacer que un ejército mayoritariamente compuesto por hombres descalzos marchara a través de los Alpes congelados.
Hablando de la gente, Napoleón llegó a decir:

"La gente no vendería sus vidas por todo el oro del mundo. Pero te la darán gratis a cambio de una medalla."

Vamos a darle medallas a nuestro personal. Vamos a sorprenderlos cuando estén haciendo algo bien y a decírselo enfáticamente. Vamos a enseñarles A SER ganadores en lugar de caminar por la empresa tratando de motivarnos a nosotros mismos. En muy poco tiempo, descubriremos que nuestro personal nos dará no sólo su tiempo, sino también sus corazones.

Continuemos ahora con nuestra investigación. El segundo factor que nuestros empleados quieren de sus supervisores es:

2) SENTIRSE INVOLUCRADOS EN PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO

¿Qué significa "sentirse involucrados en los problemas relacionados con el trabajo"?

Involucrarse tiene que ver con informarse, es decir, el hecho de contar con información sobre lo que está sucediendo.

John Carlzon, ex mánager ejecutivo de Scandinavian Airlines, dijo: "Una persona sin información no puede asumir la responsabilidad. Un individuo con la información no puede dejar de asumir la responsabilidad”.

Apliquemos este argumento al campo del fútbol, no porque este ejemplo sea aplicable a una empresa, sino porque mirar a los deportes como un modelo de motivación a veces puede ser útil. En los deportes, de hecho, cada entrenador sabe muy bien que la motivación del equipo es fundamental. Sólo cinco minutos de desmotivación para un jugador, en cualquier deporte, puede significar perder el partido. Tener jugadores motivados es uno de los factores más importantes de todos.

Imagine un jugador delantero centro que, por alguna extraña razón, solamente se le permite ver la mitad del campo del equipo contrario, donde tiene que marcar un gol, y no se le permite ver el campo de su propio equipo.

Ahora imagine a su entrenador, cinco minutos antes del final del juego, gritándole: "¡Hey, tienes que marcar un gol!!!!" y él le responde: "¡¿Qué quieres decir? Si ya he marcado dos! "Él no se da cuenta de que, mientras tanto, les han marcado tres goles en contra.

O podríamos continuar con el ejemplo e imaginar a un equipo de jugadores de fútbol que por alguna extraña razón, no son conscientes de la puntuación del juego, o de cómo están clasificados en la tabla de la liga, y que ni siquiera saben quién es "ese equipo con camisetas de color amarillo-verde "que están jugando en contra. ¿Cuál sería el nivel de motivación de los jugadores de fútbol? Bajo, diría usted. Todos estos ejemplos nos permiten ver el resultado de no proporcionar información a nuestro personal.

¿Nuestro personal sabe el resultado del juego? En otras palabras, ¿saben cómo van las cosas? ¿Saben cuál es el volumen de ventas? ¿Saben cuáles son los planes y las prioridades de la empresa? ¿Están CONSTANTEMENTE informados sobre lo que está pasando?

Tomemos el ejemplo del jugador de fútbol más allá e imaginemos que, además de no conocer la clasificación de la liga de su equipo o la puntuación actual del juego, el jugador ni siquiera sabe lo que los otros jugadores están haciendo ("no es tan importante para él saber, solamente tiene que hacer su trabajo y hacerlo bien"). ¿Cuál sería su nivel de motivación? Bajo. Pero en un momento dado, su entrenador le grita, "¡Hey, vamos, tienes que correr! ¡Ayuda a defender, por amor de Dios! ¡Te pago un millón al año. Tienes que hacer un esfuerzo! "¿Qué pensaríamos de un entrenador así? Pensaríamos que es un entrenador muy incompetente y que no se da cuenta de que por mucho que le grite o le pague a ese jugador, si quiere que participe e involucrarlo en el juego, tiene que proporcionarle información acerca de lo que está sucediendo.

Por más absurdo que sea, esta es la situación de la mayoría de nuestras empresas. Déjenme contarles acerca de un caso en el que he estado involucrado personalmente. Una empresa con un centenar de empleados nos llamó, afirmando que los trabajadores de la fábrica eran flojos y no tenían sentido de compromiso. En su opinión, "no les importaba nada de la empresa". Los directivos de la empresa nos pidieron llevar a cabo un largo entrenamiento con todos los trabajadores con el fin de "elevar su nivel de responsabilidad hacia la empresa" (citado textualmente).

En lugar de entrar en programas largos de entrenamiento, lo que hicimos fue dar a todos los trabajadores de la fábrica un breve cuestionario con cuatro preguntas que tenían que responder:
El mes pasado, las ventas de la compañía fueron mayor, menor o igual que el mismo mes del año anterior?

¿Han aumentado las ventas de este año, o siguen siendo iguales o más bajas que las del año anterior?

¿Cuáles son los objetivos que la empresa se ha fijado este año?

¿Cuáles son los objetivos que la empresa se ha fijado para los próximos tres años?

¿Qué crees que respondieron? Hubo una gran confusión de información. A partir de las respuestas era imposible averiguar si esa empresa estaba creciendo, si se mantenía estable, o si se estaba debilitando. Los trabajadores de la fábrica, en otras palabras, nos decían que no sabían el resultado del partido, el estado de la clasificación de la tabla de la liga y ni siquiera sabían en qué campeonato estaban jugando. Fue suficiente mantener una reunión con el mánager y hacerle entender que su caso no se trataba de un personal flojo, sino de un fallo de él al no involucrarlos en la empresa.
La comunicación es la fuerza vinculante que mantiene a una organización unida. Las empresas más productivas se aseguran de que haya una libre circulación de información. Ellos muestran confianza en su personal, proporcionándoles información financiera importante. Un personal bien informado es un personal productivo ya que se siente parte de la empresa.

“Las personas sin información no pueden actuar de forma responsable. Las personas con la información están obligadas a actuar con responsabilidad”.

John Carlos, Alan Randolph, Ken Blanchard, consultores americanos.

La dirección de un hotel de la cadena Holiday Inn, por ejemplo, cuando se dio cuenta de que el promedio diario de habitaciones ocupadas era sólo del 67%, decidió empezar a decirle todos los días a todos sus empleados el porcentaje de habitaciones ocupadas. Sólo este cambio puso en marcha un proceso en el que cada miembro del personal mejoró drásticamente su enfoque de servicio al cliente. Pasados 18 meses el porcentaje de habitaciones ocupadas alcanzó el 85%.
Intel no habría llegado a donde está hoy (el líder mundial en microprocesadores) sin una fuerza laboral motivada y participativa. Uno de los factores fundamentales fue la política introducida por su mánager ejecutivo, Andy Grove, de proporcionar cuanta más información como fuera posible al mayor número de empleados de la compañía. "La administración ha de hacerse con un buen sentido de la organización", argumenta Grove. "Nos comunicamos y nos comunicamos y nos comunicamos en todos los niveles, en todas sus formas. Cualquiera puede preguntarle cualquier cuestión a quien sea”.

En los años 70 y 80, La corporación Dana, bajo la dirección de René McPherson, logró alcanzar el segundo lugar en la lista "Fortune 500" en términos de recuperación del capital invertido a pesar de que operaba en un sector con un modesto contenido tecnológico. Las ventas per cápita de la compañía se han triplicado en diez años. Una de las ideas centrales de la filosofía de McPherson es la siguiente:

"Nada involucra más eficazmente a las personas, nada refuerza más la credibilidad o genera entusiasmo que la comunicación directa. Es fundamental proporcionar y discutir las cifras del rendimiento de la organización con toda nuestra gente”.

No tener información, o no ser consciente de lo que está sucediendo, tiene un impacto negativo en la moral y el entusiasmo del personal. Las personas que no son involucradas activamente al no ser suministradas con frecuente información, se dejan de considerar a sí mismas como parte del juego.

Organizar reuniones periódicas, publicar las estadísticas, los planes y la información sobre el desempeño de la empresa, así como organizar entrevistas donde NOSOTROS MISMOS expliquemos lo que nos gustaría lograr como empresa, puede ayudar enormemente a impulsar al grupo de personas que estamos gestionando.

Joe Stack, mánager ejecutivo de SRC Corporation (una empresa estadounidense dedicada a la reconstrucción de motores), fue uno de los pioneros en la campaña para garantizar que los empleados tuvieran acceso a los datos financieros corporativos, que entendieran estas cifras y también cómo su propio trabajo podía influir directamente en el rendimiento de toda la empresa.
Stack comenzó su carrera en International Harvester. Fue nombrado mánager de la planta de una división que el año anterior había tenido (hasta ese momento) el nivel de productividad más bajo de toda la compañía. Stack decidió darle a cada gerente de cada planta productiva las estadísticas diarias que medían la productividad de su propia planta,

y les pidió que las compararan con las de los otros departamentos de la empresa. Pasados sólo tres meses, la productividad de su división pasó de la más baja a la más alta.

De acuerdo con el anteriormente citado Tom Peters, uno de los factores más importantes compartidos por las empresas exitosas es que hacen comparaciones entre los resultados de los empleados. Desde el punto de vista de Peters, en las empresas mejor administradas, la información se comparte tan extensamente que todos los empleados están inmediatamente al tanto de quienes están haciendo su trabajo correctamente y los que no. Esto genera una especie de presión interna para mejorar. El control ya no está en las manos del mánager, sino en las de los compañeros de trabajo.

Peters continúa argumentando que todos somos más sensibles a la comparación de los resultados de lo que podríamos pensar. Lo importante es que la empresa no debe presentar la información de forma crítica. Puede ser que la razón sea que cuando nos fijamos en las cifras por nuestra cuenta, nos impulsamos a tratar de ser mejores que los demás y a mejorar nuestro desempeño. Es precisamente nuestro deseo inconsciente de ser ganadores. Si esta tendencia de los seres humanos se ve estimulada por un entorno orientado al pleno reconocimiento de la labor realizada, entonces tenemos un cóctel resultante de factores que impulsarán a los individuos a la acción.

Por involucrar a la gente, sin embargo, no nos referimos a simplemente proporcionar a todos los empleados las cifras que miden su propia productividad para que puedan compararla con la de otros. En realidad, eso sería como decirle a un jugador deportivo las clasificaciones de los mejores goleadores sin decirle también la posición de la tabla de la liga de su equipo. La participación significa, en primer lugar, explicar el rendimiento de la empresa, mostrar periódicamente la evolución de las ventas y otros datos importantes, explicar los objetivos. En definitiva, significa hacer que todos nuestros empleados sientan que, para nosotros, son una parte importante del equipo.
Por lo tanto, para conseguir motivación, tenemos que proporcionar información.
En otras palabras, debemos organizar reuniones, mostrar estadísticas y explicar lo que significan, y regularmente ilustrar planes a corto y largo plazo. No es suficiente con organizar reuniones anuales o semestrales. Las reuniones deben celebrarse con regularidad en todos los departamentos. (Sería como si Galliani, Mánager General del Milan, se reuniese con sus jugadores una vez al año para comunicarles cómo van en el campeonato…)

Mientras que el líder eficaz RECIBE AYUDA DE SU PERSONAL mediante su participación en actividades de la empresa, el gerente mediocre está siempre sobrecargado de trabajo y encerrado en defensa para repeler los ataques del equipo rival, sin ayuda de nadie. Él está demasiado sobrecargado como para encontrar tiempo para explicar a sus jóvenes talentos lo que está sucediendo y cómo podrían ayudar...

El tercer factor que nuestros empleados quieren de nosotros es:

3) COMPRENSIÓN Y PREOCUPACIÓN POR LOS PROBLEMAS PERSONALES (=VERDADERO INTERÉS POR ÉL COMO PERSONA)

He añadido la frase "verdadero interés por él como persona" para aclarar aún más el punto de que esto no significa que "debamos permitir que nuestro personal descargue

todos sus problemas personales en nosotros", pero que, independientemente de todo lo demás, independientemente de la relación económica que nos une al miembro de nuestro personal, él o ella es importante para nosotros como persona ante todo. Queremos que se sientan bien y que sean ganadores. Si uno de nuestros vendedores no ha vendido nada, nos preocupa no sólo porque no esté cumpliendo su objetivo, sino porque EN PRIMER LUGAR no es capaz de alcanzar sus propias metas.

El siguiente caso corporativo es realmente esclarecedor en este sentido. Una empresa en la industria manufacturera convocó a una reunión general a todos sus trabajadores de la línea de montaje. Se les preguntó lo que necesitaban a fin de aumentar la productividad. Los trabajadores respondieron que lo que necesitaban era "más luz sobre la línea de montaje". En otras palabras, los trabajadores afirmaron que la productividad estaba sufriendo como consecuencia de la escasa iluminación en la maquinaria de la planta.

Acto seguido, el mánager de producción mandó aumentar la cantidad de luces. Dos semanas después de que se introdujo el cambio, ¿qué pasó con la productividad? Se incrementó. Así que llamaron a otra reunión con todos los trabajadores y les preguntaron qué se podía hacer para aumentar aún más la productividad. Los trabajadores respondieron que "la maquinaria de la planta debe ser dispuesta de diferente manera".

Así que, el jefe de producción mandó disponer la maquinaria de distinta manera de acuerdo a las sugerencias de los trabajadores, pero a partir de ese momento, ÉL HIZO QUE LA ILUMINACIÓN REGRESARA A SU NIVEL ANTERIOR, IMPERCEPTIBLEMENTE Y POCO A POCO TODOS LOS DÍAS. Dos semanas después, la luz había vuelto al mismo nivel en el que estaba antes del experimento, pero la maquinaria fue dispuesta como los trabajadores deseaban que fuera. ¿Qué pasó con la productividad? Bueno, aunque usted no lo crea, aumentó una vez más.
Dos semanas más tarde otra reunión fue convocada. Esta vez los trabajadores dijeron que los supervisores de turno debían llevar a cabo una serie de revisiones al inicio de los turnos. Así que el gerente de producción mandó a los supervisores de turno hacer las revisiones como sugirieron, pero al mismo tiempo, poco a poco y con diversas excusas, él hizo que la maquinaria de la planta volviera a su disposición inicial. Y ¿qué pasó con la productividad? ¡¡No lo va a creer, pero creció una vez más!!
¿Qué podemos concluir de la experiencia anterior? que LO QUE MOTIVA REALMENTE A LA GENTE NO ES TANTO LO QUE HACES, SINO ¡¡CUANTA ATENCIÓN LES PRESTAS Y CUANTO INTERÉS PONES EN ELLOS!!
La productividad de los trabajadores fue mayor porque alguien estaba poniendo interés en ellos. Alguien los estaba escuchando y de alguna manera consiguió que los tomaran en cuenta.
Cada vez que realmente usted se interesa en su personal, cada vez que usted REALMENTE se preocupa por ellos, consecuentemente ellos se interesarán en usted.
Un mánager que demostró ser muy hábil en involucrar a sus empleados, es Lee Iacocca. Él en realidad salvó a Chrysler de la bancarrota dos veces. De todas las historias que giran sobre la "leyenda Iacocca" hay una que he encontrado especialmente llamativa. A pesar de ser un hombre extremadamente rico, Iacocca comía con sus trabajadores de la línea de montaje en la cafetería. ¿Por qué? Porque afirmaba que sólo tomando interés en las personas que trabajan para él, era que él podía hacer que las empresas bajo su gestión fueran productivas.

Poner interés en la gente es tan importante que hablaremos de eso de nuevo en el capítulo que analiza las características personales de los líderes. Por el momento lo que necesitamos saber es que nuestros empleados reaccionan de manera positiva si alguien está realmente interesado en ellos, si alguien realmente SIENTE lo que sienten, y no los trata como simples números, sino como individuos.

Pero tenemos que tener cuidado. Lo que hemos dicho anteriormente no significa que tengamos que cargar con todos los problemas personales de nuestro personal. Significa que tenemos que escucharlos, llegar a conocerlos y entender lo que está sucediendo en sus vidas. Tomar interés en ellos y ofrecerles algunos consejos a menudo puede hacer milagros en su nivel de motivación.

Algunos mánager dirán: "No quiero interesarme en los problemas personales de mi personal. Tengo suficiente de en qué preocuparme", o" Si me intereso en los problemas de mi personal van a empezar a pedirme dinero", o también: "Si me preocupo demasiado por sus problemas van a empezar a perderme el respeto". Una vez más, los ejecutivos que tienen este tipo de pensamientos son los que han estado experimentando problemas gestionando sus recursos humanos desde hace bastante tiempo. ¿Por qué? Debido a que no hay nada que pueda reemplazar nuestro interés en las personas.

Vamos entonces a preguntarnos ¿cuándo fue la última vez que tuvimos un almuerzo con nuestro personal y VERDADERAMENTE nos interesamos en las metas profesionales que se habían fijado a sí mismos? ¿O la última vez que les preguntamos cómo iban las cosas en sus vidas? ¿Cuándo fue la última vez que usted le demostró que, independientemente de su productividad, era importante para usted como persona?
¿Conocemos las metas y ambiciones de todos los individuos fundamentales que trabajan para nosotros?
¿Nos damos cuenta de sus emociones y prestamos atención a sus problemas? ¿Nos ponemos en su lugar?
Si no hacemos eso, o solamente lo están haciendo a medias, estamos perdiendo un tren desde el punto de vista de la productividad, y ni siquiera podemos imaginar lo importante que ese tren es. Para explicar este punto, no voy a añadir más explicaciones teóricas sino citar las palabras de un empleado de una empresa que fue completamente puesto en marcha gracias a un nuevo mánager sagaz:

"Lo que me motiva es saber que la empresa me cuida; Por lo tanto, yo los cuido a ellos. Realmente creo que lo hago. "- C. A.

Los mánager con frecuencia dicen que no pueden tener un interés personal en sus trabajadores, ya que no tienen tiempo y están sobrecargados. Esta idea sugiere en primer lugar que estos directivos probablemente no se dan cuenta de que su empresa ha crecido y que tienen que cambiar de ser "un gerente que hace el trabajo" a "un gerente que permite que los demás hagan su trabajo". En segundo lugar, estos mánager estarán constantemente sobrecargados de trabajo porque ignoran a las personas que los rodean. Puesto que no motivan a la gente, siempre van a terminar con todo tipo de contratiempos con los que tendrán que lidiar ellos mismos.

CLASIFICACIÓN DE LOS OTROS FACTORES

Inmediatamente después del reconocimiento pleno, la participación y nuestra preocupación, nuestros empleados nos piden "buenos niveles salariales" y "seguridad en el empleo".
Por más importante que sea el reconocimiento pleno para nuestro personal, desde luego, no es un sustituto completo para el hecho de que ellos también tienen necesidades financieras. Pero echemos un vistazo a la clasificación completa de los factores más motivadores para los trabajadores:

LO QUE LOS EMPLEADOS CONSIDERAN MÁS IMPORTANTE

Pleno reconocimiento por el trabajo realizado.

Sentirse involucrados en los problemas relacionados con el trabajo.

Comprensión y preocupación por los problemas personales (tener interés en él / ella como persona).

Buen nivel salarial.

Seguridad laboral.

Trabajos interesantes.

Promociones de empleo y crecimiento con la empresa.

Lealtad de gestión hacia el personal.

Buenas condiciones de trabajo.

Disciplina no opresiva.

Un estudio de los resultados que emergen de este estudio ofrece más información sobre lo que realmente motiva a nuestro personal.

Vamos a considerar el factor que nuestros empleados clasifican como el sexto más importante (Trabajo Interesante). Nos preguntamos por qué este factor ocupó el sexto. Llegamos a la conclusión de que lo que constituye un "trabajo interesante" para nuestro personal es un trabajo en el que son buenos y en el que tienen la oportunidad de demostrar sus habilidades.
"Los individuos obtienen retroalimentación positiva cuando están haciendo algo bien, y es muy probable que continúen comportándose positivamente en el futuro" - Ken Blanchard.

¿Por qué "promociones de empleo y crecimiento con la empresa" se clasificó el séptimo? Porque si yo trabajo en una empresa cuyos directivos me entrenan para convertirme en un ganador y me sorprenden haciendo las cosas bien, si yo estoy participando de los problemas relacionados con el trabajo y mis superiores toman interés genuino en mí como

persona, bueno...¡POR SUPUESTO QUE CRECERÉ EN ESA EMPRESA! No siento la necesidad de un "plan de ascenso" y ni siquiera lo pido.

Es interesante notar que "DISCIPLINA NO OPRESIVA" fue relegada a la décima posición. ¿Qué significa esto? Esto significa que si apreciamos a las personas, si los involucramos y estamos realmente interesados INCLUSO en su éxito, ellos no se preocuparán por ser sometidos a más horas de trabajo o verse obligados a trabajar duro. Ellos nos darán su alma.

EL PAQUETE DE REMUNERACIONES ESPERADO
Para obtener un entendimiento más profundo de la motivación del personal, tenemos que añadir un concepto más lejano, la del "paquete de remuneración esperada", donde el término "paquete" se refiere a un "conjunto de cosas".

Todo individuo que inicia un trabajo o comienza a trabajar con una compañía espera una remuneración. Esta remuneración no se compone exclusivamente de dinero, en realidad se compone de un conjunto de cosas. El concepto de "remuneración esperada", explica cómo y por qué un trabajador se desmotiva.

EL PAQUETE DE REMUNERACIONES ESPERADO	
Retribuciones Tangibles	Retribuciones Intangibles
Salario	Pleno reconocimiento por su trabajo hecho
Incentivos	Participación en los asuntos del trabajo
Espacio / Facilidades	Interés en él como persona
---	---
= Factores Duros	= Factores Suaves

Nuestro personal espera una remuneración. Estas se dividen en TANGIBLES (que consiste en elementos tangibles o materiales, es decir, "factores duros") e INTANGIBLES (consistentes, “suaves” es decir, elementos inmateriales).
Ambos tipos de remuneración deben estar presentes; DE OTRA MANERA NUESTRO PERSONAL SE DESMOTIVARÁ.

Los factores duros consisten en sueldos y salarios, prestaciones, instalaciones de trabajo de calidad o el mejor equipo para trabajar (por ejemplo: "Te voy a dar un coche de empresa" o "Te voy a dar una tecnología de última generación para trabajar").

Los factores suaves, como se ha visto anteriormente, son la apreciación plena, la implicación y la preocupación por el trabajador como persona.
Siempre que se modifique el balance de la remuneración (donde los factores suaves o duros falten), obtenemos un individuo desmotivado.
Yo estaba explicando anteriormente que algunos de nuestros problemas se deben al hecho de que nuestros miembros del personal no están graduados en Harvard en ciencias de la conducta. De hecho, el problema es que nuestros trabajadores son a menudo

incapaces de decir qué factores motivacionales están faltando. Podríamos, por ejemplo, enfrentarnos al siguiente tipo de situación:
Supongamos que no estamos ofreciendo factores suaves a uno de nuestros empleados. Constantemente le señalamos lo que no está haciendo bien, por ejemplo, nunca elogiándolo; le proporcionamos poca información y rara vez ponemos interés real en él. A pesar de que sigue trabajando en la compañía, SENTIRÁ QUE HAY ALGO QUE FALTA. Él no está exactamente seguro de lo que es, pero siente que algo no es como debería ser. Cuando sus amigos le preguntan cómo va su trabajo, es probable que responda algo como: "regular" o " no estoy muy seguro, no es que vaya mal, pero de alguna manera no me siento conforme con ello... "
Una tarde se va a su casa y su esposa le pregunta: "¿Cómo te fue hoy? Él dice: "No tan mal". Su esposa dice: "¿Qué sucede?" "Bueno, no estoy seguro" (No es un graduado de Harvard y no se da cuenta de lo que está mal). Su esposa dice "Pero dime, ¿qué te pasa?" "No lo sé, es como si algo faltara…" Su esposa: "¡Es porque te pagan muy poco!"

Ahora se esclarece y dice: "¡Tal vez eso es todo! Si me pagaran más seguro que me sentiría mejor. "Él va a trabajar y pide un aumento de sueldo. En realidad, el dinero no es el verdadero problema; no es lo que falta. Él siente que hay algo que falta y llega a la conclusión de que es el dinero.
Le damos un aumento. ¿Qué obtenemos? Conseguimos lo que en el comercio llamamos efecto de "un éxito pasajero". Como no hemos resuelto el problema real (es decir, los factores suaves faltantes) él será más productivo durante un par de meses y luego todo volverá a ser como era antes.
No estoy diciendo que sea un error dar aumentos a los empleados que lo merecen, al contrario. Sólo estoy diciendo que UTILIZAR FACTORES DUROS PARA COMPENSAR LA FALTA DE FACTORES SUAVES CAUSA EL EFECTO DE ÉXITO PASAJERO. A menudo no es el dinero o la remuneración lo que falta, sino ¡¡¡los factores suaves!!!

Para mantener la motivación de un individuo, ambos componentes suaves y duros deben estar presentes en el Paquete de Remuneración Esperada.
Por ejemplo, si no hay un plan de incentivos, entonces este "factor duro" faltante contribuirá a la creación de la desmotivación. Pero tenemos que prestar atención al hecho de que el personal que participó en la encuesta nos dijo que LOS FACTORES SUAVES SON LIGERAMENTE MÁS IMPORTANTES PARA ELLOS QUE LOS FACTORES DUROS.

A pesar de lo que podríamos pensar, la falta de factores suaves inmediatamente hace que el nivel de motivación de nuestro personal caiga. A pesar de que podrían seguir trabajando con nosotros, su dedicación y sus "corazones" estarán en otro lugar.
Uno de mis clientes opera en el sector de las comunicaciones telefónicas. Él es uno de los mayores vendedores y proveedores líderes en telefonía celular. A medida que la compañía creció, se dio cuenta de que había un buen número de miembros del personal que necesitaban motivación. La primera vez que lo conocí me llevó a conocer su empresa. Me mostró su nuevo centro de procesamiento de datos, la limpieza y el orden del almacén, los nuevos uniformes que había adquirido para cada empleado, la gran inversión que había hecho para crear una especie de cafetería en la empresa, y todos los esfuerzos que había hecho para satisfacer las necesidades de su personal. Él me señaló que los salarios y las escalas salariales de las que gozaba el personal eran excelentes. Todas las cosas que él estaba mostrándome eran fantásticas. Realmente no había muchas empresas que ofrecieran un entorno de trabajo como este. Al final de la gira, me dijo: "Bueno, Paolo, no

puedo entender por qué a pesar de ofrecerle todo esto a mi personal, no están motivados."

¡Sólo se les proporcionaban factores duros! Él no estaba "sorprendiendo a la gente haciendo cosas buenas", los miembros del personal que se adentraban en los asuntos empresariales eran pocos y distantes entre sí, y "nunca tuvo tiempo" para interesarse verdaderamente por su personal. Era difícil poder hablar con él.
Él era el tipo de líder empresarial que siempre está sobrecargado de trabajo y que, cuando su personal le habla acerca de algo, ya estaba pensando en otra cosa. En otras palabras, él no los escuchaba del todo.
Podía invertir tanto como a él le gustaba en "factores duros" pero nunca conseguiría un personal verdaderamente motivado.
Con el tiempo lo consiguió cuando, además de los "factores duros", también comenzó a proporcionarles "factores suaves".

SENTIRSE EFECTO DE LAS COSAS DE LAS CUALES EN REALIDAD ES USTED LA CAUSA

Volviendo a lo que hemos explicado en el tercer capítulo, se puede decir que uno de los mayores problemas de los seres humanos es considerarse el "efecto" de las cosas de las que en realidad son la "causa". Si nunca riego las plantas que mi florista me vende y se marchitan, la culpa no es de la floristería, sino mía. Sin embargo, por absurdo que parezca, yo podría esperar y ver a mis plantas morir mientras pienso: "En esa floristería son unos estafadores. Mira las plantas que me vendieron, ni siquiera me duraron dos semanas. "Por otra parte, podría decir: "¡Malditas plantas, miren lo que me están haciendo! Lo están haciendo a propósito."
Si me considero el "efecto" de algo de lo que, en realidad, soy la "causa", me estoy encerrando en un problema que no puede resolverse. Nunca seré capaz de resolverlo si continúo culpando a otros por ello, porque soy yo quien está creando el problema. SI NO ME DOY CUENTA DE QUE SOY YO QUIEN NO ESTÁ REGANDO LAS PLANTAS, podré cambiar el tipo de planta que compro, podré cambiar mi floristería, pero las plantas seguirán muriendo. Si me considero el "efecto" de algo de lo que soy la "causa", el problema persistirá.

Cuando no expreso pleno reconocimiento a mi personal, cuando fallo en participarles y no tomo interés real en ellos, les estoy llevando a estar menos motivados y, por lo tanto, menos productivos. Y si luego "voy alrededor de la empresa sorprendiendo a la gente cuando hacen las cosas mal", yo constituiré uno de los principales factores de desmotivación en mi compañía.
El problema no es mi personal. No son los procedimientos de contratación. El verdadero problema soy yo.
Sin embargo, los directivos que hacen su trabajo sin tomar en cuenta los factores que hemos señalado hasta ahora, seguirán diciendo o pensando que "el verdadero problema es su personal". Es un ejemplo clásico de cómo se consideran a sí mismos como el efecto de las cosas de las cuales, en realidad, son la causa.
Estos mánager con frecuencia sienten hostilidad hacia su personal, se molestarán por sus errores y, al hacerlo, no sólo agravarán la situación de su personal, sino también su propio estado de ánimo.

Nuestros empleados son nuestros clientes internos. Ellos sienten devoción y dan su corazón a los líderes/entrenadores que les permiten subirse al escenario y triunfar, y quienes, mediante su participación y tomando un interés genuino en ellos como individuos, hacen que se sientan parte de un grupo.

Podemos ignorar lo que se ha discutido en este capítulo. Podemos prescindir de toda la investigación de mercado y seguir fracasando en proporcionar a nuestro personal los estímulos que consideran motivadores. En ese caso, no debemos preguntarnos por qué nos sentimos solos en la gestión de nuestra empresa.
¡Pon la carnada correcta en tu anzuelo!

CAPÍTULO 6

SALIENDO DE LA GESTIÓN DE LAS CRISIS: LAS IDEAS QUE DEBEMOS CAMBIAR SI DESEAMOS TENER TIEMPO.

"El enemigo no es el tiempo en sí, sino como lo usamos"
Richard Koch

Para lograr buenos resultados en la gestión y motivación de su personal, los mánager deben aprender a administrar su tiempo de una manera diferente y más eficiente.
Hay casos que de hecho, gracias a toda una serie de patrones corporativos, terminamos siendo casi "prisioneros de nuestra propia empresa" y se nos impide ser creativos y dedicarnos a aquellas actividades que a) marcarán una gran diferencia en nuestra empresa, y b) que disfrutamos y nos motivan.
Tomemos el siguiente ejemplo: se da cuenta de que su nuevo mánager de ventas no está administrando bien al equipo de ventas. Algunos de sus mejores agentes se lo han mencionado personalmente. Mientras se encuentran en el auto, camino a visitar a un cliente importante, usted se da cuenta por lo que él dice que, a pesar de que en el pasado era un buen vendedor, tiene muchas dudas e inseguridades en cuanto a su trabajo actual y cómo debería gestionarlo adecuadamente. Presiente que a menos que usted le proporcione ayuda y apoyo cuanto antes, va a haber muchos problemas más adelante. Con esta idea en mente, revisa su agenda mental en busca de una fecha disponible cuando se percata de que el próximo tiempo libre más cercano que tiene está aún a tres semanas.
¿Cuántas veces durante el transcurso del día hemos pensado en las cosas que deberíamos hacer para fortalecer nuestra empresa, cuando de pronto, a pesar de tener buenas intenciones, nos vemos asediados por una gran cantidad de emergencias?
Me gustaría pedirle que considere las siguientes preguntas. Imagine que tiene todo el tiempo del mundo. Identifique dos actividades que si tuviera el tiempo para dedicarse a ellas, harían una gran diferencia en su empresa. ¿A qué se dedicaría entonces? Si tuviera todo el tiempo del mundo, ¿A qué actividades le dedicaría todo su tiempo?
La mayoría de los mánager, cuando les hice esta pregunta, respondieron que se dedicarían al desarrollo (formación y motivación) de sus recursos humanos. Otros respondieron que se dedicarían a la comercialización, investigación, desarrollo y planificación; y otros más establecerían un sistema de control financiero más preciso. La respuesta varía de acuerdo a la situación individual de cada empresa.
Cuando hago estas preguntas y escucho las respuestas de los mánager, me doy cuenta de que muchos de ellos realmente tienen ideas y objetivos brillantes. Cuando me hablan de sus ideas, sus ojos brillan. Se dan cuenta de que si pudieran realizar las actividades que han identificado, serían capaces de CAMBIAR RADICALMENTE sus empresas.
En este punto, le pregunto a los directivos QUÉ PORCENTAJE DE SU TIEMPO dedicarían en promedio a las actividades que identificaron cuando les formulé la pregunta inicial. El cuarenta por ciento de ellos respondieron que entre el 0 al 5%, el otro cuarenta por ciento alrededor del 5 al 10%. La mayor parte del veinte por ciento restante dice que dedicarían alrededor del 10% de su tiempo a estas actividades.
Parece una paradoja. Estas actividades harían una GRAN diferencia en la empresa. A pesar de esto, los propietarios y mánager de negocios confiesan que sólo dedican muy poco de su tiempo a ellas. Si les llamo la atención por este hecho, ellos responden: "¡Ah, tendré que conseguir tiempo!", "Tengo tantas cosas que hacer que por el momento realmente no tengo tiempo para hacerlo", "Voy a hacerlo cuando tenga tiempo".
Lo que nos lleva de nuevo a la gestión de los recursos humanos. Durante mis seminarios, cuando explico los factores que tenemos que ofrecer a nuestro personal con el fin de motivarlos y hacerlos productivos, la mayoría de los propietarios y mánager de negocios están

de acuerdo con que reconociendo y expresando agradecimiento al personal, hacer que se sientan involucrados, y poniendo atención de verdad en ellos como individuos marcarían una considerable diferencia en su motivación y desempeño. Pero... "¿Dónde vamos a encontrar el tiempo para hacer todo esto?"
"Estamos abrumados de tantos apuros y problemas", "Tengo clientes que me llaman directamente a mi teléfono y debo darles respuesta", "Si no lo fabrico yo mismo, la calidad cae", "Cuando llego a la oficina tengo tantas cosas que hacer que ni siquiera tengo tiempo para escuchar a mi personal." Estas son sólo algunas de las cosas que con frecuencia escucho decir a los directivos.

Motivar al personal, al igual que el resto de las actividades que identificó cuando le hice la pregunta al principio del capítulo, es una actividad ESTRATÉGICA[10]. Las actividades que identificamos pueden marcar la diferencia entre ganar la guerra y perderla.

Ken Blanchard sostiene que "Esta es la primera vez en la historia de los negocios en la que se puede ser genial en lo que haces hoy, y mañana estar fuera del negocio". Blanchard sostiene que en el mundo empresarial actual, la tasa de cambio es tan rápida que los líderes no pueden darse el lujo de administrar el presente sin al mismo tiempo planificar el futuro. Esto es claramente visible: el ciclo de vida promedio de los productos es mucho más corto de lo que era en el pasado. La globalización de los mercados hace que sea mucho más fácil que las empresas multinacionales nos saquen del mercado. La difusión de las tecnologías también permite que las pequeñas “start up[11]” sean competitivas y nos quiten nuestra cuota de mercado.
Hasta hace seis años, las agencias de búsqueda y selección de personal estaban floreciendo en el mercado. Con el advenimiento del trabajo temporal, de la noche a la mañana muchas de ellas se encontraron en un mercado que ya no era el mismo de antes.

Hasta hace unos años NEC, Motorola y Nokia controlaban una parte importante del mercado europeo de los teléfonos celulares. Ahora Apple los ha suplantado. Hace una decena de años Lancia era una marca fuerte en Italia y Europa (¿Quién no recuerda el Lancia Thema o el Lancia Delta?). Hoy Lancia es una marca que ha estado casi fuera del mercado (léase en el periódico que, solamente este año, los pedidos a Lancia se han reducido un 55% respecto al año anterior).

10 ESTRATÉGICA: De importancia decisiva a fin de conseguir el objetivo.
11 Start-up: Pequeña empresa que inicia su actividad.

Hay que acostumbrarse a un ambiente de trabajo donde el cambio ocurre muy rápido. Y nuestras empresas pueden ya sea promover el cambio o estar en el extremo receptor de la misma. Para ser un promotor del cambio, como dice Blanchard, los líderes deben tener la capacidad de gestionar el presente, así como planificar el futuro.
Planificar el futuro significa SER CAPAZ DE REALIZAR AQUELLAS ACTIVIDADES QUE IDENTIFICAMOS ANTERIORMENTE. ¿Cuáles son las actividades que, si se realizan hoy, harían una gran diferencia en nuestra empresa mañana?

El Dr. Edward Banfield de la Universidad de Harvard realizó un estudio sobre lo que él llama “upward finalcial mobility” o "la movilidad económica ascendente" (Se trata, en pocas palabras, de un estudio de individuos que comenzaron de la nada y alcanzaron logros

financieros envidiables). Después de analizar muchos de los factores que contribuyen al éxito financiero individual, Banfield concluyó que uno de los factores era más importante que los demás. Lo llamó "perspectiva del tiempo".
Banfield descubrió que en cualquier sociedad las personas alcanzaban un gran éxito personal en proporción directa a la perspectiva del tiempo desde el cual veían las cosas, o el horizonte de tiempo que adoptaban. Los que alcanzan los más altos niveles sociales y económicos toman decisiones y hacen sacrificios que no podrían producir ninguna remuneración por años, pero a largo plazo producirían resultados impresionantes.
Los que están en los niveles más bajos de la sociedad, al contrario, son las personas que toman decisiones con perspectivas de tiempo muy cortas. A menudo se centran en actividades que traen la gratificación inmediata y abandonan aquellas que harían una gran diferencia en su futuro.

Podemos aplicar este concepto a la administración del tiempo de los directivos. Si los mánager no toman acciones hoy que marquen una gran diferencia para su éxito a medio o incluso a largo plazo, no van a tener mucho éxito. El lanzamiento de un nuevo producto o la apertura de un nuevo mercado son ejemplos de esto. ¿Cuánto tiempo toman estas acciones, teniendo en cuenta todos los estudios necesarios, encuestas, estudios de mercado, diseño, prototipos e investigaciones de la clientela y su desarrollo?
Pero también podemos aplicarlo a la gestión de personas. ¿Cuánto tiempo se requiere? Un largo tiempo, y muchas veces no traen resultados a corto plazo, sino a muy largo plazo. La creación de un equipo de ventas con frecuencia requiere de meses, sino años. Tendrá un impacto radical en el mercado. Pero, ¿cuánto tiempo se tiene que dedicar a la investigación, las entrevistas de selección, el entrenamiento, el trabajo y las reuniones antes de ver resultados tangibles? Meses, sino años.

"HAREMOS TODO ESTO CUANDO TENGAMOS TIEMPO"
Cuando hablo con los mánager y dueños de negocios acerca de la motivación y capacitación del personal y les muestro los grandes resultados que se pueden lograr mediante el trabajo de nuestro personal, muchos de ellos me dicen: "Está bien Paolo, me has convencido. Esta es una tarea muy importante para mí, sin embargo, tengo tantas cosas que hacer. Me pondré a trabajar en esas cosas tan pronto como tenga tiempo".

Muchos de nosotros ya tenemos una idea de las acciones que, si se hacen hoy, serían una gran diferencia para nuestras compañías mañana. Pensamos esto, y sin embargo, seguimos diciendo: "Voy a hacer estas cosas tan pronto como tenga tiempo."

Pero vamos a desacreditar este mito de "hacer las cosas tan pronto como tenga un poco más de tiempo". En otras palabras, vamos a desenmascarar este problema del mánager que "DEBE ENCONTRAR TIEMPO", porque es un problema falso.
Años de estudio de mánager y propietarios de negocios me han llevado a concluir que sólo tienen tiempo en dos circunstancias específicas:
a) Cuando su compañía acaba de comenzar a evolucionar
O
b) Cuando la empresa está a punto de ir a la quiebra

No estoy diciendo que un gerente o dueño de un negocio esté condenado a vivir como una especie de "recluso", pensando que debe estar todo el tiempo sobrecargado de trabajo o de lo contrario su compañía irá a la quiebra. Y tampoco estoy diciendo que ya que el mánager siempre está sobrecargado de trabajo, no tiene que esforzarse por conseguir estabilidad en la empresa. Al contrario, para demostrar mi punto de vista, quiero contarle una historia.

Uno de mis clientes es un mánager en la industria de bebidas. Es un hombre de gran estatura y sentido común remarcable. Cuando esto sucedió él tenía alrededor de sesenta años de edad. Había empezado de la nada y finalmente construyó un grupo de empresas que todavía son líderes indiscutibles dentro de su área geográfica. A pesar del hecho de que tiene poca educación formativa, es muy inteligente, de gran cultura y sabiduría. En algún momento de nuestra relación, él me dijo: "Ruggeri, he estado trabajando toda mi vida y estoy empezando a sentirme un poco cansado. La compañía ahora está en marcha y es fuerte; hemos creado un grupo de expertos directivos y se puede confiar en ellos en cuanto a la capacitación del personal y consultoría. Me estoy retirando. Quiero dedicarme un tiempo a jugar al golf, y luego quiero ir a África y quedarme allá un tiempo. Estoy cansado del trabajo; es momento de que otros hagan el trabajo. "Teniendo en cuenta que la empresa estaba yendo muy bien, yo estaba de acuerdo con él. Habría continuado trabajando con aquellos que ahora se encargarían de la empresa, los nuevos gestores. En el fondo sentía que era correcto para alguien que había estado trabajando duro toda su vida que empezara a disfrutar del dinero que había ganado. Le deseé suerte en su viaje y buena suerte con todo. Continué mi relación de trabajo con los nuevos gestores.
Alrededor de siete u ocho meses después, mientras estaba en su compañía, de repente entró. Tenía un gran bronceado y se veía muy positivo, casi radiante. Lo saludé cordialmente y le pregunté: "Entonces, ¿cómo van las cosas en África?"
Bien – respondió - ¿Sabe que he abierto otra empresa?
No había sido capaz de resistir la "llamada de la naturaleza", y había vuelto a ser un mánager de nuevo. En realidad, estuvo inactivo durante un tiempo, tuvo unas cortas vacaciones, pero pronto consiguió volver a hacer lo que le gustaba: la gestión de un negocio.
Ese episodio me hizo dar cuenta de algo básico sobre la administración del tiempo:
Los dueños de negocios rara vez, o nunca, tienen tiempo libre, porque SI TIENEN TIEMPO LIBRE, SU ESPÍRITU EMPRESARIAL LES LLEVARÁ A DESCUBRIR COSAS QUE HACER.
Los mánager de verdad están llenos de proyectos e ideas. A menudo se lanzan de cabeza a las cosas y trabajan incesantemente. Si tienen algún tiempo libre, LO OCUPAN DE COSAS QUE HACER. El mánager es emprendedor en el verdadero sentido de la palabra y se adentra en muchas actividades.
El verdadero problema, por lo tanto, no es "encontrar tiempo", ya que estamos tan ocupados siendo emprendedores, llenándonos de ideas que NUNCA TENDREMOS TIEMPO PARA HACER. La verdadera pregunta que deberíamos hacernos es ¿CÓMO PUEDO HACER UN MEJOR USO DE MI TIEMPO?

UTILIZANDO MEJOR NUESTRO TIEMPO
En su libro Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Stephen Covey ilustra un método de gestión del tiempo que en mi opinión es muy innovador. Estudiándolo y poniéndolo en práctica tuve la oportunidad de mejorar en gran medida mi propia eficacia. El método desarrollado por Covey en realidad ofrece una solución a lo que hemos identificado anteriormente como el problema real: "¿Cómo puedo hacer un mejor uso de mi tiempo?"
Después de estudiar y probar el método de Covey, hice varios ajustes al mismo con el fin de adaptarlo a la estructura de las pequeñas y medianas empresas europeas. A partir de eso, trabajé un modelo práctico, que he encontrado muy útil para ayudar a los mánager y dueños de negocios a mejorar su gestión del tiempo. Imaginemos que el Cuadrante de abajo representa el tiempo total disponible del mánager.

TIEMPO DISPONIBLE TOTAL DEL EMPRESARIO

A efectos prácticos, vamos a dividir el tiempo del mánager en cuatro cuadrantes bien definidos: Cuadrante I, Cuadrante II, Cuadrante III y Cuadrante IV.

CUADRANTE I	CUADRANTE II
CUADRANTE III	CUADRANTE IV

Pondremos las actividades urgentes en las casillas de la izquierda (Cuadrantes I y III). Definiremos como URGENTES todas aquellas actividades que no pueden ser retrasadas, es decir, todos aquellos trabajos o tareas, ya sean importantes o no, que tengan que hacerse INMEDIATAMENTE. Vamos a poner todas las actividades no urgentes en los cuadros de la derecha (Cuadrantes II y IV). Definiremos como no urgentes todas aquellas actividades que pueden ser pospuestas:

URGENTE	CUADRANTE I	CUADRANTE II	NO URGENTE
URGENTE	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	NO URGENTE

Colocaremos las actividades importantes en los Cuadrantes de la parte superior, donde las actividades IMPORTANTES se definen como todas aquellas actividades que hacen una

diferencia considerable para el futuro de la empresa. Como se puede ver, tendremos por lo tanto cuatro Cuadrantes altamente específicos:

Cuadrante I: con actividades que son importantes, así como urgentes.
Cuadrante II: con actividades importantes pero no urgentes, es decir, las actividades que pueden ser pospuestas a pesar del hecho de que causan una diferencia considerable para los objetivos de la empresa.
Cuadrante III: con actividades que no son importantes, es decir, que no hacen una diferencia a la empresa, pero son urgentes, es decir, que hay que hacerlas de inmediato y por lo general no se pueden posponer.
Cuadrante IV: que incluye actividades que no son ni importantes ni urgentes.

	IMPORTANTE	IMPORTANTE	
URGENTE	CUADRANTE I	CUADRANTE II	NO URGENTE
URGENTE	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	NO URGENTE
	NO IMPORTANTE	NO IMPORTANTE	

Echemos un vistazo a las actividades pertenecientes a cada Cuadrante.

CUADRANTE I
¿Qué es urgente e importante al mismo tiempo? ¡Las Crisis! Yo soy el gerente de ventas de una mediana empresa y la próxima semana tenemos una feria de muestras en Hannover,

Alemania. De pronto me doy cuenta de que nadie ha enviado nuestro stand a Alemania. Bueno, tengo una crisis en mis manos. Ciertamente no puedo posponerlo. Tengo que dejar todo lo que estoy haciendo y ocuparme de este problema de inmediato.

O tal vez nuestro mejor cliente nos llama un poco molesto y nos hace saber que la última mercancía que le enviamos estaba mal. Tenemos que resolver el problema de inmediato.

O también, uno de los mejores empleados de mi personal quiere hablar conmigo: le han ofrecido un puesto de trabajo en otra empresa y lo está considerando. Ya sea que decida mantenerlo o dejarlo ir, tengo una crisis que tengo que resolver.
No podemos dejar de hacer frente a las crisis, los problemas opresivos o emergencias. Si lo hiciéramos, sería irresponsable.

¿Qué otra cosa es urgente e importante, a excepción de las crisis? La venta, la fabricación y las entregas, así como recaudar dinero, es decir, cumplir y superar los objetivos presupuestarios.

Obviamente, si soy un asistente administrativo, además de la crisis, es importante y urgente para mí hacer las facturas, cobrar los pagos pendientes, preparar las declaraciones del IVA, y así sucesivamente. Si, por otro lado, yo fuera responsable de mantenimiento, sería importante y urgente para mí ver que los planes de mantenimiento de la planta se llevan a cabo. Si yo fuera un escritor, escribir libros sería tan importante como urgente.

Lo que estamos diciendo, en otras palabras, es que en el Cuadrante I, el líder debe hacer frente a las crisis, así como entregar los resultados esperados de su posición, lo que, en el caso de la Gerencia General de la empresa, significa alcanzar los objetivos presupuestarios y, también podemos añadir, alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

Asegurar el alcance de los resultados esperados de nuestra posición es tan importante como urgente.

En resumen, entonces, el Cuadrante I contiene crisis/emergencias y los logros de los resultados esperados de un trabajo en particular.

Muchos propietarios de negocios me explican que "en estos momentos no pueden hacer frente a las actividades de capacitación y motivación de los recursos humanos porque tienen CRISIS QUE RESOLVER". De hecho, cuando los observo, me doy cuenta de que estas crisis son tangibles, realmente existen.

Enfrentarnos a las crisis o los problemas opresivos es como si nos propinaran un golpe que nos dejara fuera temporalmente. Requieren atención inmediata y en efecto no deben ser ignorados.

Me he dado cuenta, sin embargo, que muchos ejecutivos están tan ocupados en la "gestión de las crisis", tan sumergidos en la gestión de emergencias y resolución de crisis, que inconscientemente empiezan a gestionar también toda una serie de cosas que, aunque sean urgentes, no son de igual importancia.

Se trata de un mecanismo psicológico extraño. Me he dado cuenta que la mayoría de los ejecutivos, una vez que finalmente han apagado el incendio, de pronto se meten en un patrón de comportamiento extraño de "eficiencia" por el que van a la oficina de inmediato y quieren hacer frente a toda una serie de actividades que son urgentes pero no constituyen una diferencia verdadera para la empresa.

El mánager acaba de "apagar el fuego" de una crisis. Vuelve a la oficina E INTENTA LLEVAR A CABO TODAS LAS TAREAS URGENTES QUE SE LE PRESENTAN, INDEPENDIENTEMENTE DE SU IMPORTANCIA. Vuelve a su oficina y encuentra cinco notas adhesivas amarillas en la mesa diciéndole que varias personas han tratado de comunicarse con él y deben ser contactadas. ¿Qué hace él? Él hace TODAS las llamadas telefónicas, INDEPENDIENTEMENTE de lo importante que sean. O, en su defecto, tan pronto como el mánager se ha encargado de una crisis, alguien entra en su oficina con una petición urgente, pero no muy importante. ¿Qué hace el mánager? En las garras de algún tipo de mecanismo loco de eficiencia, se dedica de inmediato a esa tarea (no es que esto esté mal del todo, pero como veremos más adelante, con el fin de enfrentar estos asuntos, desplaza otras actividades mucho más importantes).

El punto que estoy tratando de transmitir es que el mánager que es golpeado por alguna crisis, después de un tiempo empieza también a gestionar TODOS LOS ASUNTOS URGENTES, sin medir su importancia específica. Y esto nos lleva al Cuadrante III.

Cuadrante III
Las actividades en este cuadrante son urgentes pero no importantes. Estas actividades nos llevan a una tormenta y exigen completarse de inmediato, pero NO CAUSARÁN NINGUNA DIFERENCIA EN LA EMPRESA.
Algunas de las llamadas telefónicas que recibimos pertenecen al Cuadrante III. Usted recibe una llamada, por ejemplo, de un pequeño cliente (sin ningún potencial de crecimiento y cuyo importe de sus pedidos son de 250 dólares al año). De alguna manera se las ha arreglado para conseguir su número de teléfono y le mantiene ocupado durante cuarenta minutos. Para él es importante hablar con usted; para usted es simplemente URGENTE. En otras palabras, aunque usted gane popularidad con ese cliente, esa actividad NO HARÁ NINGUNA DIFERENCIA EN SU EMPRESA.

O usted puede recibir una llamada telefónica de algún proveedor no estratégico. Se las arregla para conseguir su teléfono y le habla durante veinte minutos. Una vez más, para él esto es importante, mientras que para usted no es más que urgente. Otro ejemplo podría ser que su secretaria le ponga por error una llamada de un comercial de la revista mensual de “la policía" que desea vender una suscripción (con el debido respeto a la policía, que son grandes personas, muy útiles para las empresas), o una llamada de telemarketing, quebloquea el teléfono durante quince minutos.

Si de casualidad usted mantiene su teléfono apagado durante un día entero, porque va a asistir a un seminario, al encenderlo de nuevo, encontrará una serie de mensajes en su buzón de voz. Bueno, yo le puedo asegurar que de todos esos mensajes, sólo el 60% SON URGENTES. Requieren su atención inmediata, pero a pesar de que su respuesta inmediata pueda aumentar su popularidad, no va a hacer ninguna diferencia para EL FUTURO DE SU EMPRESA.

Algunos de los faxes que recibimos pueden pertenecer al Cuadrante III. ¿Cuántas veces hemos recibido un fax marcado como EXTREMADAMENTE URGENTE? Se nos pide que proporcionemos un presupuesto. Es muy urgente. Debemos responder en un lapso de veinticuatro horas. Nos lanzamos de cabeza al asunto y tratamos con él de inmediato. Dos semanas después, ya que no hemos recibido una respuesta, llamamos al cliente que había pedido el presupuesto "muy urgente".
¿Y qué responde? "Ah, sí, es cierto. No lo he visto todavía”.

Últimamente ha habido una gran "incorporación" al Cuadrante III de los directivos: ¡el correo electrónico! No estamos de ninguna manera cuestionando el valor del e-mail, por el contrario. Es muy útil y ha contribuido al desarrollo de muchas empresas. Lo que estoy diciendo, sin embargo, es que muchos de los e-mails que recibimos son solamente "urgentes" en virtud del hecho de que están guardados en nuestra bandeja de entrada. Tratar con ellos aumenta de inmediato su popularidad con la persona que le envió el mensaje, pero no va a causar ninguna diferencia en su empresa. No es por accidente que muchas empresas estadounidenses traten de "poner bajo control" la cantidad de tiempo que los directivos dedican a sus mensajes de correo electrónico, ya que se han dado cuenta de que muchos ejecutivos pasan horas en el ordenador dedicándose a cosas que son ciertamente urgentes, pero inútiles, robando así un tiempo precioso para actividades que, como declaró Banfield, pueden causar una Movilidad Financiera ascendente, es decir, hacer que la empresa crezca.

Otro ejemplo de actividad del Cuadrante III, es la situación en la que usted llega a la oficina un poco tarde y su secretaria le dice que cuatro personas lo estaban buscando, o encuentra cuatro notas en su escritorio diciéndole "Llame al señor fulano de tal ", " Dr. tal ha estado tratando de comunicarse con usted ... ", y así sucesivamente. Como se mencionó anteriormente, entre el 60% y el 80% de estos mensajes son urgentes pero no importantes. Otra actividad que podemos encontrar en el Cuadrante III es un cierto tipo de reuniones de personas que nos visitan a la oficina. Recibo la visita de un proveedor. Él no tiene una cita. Él sólo estaba pasando cerca de mi oficina y pensó que podría venir a verme. ¿Qué debo hacer? Yo lo recibo. Para él, hablar conmigo es IMPORTANTE, para mí no es más que urgente. Con el fin de dedicarle tiempo, voy a tener que robar tiempo precioso para otros asuntos que en su lugar harían crecer mi empresa.

Otra actividad que pertenece al Cuadrante III es HACER EL TRABAJO QUE NUESTRO PERSONAL DEBERÍA ESTAR HACIENDO. Cuando estoy bajo presión y resulta que tengo un empleado sin mucha experiencia, es URGENTE para mí hacer el trabajo que él o ella debería estar haciendo. Puede que tenga un cliente que quiere una entrega inmediata y tengo que tratar con él debido a que mi empleado todavía no está a la altura. "Si lo hago yo mismo voy a ahorrar tiempo" - Tiendo a pensar. Pero debo saber que al hacerlo no estoy haciendo una diferencia para mi empresa. No es haciendo el trabajo de otras personas (por muy popular que eso pueda hacerme) como ayudaré a la empresa a avanzar.

Como decía antes, cuando pregunto a mis clientes por qué no hacen ninguna actividad de entrenamiento y motivación con su personal, me dicen que es porque "tienen una gran cantidad de problemas o emergencias que gestionar". Pero como señalamos anteriormente, el mánager que sigue encargándose de gestionar crisis, va a pensar cada vez más en términos de urgencia y adoptará un modelo de eficiencia estúpida según la cual "es mejor hacer todo de inmediato". En cuanto ha superado una crisis, vuelve a la oficina y llama a todos los que trataron de comunicarse con él mientras no estaba disponible; si hay alguien que quiere verle, se reunirá de inmediato.
Vamos a ver qué sucede en la práctica. Las crisis nos estresan, nos preocupan, pero sobre todo NOS HACEN PENSAR EN TÉRMINOS DE URGENCIA Y DE CORTO PLAZO. Así que, mientras los mánager sigan encargándose de las crisis, sus puntos de vista y perspectivas se acortarán y cuando se den cuenta estarán afrontando muchas de las actividades que se encuentran en el Cuadrante III.

¿Qué pueden posponer con el fin de poder encargarse de todas las actividades del Cuadrante III que están "obligados" a hacer? No tendrán más remedio que posponer las actividades importantes que marcan una diferencia en la empresa, aunque no sean urgentes. Aquellas que están en el Cuadrante II, en realidad.

EL CUADRANTE II

En la empresa, ¿que es IMPORTANTE pero no urgente y, como tal, puede ser pospuesto?

La formación del personal. Nadie va a venir a tocar nuestra puerta para preguntarnos, "Por favor, ¿podría enseñarme de inmediato cómo hacer mi trabajo?" Me percato de que mi gerente financiero no es bueno administrando a su personal. Sé que debería hacer algo al respecto, pero no lo enfrento, "lo haré más tarde, tengo otros asuntos urgentes de los que me debo encargar ahora". O bien, tomo esa sesión de capacitación con el equipo de ventas. No es urgente. Nada dramático sucederá (inmediatamente) si la cancelamos. O también, puedo encontrarme con un miembro del personal que no está del todo familiarizado con su trabajo y por ello, comete errores. Esto significa que debo intervenir para resolver un asunto con un cliente. Yo intervengo y resuelvo la urgencia. Pero si ese empleado ha cometido un error tan grave como para provocar una crisis, entonces realmente necesita que le dedique tiempo para entrenarlo mejor. ¡Pero no es urgente! El problema con el cliente era urgente. Una vez que lo he atendido me siento mejor. "Ya tendré tiempo para entrenar a mi trabajador más adelante".

La "capacitación del personal" incluye también la autoformación. En uno de sus libros, Anthony Robbins sostiene que si usted no lee al menos un libro de superación personal en todo el año, no debería extrañarse del por qué no logra el éxito que esperaba. Los mejores directivos y mánager son los que toman cursos, asisten a conferencias y leen muchos libros. La idea de que "ya lo he hecho", o de que " ya estoy en mi derecho de ser reconocido, no tengo nada más que aprender", suele ser el preludio de la decadencia de un individuo. El mayor activo de la empresa, su recurso más importante es USTED. A menos que usted cuide de sí mismo y trabaje de manera constante hacia su mejora, estará dejando decaer su activo más importante. Cuando lea libros y asista a cursos de manera permanente, va a crear un círculo virtuoso en el que su productividad se amplificará literalmente.

Motivación del personal: Si usted de vez en cuando no "camina por su empresa para sorprender a la gente cuando hacen las cosas bien" nada trascendental ocurrirá. E incluso si usted no almuerza con su gerente de producción, quien ha estado preocupado por la situación de su hogar desde hace algún tiempo, la empresa no se derrumbará mañana. Las personas que gestionamos nunca vendrán a tocarnos nuestra puerta para decirnos: "¡Oye, ¿puedes 'estimularme'? justo ahora, por favor!"

Planificación. Le daré un ejemplo sencillo. Llego a la oficina tarde hoy y tengo tantas cosas que hacer, que no dedico diez minutos de mi tiempo a elaborar un plan de trabajo para el día. ¿El resultado? Estaré desconcentrado e incluso podría hacer cosas sin sentido la mayor parte del día. Brian Tracy, por ejemplo, sostiene que hacer el plan de trabajo diario toma entre 10 y 12 minutos y se calcula que invertir esos 10 o 12 minutos le ahorrará alrededor de 100 a 120 minutos perdidos durante el transcurso del día. La planificación también significa llevar a cabo reuniones periódicas con todos nuestros mánager a principios de semana. Cuando se llevan a cabo estas reuniones, los mánager se sienten más comprometidos y también serán más productivos. Por otra parte, ya que habrá coordinación, la propia empresa será más productiva ya que habrá menos tiempo desperdiciado. Es un hecho comprobado que quienes realizan este tipo de reuniones semanales también les resulta mucho más fácil delegar tareas y su personal es más productivo. A pesar de esto, ¿qué dicen el 50% de los propietarios de

pequeñas y medianas empresas cuando les pido que hagan este tipo de reuniones? "¡No tenemos tiempo para eso, tenemos muchas cosas que hacer!" Ellos no tienen tiempo para organizar este tipo de reuniones.... precisamente porque no lo hacen. Al desplazar una actividad tan simple e importante, están permitiendo que su tiempo sea absorbido por las actividades del Cuadrante III y por las crisis que, con un poco de coordinación, podrían haberse evitado.

Organización: Estructurar nuestra empresa y sus asuntos de tal manera que se evite la repetición de los problemas. Hasta la actualidad, veo a muchos mánager y directivos que, una vez que han resuelto un problema, fallan al preguntarse por qué ocurrió en primer lugar. Ellos no trabajan en el sistema o en su personal para fortalecerlos y evitar que los problemas se repitan. Se limitan a resolver ese problema y decirle al personal interesado que no debe repetirse de nuevo. El resultado es que, en circunstancias similares, el problema volverá a aparecer y se verán obligados a intervenir una vez más**.**

El desarrollo de nuevas oportunidades: Visitar la exposición comercial de Chicago para entender el futuro de nuestra industria no es urgente, pero sí importante. Hacer eso podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso para nosotros en el futuro. Trabajar en investigación y desarrollo nunca es urgente (cuando se hace urgente significa que ya nos enfrentamos a una crisis debido a que nos estamos quedando por detrás de nuestros competidores un par de años por lo menos. Fiat Auto con su reciente crisis nos lo enseñó). No es ninguna casualidad que las empresas más fuertes (ya sean grandes o pequeñas) tengan a sus mejores hombres trabajando en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos al mercado.

El fortalecimiento de las relaciones importantes: Tal como somos capaces de encontrar tiempo para ir a jugar al golf con nuestros mejores clientes, sabiendo que esto nos ayudará a fortalecer nuestra relación y por lo tanto nuestro negocio con ellos, es igualmente importante hacerlo con nuestros mejores clientes internos. Si tengo un empleado competente y prometedor en personal, pasar tiempo con él me ayudará a conocerlo y a motivarlo. No es un asunto urgente, pero puede tener un fuerte impacto en la productividad futura.

Actividades preventivas: Podríamos escribir durante horas sobre esto. Esta categoría incluye todas aquellas acciones que mejoran nuestra empresa para así evitar las crisis o daños en el futuro. Un ejemplo de acción preventiva que todos hemos aprendido es llevar nuestro auto al taller. Nunca es un asunto urgente y siempre podemos posponerlo. Pero es entonces, cuando estamos en Gironay el auto no arranca, cuando nos damos cuenta que el posponerlo no fue una buena idea. Las actividades de mantenimiento y de la salud y seguridad laboral constituyen acciones preventivas, pero la motivación del personal y la formación también son actividades preventivas: si no somos capaces de manejarlas, tarde o temprano vamos a tener dificultades.

El cuidado de su familia: Irse de vacaciones con la familia y los niños o pasar tiempo con sus hijos nunca es urgente. Yo podría posponerlo. Pero si sigo posponiéndolo, a largo plazo podría convertirse en un problema que afecte a mi estado de ánimo y a la imagen que tengo de mí mismo. Incluso mi rendimiento en el trabajo decaerá como resultado.

En términos generales, el Cuadrante II incluye actividades que conducen al PROGRESO ESTRATÉGICO y de acción PREVENTIVA, que impiden las crisis y los problemas. ¿Qué se entiende por "progreso estratégico"? Nos referimos a aquellas actividades que no sólo nos

permiten alcanzar un resultado, sino también FORTALECER LA ORGANIZACIÓN Y HACERLA MÁS FUERTE.

Si no hacemos progreso estratégico vamos a perder todas las guerras. Las guerras no se ganan por los que disparan más balas. Del mismo modo, la "guerra de la empresa" no necesariamente se gana por los que más trabajan. Las guerras se ganan por los que tienen la mejor planificación, los que desarrollan las mejores armas primero, los que tienen mejores oficiales.

Ahora vamos a volver con nuestro mánager que está aparentemente "asediado" por las crisis. Como hemos dicho, él está tan atascado con la gestión de las crisis que pierde su lucidez, y comienza a pensar en términos de urgencia en lugar de en términos de importancia. En cuanto se ha encargado de los problemas "trata de hacer todo", y termina haciendo muchas de las actividades del Cuadrante III. ÉL EMPIEZA A PENSAR A CORTO PLAZO. ¿Qué actividades está posponiendo este mánager con el fin de manejar todas las "urgencias"? ESTÁ POSPONIENDO LAS ACTIVIDADES DEL CUADRANTE II.

¿Pero qué sucede si continúo posponiendo actividades del Cuadrante II? ¿Qué pasa si no puedo motivar a mi equipo porque no tengo tiempo? Puesto que no están motivados, no van a gestionar su trabajo magníficamente y como resultado terminaré con más problemas en mis manos.

¿Qué pasa si sigo postergando la formación de mi personal? Ellos cometerán errores porque son inexpertos, y estos errores requerirán de mi fuerte intervención con el fin de gestionar crisis.

En resumen, si no actúo en el Cuadrante II, las actividades que estén en este Cuadrante por realizarse se convertirán en las crisis del mañana. Si no realizamos las actividades del Cuadrante II, ésta crecerá fuera de toda proporción. De hecho, la mayoría de los mánager en la actualidad siguen postergando las actividades importantes y no urgentes hasta que su Cuadrante I se llena tanto como para absorber casi todo su tiempo. Los directivos que actúan de esta forma no tienen tiempo para pensar porque están ocupados con las crisis. Cuando hayan terminado la gestión de estos problemas, su lucidez habrá desaparecido y como resultado seguirán tratando asuntos urgentes (pero no importantes) y SEGUIRÁN POSTERGANDO AQUELLAS ACTIVIDADES QUE EVITAN LAS CRISIS DEL MAÑANA.

Y por lo que terminan con aún más problemas en sus manos.

Si continúo lidiando exclusivamente con las crisis sin llevar a cabo las actividades del Cuadrante II, ¡la cantidad de problemas que enfrentaré en el futuro aumentará aún más!

EL CUADRANTE IV

¿Alguna vez ha pasado un día de trabajo haciendo muchas actividades del Cuadrante III (urgentes pero no importantes) y, a pesar del hecho de que ha trabajado muy duro, cuando llega al final del día, no pareciera haber logrado mucho? ¿Cómo se siente en ese momento?

Déjeme adivinar: se siente muy deprimido. Bueno, esto es lo que ocurre con los directivos que, estando siempre enfocados en las crisis y las urgencias, siempre posponen actividades del Cuadrante II. Comienzan enfrentando crisis y, sin saberlo, pasan a actividades del Cuadrante III,

que no harán diferencia alguna a la empresa, y llegan al final del día sintiéndose "estresados" o deprimidos. Tal vez ellos han trabajado mucho, pero nada ha cambiado. Están abatidos. EN ESE MOMENTO COMIENZAN A DEDICARSE A LAS ACTIVIDADES DEL CUADRANTE IV (ni urgentes ni importantes):

- Leen el catálogo de venta por correo de artículos de oficina (suponiendo que no soy el único que los recibe por correo...).

- Navegan por la Red (inicialmente con fines positivos en la mente, como revisar los sitios web de sucompetencia, pero luego empiezan a visitar sitios del tipo www.cicciolina.com u otros sitios web que no tienen nada que ver con el trabajo).

- Comienzan a limpiar la pantalla del ordenador o el teclado, eliminando obsesivamente cada pequeña partícula de suciedad, y si se les pregunta lo que están haciendo, terminan quejándose del por qué estaba sucio antes.

- Empiezan a hacer trabajo físico (a veces veo a mánager generales de las principales empresas poner en orden las cajas en los almacenes y me dicen: "¡Sí, como verá, Sr. Ruggeri, ¡esta es la forma en que se deben almacenar en realidad!”).

- Hacen trabajos sin sentido (los que no están familiarizados con Excel, por ejemplo, empiezan a preparar una hoja de estadísticas del trabajo y se dedican a eso durante seis horas, sólo para que después venga su secretaria y en diez minutos lo haga mucho mejor).

En otras palabras, estos mánager están tan frustrados que se dedican a actividades inútiles.

CÓMO LOS MÁNAGER MEDIOCRES GESTIONAN SU TIEMPO

Echemos un vistazo, entonces, a como un mánager mediocre logra malgastar su tiempo:

El tiempo de los mánager ineficaces es absorbido principalmente por las crisis. Lidian con tantas crisis que pierden su lucidez y comienzan a pensar en términos de metas a corto plazo, y sin ser conscientes de ello, acaban adoptando un mecanismo de comportamiento estúpido por el que empezarán a tratar con TODOS los asuntos urgentes y a prescindir de las cosas importantes del Cuadrante III. Cuando llegan al final del día, están tan desmotivados y frustrados que se dedicarán a las actividades del Cuadrante IV.

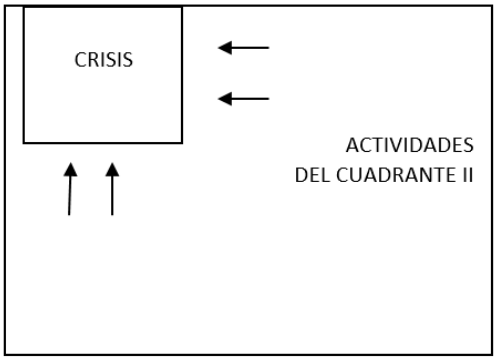
¿Qué es lo que posponen con el fin de ocuparse de las actividades del Cuadrante III? Posponen las actividades del Cuadrante II, es decir, aquellas que marcarían una diferencia en sus empresas. Cuando estas actividades se dejan sin hacer, se convierten en las crisis del mañana. Y en consecuencia, estos directivos permanecerán en el modo de gestión de crisis, asediados por las emergencias. Después de un tiempo, empezarán a experimentar los síntomas de una

sobrecarga excesiva y estrés, y perderán su lucidez. A menudo experimentan situaciones familiares difíciles.

Estos administradores deben saber que si persisten en tratar exclusivamente con las crisis sin abordar las actividades del Cuadrante II, ¡el número de crisis se incrementará aún más en el futuro!

En resumen, si se mantiene ocupado exclusivamente con las crisis, pronto estará rodeado de nada más que crisis y no tendrá tiempo para otra cosa.
La solución a esto es dedicar una porción de nuestro tiempo a las ACTIVIDADES QUE HARÁN UNA DIFERENCIA PARA LA EMPRESA, es decir, a las actividades del Cuadrante II, y vamos a ver cómo podemos hacer esto más adelante.

CÓMO GESTIONAN SU TIEMPO LOS MÁNAGER EFICACES



Los mánager eficaces actúan principalmente sobre las actividades del Cuadrante II y, al hacerlo, previenen y reducen el número de futuras crisis. Al dedicar su tiempo a las actividades importantes más no urgentes, logran mejoras constantes en sus empresas, una mayor competencia y motivación del personal, una organización más fuerte, mayor cooperación, Y LA PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DE LAS CRISIS.

CÓMO TENER ÉXITO DEDICÁNDOSE A LAS ACTIVIDADES DEL CUADRANTE II

Para poder trabajar en el Cuadrante II, y por tanto llevar a cabo sus actividades importantes, los mánager deben entender primero ciertas normas sobre el tiempo:

a) Si no asignamos un tiempo específicamente a actividades del Cuadrante II en nuestra agenda, ese tiempo, inevitablemente, será absorbido por las actividades del Cuadrante III.

En otras palabras, los mánager no se quedan tranquilos sin estar ocupados. Siempre encuentran cosas que hacer. Si no establecemos de antemano que una parte de nuestro tiempo se dedique a las actividades del Cuadrante II, como siempre, terminaremos frente a

numerosas actividades que son urgentes pero no importantes, las cuales nos asedian todos los días. Tenemos que dedicar tiempo al Cuadrante II preventivamente, es decir, no deberíamos esperar hasta "tener tiempo para actuar en el Cuadrante II", sino que deberíamos apartar por adelantado porciones específicas del tiempo que vamos a dedicar a esas actividades.

Por ejemplo, me doy cuenta de que mi Gerente de logística no es muy eficaz, por lo que programo en mi agenda cuatro medias jornadas durante las próximas tres semanas para entrenarlo personalmente.

b) Las actividades del Cuadrante III conspirarán en todos los sentidos para impedirnos realizar las actividades del Cuadrante II.

En otras palabras, las actividades que son urgentes más no importantes tratarán de impedir que realicemos las actividades que sí marcan la diferencia.
Volviendo al ejemplo con mi Gerente de Logística, he programado las cuatro medias jornadas de entrenamiento. Justo cuando estoy a punto de comenzar la primera mitad del día del entrenamiento, generalmente habrá alguien que tenga que verme de inmediato o mi celular sonará constantemente. Tengo que ser lo suficientemente valiente para decir: "Estoy ocupado en este momento, hablemos más tarde" y comenzar el entrenamiento. Incluso si surgiera una crisis que demandara mi atención (Cuadrante I), excepto en casos muy raros, no marcará mucha diferencia si me ocupo de eso DESPUÉS de haber cumplido con la jornada de entrenamiento.

c) La mayoría de las actividades del Cuadrante II son inicialmente difíciles para los directivos. Si los directivos no han apartado una cantidad específica de tiempo para dedicarse exclusivamente a actividades del Cuadrante II, a la primera señal de cualquier dificultad, volverán a ocuparse del Cuadrante III.

Muchas de las actividades que he enumerado en el Cuadrante II son nuevas para nosotros, en algunos casos se trata de actividades que nunca hemos hecho antes, mientras que en otros casos son actividades que requieren que pensemos un poco en ellas y las resolvamos. En el ejemplo de mi Gerente de Logística, primero tengo que decidir lo que le estaré enseñando en el orden de temas y asuntos que dirigirá y así sucesivamente. Yo, básicamente, tengo que prepararme para la actividad.
Si no he programado de forma IMPRORROGABLE el tiempo específico que me estaré dedicando a estas actividades, lo que sucederá es que me sentaré en mi oficina, empezaré a pensar en los temas que debo abordar y tal vez, al principio nada me vendrá a la mente. Entonces recibo una llamada y de pronto estoy de vuelta en el Cuadrante III de nuevo. "No me gusta estar aquí sentado sin hacer nada. Pensaré en mi sesión de entrenamiento con mi Gerente de logística más tarde... ".

d) Con el fin de ser eficaces, las actividades del Cuadrante II requieren nuestra PLENA atención.

Para ser capaces de influir en una persona positivamente (algo que nos propusimos hacer durante nuestras entrevistas motivacionales o cuando queremos formar a las personas con el fin de mejorar su rendimiento), tenemos que darles toda nuestra atención.

La verdad de esta afirmación se hace muy clara si lo aplicamos al ámbito de las ventas. En las ventas, también, estamos tratando de influir en las personas de manera positiva. Bueno, ¿alguna vez le ha tratado de vender algo a un cliente mientras tenía algún problema que acaparaba la mayor parte de su atención? Va al cliente, y mientras él está hablando, usted está pensando en otra cosa, está pensando en su problema. ¿Cómo termina la venta en términos

generales? No pudo convencer al cliente, por lo que vuelve a casa con las manos vacías. Usted no tuvo éxito porque mientras estaba tratando de vender, su atención no se centró en el cliente, sino en otras cosas.
Por lo tanto, cuando estamos haciendo las actividades del Cuadrante II que hemos planeado, ¡DEBEMOS APAGAR NUESTRO TELÉFONO, CERRAR LA PUERTA DE LA OFICINA Y NEGARSE A ATENDER CUALQUIER LLAMADA TELEFÓNICA QUE SE NOS HAGA!

Demasiado a menudo somos testigos de situaciones como las siguientes:

El gerente está "teniendo una sesión de capacitación" con un miembro de su personal:

Mánager: "Como estaba diciendo, nuestros productos son más caros que los otros, pero son tres veces más fuertes que los de nuestros competidores."

RING RING (el móvil del mánager empieza a sonar)

Mánager: "Disculpe. Es un cliente importante, ya sabe..."

Empleado: "Está bien."

El mánager habla con su cliente mientras su empleado espera. La llamada dura cuatro minutos.

Mánager: "Muy bien. Entonces, como iba diciendo, nuestros productos están hechos de acero por lo que son tres veces más resistente a los golpes, lo que nos demuestra que..."

RING RING (el móvil del gerente empieza a sonar de nuevo)
Mánager: “Discúlpeme, solo esta llamada y lo apago.”
La conversación del mánager dura tres minutos.
Mánager: "Lo siento, ya sabe, estamos suministrando los materiales para un centro comercial que está en construcción y tengo que dar algunas especificaciones técnicas. Pero ahora, vamos a continuar con su capacitación. Le estaba diciendo que somos mucho más fuertes que nuestros competidores. Además, hablemos de los plazos de entrega. Garantizamos la entrega en 48 horas, ¿Y sabe lo que eso significa? "

El Vicepresidente de Producción entra y hace una pregunta al mánager. El mánager trata de darle una respuesta, pero el Vicepresidente no está satisfecho. Tienen una breve discusión, pero no logran resolver el asunto. El mánager dice: "lo siento mucho, pero tenemos este asunto en producción y tenemos que resolverlo. Sólo iré a la planta de producción con él. Vuelvo en diez minutos. Mientras tanto, ¿por qué no echa un vistazo al manual?"

¿Cómo cree que su empleado se siente? Se sentirá muy poco importante. Todo el entrenamiento que le dé será inútil, porque al final, él tratará a sus clientes de la misma manera que usted lo está tratando. Ese es el ejemplo y el modelo que está enseñándole.

Por lo tanto, cuando esté haciendo actividades del Cuadrante II, por favor, apague su teléfono, váyase a un lugar donde no se verá interrumpido y dedíquese por completo a esas actividades.

CÓMO ACTUAR EN EL CUADRANTE II

Una vez que los mánager entienden las reglas anteriores con claridad, para poder tener éxito en la realización de las actividades del Cuadrante II tienen que hacer lo siguiente:

Identificar en detalle las actividades específicas del Cuadrante II que quieren hacer en las próximas semanas. Mencionamos que las actividades del Cuadrante II incluyen principalmente las siguientes actividades:

Entrenamiento del personal
Auto-entrenamiento
Motivación del personal
Planificación
Organización
Desarrollar nuevas oportunidades
Fortalecer las relaciones importantes
Actividades preventivas
Cuidado de nuestra familia
Progreso estratégico (fortalecimiento de nuestra empresa)

Y cualquier otra actividad que, aunque no sea urgente, podría suponer una gran diferencia para nuestra empresa.

Otros ejemplos de actividades del Cuadrante II podrían incluir las que se han identificado al comienzo de este capítulo. O la búsqueda e incorporación de un par de personas válidas en nuestra empresa, etc. etc.

La primera cosa que debe hacer, si usted quiere ser capaz de actuar en el Cuadrante II, es tomar una hoja de papel y escribir las ACTIVIDADES ESPECÍFICAS del Cuadrante II a las que debería estar dedicándose en los próximos meses.

Formación: ¿Quién? ¿Hacer qué? Sea específico.

Motivación: ¿A quién tengo que motivar? ¿Cómo podría hacerlo? ¿Debo entrevistar a la persona y preguntarle cuáles son sus metas, y luego mostrarle cómo se pueden lograr en esta

empresa? ¿Debo tener una sesión de capacitación con todo el equipo de venta y luego anunciar el concurso del "vendedor del año 2002/2003"?

El desarrollo de nuevas oportunidades: ¿Cuáles? ¿De qué manera? ¿Debo sentarme con el personal de investigación y desarrollar el prototipo de esa nueva sierra eléctrica que vimos y de la que hablamos con frecuencia? ¿O debería hacer un viaje a USA para visitar la planta de mi competidor que es mucho más grande que la mía y tratar de aprender algo?

En resumen, me gustaría que usted tomara la lista de actividades que pertenecen a este Cuadrante, y anotara TODAS las actividades DE MODO ESPECÍFICO que debería llevar a cabo durante los próximos meses. Cuantas más escriba mejor.

Usted puede incluso tirar este libro, pero, por favor, ¡HÁGALO AHORA!

2) Reserve de manera IRREVERSIBLE algunas fechas en su agenda designadas para estas actividades.

Una vez que haya hecho el punto 1, busque su agenda y fije las fechas en las que planea encargarse de estas actividades.

No tiene que hacerlo todo justo ahora (se abrumaría). Tome las más importantes y comience a apartar medio día o día completo en los que se proponga cumplir con estas actividades. Tenga en cuenta que no estoy diciendo "establezca las fechas en las que se ocupará de estas actividades", sino "fije el día o medio día para cuando pueda dedicarse únicamente a eso"

Considere los días o medias jornadas que ha decidido dedicar al Cuadrante II como fechas DEFINITIVAS. Y recuerde, independientemente de las crisis o urgencias que puedan surgir, cuando esos días lleguen, apague el teléfono, corra la voz de que usted no estará disponible y dedíquese a las actividades que ha establecido. Las crisis que empeoran si no le damos nuestra atención inmediata (atención dedicada a actividades importantes más no urgentes) rara vez ocurren.

Si una vez que ha determinado cuáles deberían ser sus actividades del Cuadrante II, revisa su agenda y se da cuenta de que no tiene tiempo disponible para hacerlas, entonces simplemente pase a las páginas de su agenda en las que tenga algunos "espacios en blanco" y fije su horario para esas fechas.
Usted debe dedicarle entre el 35% y el 50% de su tiempo a las actividades del Cuadrante II, dependiendo del tamaño de su empresa. Cuanto más grande sea la empresa y mayor sea el número de empleados bajo su gestión, más tiempo debería dedicar a las actividades del Cuadrante II.

¿Por qué el 50% y no más? Porque también hay que producir, hay que impulsar las ventas, usted tiene que asegurarse de que se alcancen los objetivos presupuestarios, y porque de vez en cuando aparecen algunas que otras crisis cuando uno menos lo espera.

Si todo esto suena complicado para usted, cambie su forma de pensar, porque a menos que usted invierta tiempo en el Cuadrante II, gastará tiempo en las actividades del Cuadrante III de todos modos.

UN EJEMPLO PRÁCTICO DEL CUADRANTE II

Para mostrarle qué sencillo es este sistema, le daré un ejemplo práctico. Supongamos que hemos identificado las siguientes actividades del Cuadrante II y hemos decidido cuáles serán las primeras en llevarse a cabo:
-Planificación (1/2 día).
-Entrenamiento del nuevo jefe del departamento de contabilidad en la recaudación de los pagos pendientes (tiempo requerido: un día).
- Motivación para un nuevo vendedor (tiempo requerido: tres horas).

Busco mi agenda y compruebo cuándo tengo algo de tiempo libre. Me doy cuenta de que en dos semanas tendré algo de tiempo libre:

	Mañana	Tarde
Lunes		
Martes		
Miércoles		
Jueves		
Viernes		
Sábado		

Programo las actividades que he decidido hacer, repartiéndolas en el transcurso de la semana (de modo que en caso de surgir cualquier urgencia o crisis tendré tiempo para ocuparme de eso también):

	Mañana	Tarde
Lunes		14:00pm-18:00pm Formación nuevo Jefe Departamento de Contabilidad
Martes		
Miércoles	09:00am-13:00pm Formación nuevo Jefe Departamento de Contabilidad	
Jueves		
Viernes	09:00am-13:00pm Planificación	
Sábado	09:00am – 13:00pm Motivación del Nuevo vendedor	

Como hemos dicho antes, las fechas anteriores son improrrogables.

Como puede ver, hemos fijado las fechas para las actividades del Cuadrante II dejando un amplio espacio en nuestra agenda para enfrentar cualquier urgencia que surja y otras actividades que nos permitan cumplir los objetivos financieros y de ventas.

¿Qué debo hacer si de pronto me surge una crisis o problema el lunes a las 14:00, justo a punto de iniciar la sesión de entrenamiento con el jefe del departamento de contabilidad? ¡Todavía debo continuar con la formación de mi jefe! Como ya se mencionó, las crisis que no podamos posponer que demandan atención inmediata son raras. Por supuesto, si ocurre un incendio en el piso, debo correr a apagarlo. Pero usted estará de acuerdo conmigo en que los incendios no son un hecho cotidiano. ¿Qué sucede cuando actuamos de esta manera? Al final de la semana nuestra compañía estará fortalecida. A la semana siguiente habremos planificado otras actividades del Cuadrante II que llevaremos a cabo, y en ese momento comenzaremos a entrar en un círculo virtuoso.
¿Qué sucede si no dedicamos tiempo a las actividades del Cuadrante II? Que usaremos el tiempo reservado previamente a las actividades del Cuadrante III…
Al comenzar a dedicar una hora y media o dos días por semana regularmente para el Cuadrante II, para cuando nos demos cuenta, nuestra empresa habrá empezado a crecer. Aunque todavía surgirán problemas y crisis por un tiempo, aun así seremos conscientes del hecho de que no estamos simplemente "apagando incendios", sino llevando a cabo las actividades estratégicas que conducirán a nuestra empresa a mejorar en el futuro.

EL CUADRANTE II ES EL VEHÍCULO POR EL QUE PONEMOS EN MARCHA NUESTRA ACTIVIDAD CAUSATIVA

El hecho de ser causativo, es decir, pensar que las cosas dependen de nosotros, está estrechamente relacionado con el concepto del Cuadrante II.

Si algunos de mis empleados no son tan productivos como quisiera, podría enfadarme, podría pensar que no están a la altura, puedo enojarme con el sistema educativo nacional por no enseñar adecuadamente a la gente, pero como bien sabemos, todas estas formas de "reaccionar" sólo agrandarán el problema y sin duda no nos permitirán resolverlo.

Alternativamente, puedo mirar el problema desde un punto de vista causativo y preguntarme: "¿Cuánto tiempo en realidad, me dedico a ellos con el fin de capacitarlos, motivarlos, para "inculcarles" los objetivos de la empresa?"

Y esta pregunta me lleva a cuestionar mi método de administrar mi tiempo.

El Cuadrante II es el vehículo por el cual ponemos en marcha nuestras actividades causativas. Veo a mi personal desempeñándose pobremente, me considero a mí mismo la causa de ello, planifico algunas actividades que les ayuden a superar sus debilidades y establezco una fecha para ellos en mi agenda que no se pueda posponer. Esa es la forma en la que lograré que su nivel de rendimiento y motivación mejore.

Pero mejorar nuestra administración del tiempo no sólo es crucial para los fines causativos y para motivar a nuestro personal. Mejorar nuestra administración del tiempo es crucial para nuestro liderazgo.

Los líderes son aquellas personas que hacen cosas realmente importantes para sus empresas. ¿Cómo pueden los mánager motivar a otros si andan ocupados y llenos de urgencias todo el día, hasta el punto en el que ya no pueden pensar claramente y actúan como efecto y no como

causa? ¿Cómo pueden los mánager motivar a otros, si al no hacer cosas que realmente importan, están sometidos a los hechos en lugar de crearlos?

Y, lo más importante, ¿cómo pueden ellos mismos sentirse motivados, si su visión de su compañía está completamente centrada en el corto plazo y no tienen ningún espacio para la creación del futuro?

APLICACIÓN PRÁCTICA

En esta etapa, es muy útil para usted que pruebe y utilice el sistema de administración del tiempo que se describe en este capítulo.

Pruebe y aplíquelo durante un mes o dos y notará los efectos que tiene sobre su nivel de motivación y la de su personal.

CAPITULO 7
SI QUIERE QUE SU PERSONAL ADOPTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, TIENE QUE CONVERTIRLA EN UN LUGAR DONDE LA GENTE PUEDA TRIUNFAR

"Usted conseguirá todo lo que quiere en su vida si ayuda a otras personas a conseguir lo que quieren."
Zig Ziglar

En el capítulo V, mientras analizábamos los valores que motivan a nuestro personal, dijimos que cada persona necesita sentirse como un ganador.

Pensando más en ese concepto, podemos entender muchas más cosas acerca de la motivación grupal.

En la sociedad, cada individuo está impulsado por un deseo instintivo de tener éxito en algún tipo de actividad. Esto es cierto no sólo en el contexto de la empresa sino también en casi toda nuestra vida.

No estoy diciendo que todos seamos egocéntricos y vanos. Estoy diciendo que todos buscamos nuestras propias formas de triunfar y dedicar al menos una parte de nuestro tiempo a lo que creemos que nos puede permitir llegar a ser ganadores y recibir reconocimiento.

A veces te encuentras con personas que no se desempeñan muy bien en sus trabajos. Si usted habla con ellos acerca de su actividad profesional, ellos le escucharán, pero sin entusiasmo. Pero cuando hablan con usted acerca de su familia, sus ojos se iluminan. Ellos empiezan a mostrarle fotos de sus hijos y le dicen lo buenos y hermosos que son y lo bien que se portan en la escuela.

Se han dado cuenta que obtienen mejores resultados en esa área de su vida, para que sus hijos se conviertan en "su forma de ser ganadores". No es que abandonen por completo los otros aspectos de sus vidas y responsabilidades. Sin embargo, el área donde sienten que pueden ser ganadores y distinguirse, absorberá gran parte de su atención y su tiempo.
Otras veces conocerá personas que dicen: "Trabajar para vivir, no vivir para trabajar". Para ellos, el trabajo es algo que les permite satisfacer sus necesidades básicas. Ellos no están interesados en trabajar los sábados y domingos para obtener extras o pagas dobles. Sin duda, ellos también estarán felices de obtener un aumento de sueldo, ya que mejorará su estilo de vida, pero ciertamente no trabajarán servilmente con el fin de conseguirlo. Sin embargo, si observa de cerca, encontrará que en alguna parte, ellos también tienen una actividad que absorbe la mayor parte de su tiempo y que ellos consideran como su modo personal de ser ganadores. Puede ser que dediquen una gran cantidad de energía tocando en un grupo de música por hobby, o pueden estar involucrados en algún tipo de deporte de competición, o tal vez son los líderes de su grupo de amistades.

Un cliente mío tenía un gerente de almacén, que a menudo se comportaba de manera "irresponsable" en su trabajo. Él cometía errores a menudo y no dejaba que su personal hiciera el trabajo, parecía descuidado. Pero él no se descuidaba en todas las actividades de la vida. En casa tenía una impresionante colección de autos clásicos en miniatura. Y si lo escuchabas hablar, te decía cuánto esfuerzo y compromiso tenía que poner en la búsqueda de los modelos que le faltaban para su colección. Cualquier persona que fuera a visitarlo era sometida a largas sesiones de "adoctrinamiento" en los diferentes modelos y en las diversas aventuras que había detrás de cada pieza de su colección. Esa colección fue su manera personal de ser un ganador.

Incluso aquellos que se dedican a actividades sociales (y con esto no quiero menospreciar de ninguna manera la contribución positiva que hacen a la sociedad) asignando una gran cantidad de tiempo para ello, porque sienten que en este tipo de actividades pueden marcar una diferencia para alguien.
Con el fin de comprender la gran importancia que todos atribuyen a la apreciación de otras personas, basta con ver lo mal que te sientes cuando alguien que piensas que realmente has ayudado te traiciona o te critica hablando a tus espaldas con los demás. Lo que te hace sentir mal no es tanto el daño causado por la traición, sino el hecho de que no reconozcan todo lo que hiciste por ellos.

Basta con mirar la proliferación de compañías multinivel[12]. Hay todo tipo de ellas por todas partes ahora, que tienen que ver con cualquier cosa, desde los seguros a los teléfonos, los alimentos y hasta las propiedades inmobiliarias. ¿Qué clase de necesidad satisfacen? La necesidad de las personas de ser ganadoras. Yo, un ama de casa frustrada, que soy ignorante y sin dinero, que siempre he sido relegada a la cocina sin que nadie aprecie realmente mi contribución, ahora tengo una manera de demostrar que yo también puedo marcar la diferencia; Puedo distinguirme entre mis amigos mediante la creación de mi propio grupo, ganando mi propio ingreso independiente, comprándome un auto nuevo.

Todas las personas se esfuerzan por encontrar un área donde puedan distinguirse y marcar una diferencia por su propia contribución, un área en la que puedan considerarse únicas e indispensables. Y esta es la definición de ser un ganador: la sensación de que nuestra propia contribución a una determinada actividad es importante y por lo tanto va a revelar a todo el mundo nuestra singularidad, nuestra especialización.
Esta necesidad personal de ser un ganador es la razón por la que nuestros empleados se molestan si no somos capaces de alabarlos o mostrar nuestro agradecimiento. No estamos reconociendo su contribución y su singularidad.

Esta necesidad nuestra comienza desde la infancia. Lleve su mente de nuevo a cuando estaba en la escuela secundaria y piense en los niños que no se portaban bien en la escuela: también eran generalmente los que estaban tratando de distinguirse por ser los "traviesos". Ellos molestaban a los otros niños, participaban en aventuras traviesas dañando los vehículos de los profesores y formaban bandas de pequeños parásitos. Era su forma de ser ganadores y mostrar su singularidad.

[12]Empresas multinivel: empresas que utilizan un sistema de distribución a través de colaboradores externos, a menudo a tiempo parcial, que además de vender productos de la compañía pueden introducir a otros colaboradores de cuyas ventas ganan. Debido a que cada empleado puede insertar a su vez a otros colaboradores, se crean estructuras comerciales compuestas de varios niveles. Un colaborador generalmente gana de todos los empleados que han sido incorporados directamente por él. Esto crea una gran organización comercial. Los empleados trabajan a menudo a tiempo parcial complementando sus ingresos y poco a poco se involucran cada vez más en la actividad.

Los gestores de estas organizaciones conocen el hecho de que algunas personas de la organización llegan a ganar grandes cifras y "sueñan" con nuevos empleados que identifican este nuevo trabajo como el sistema para alcanzar el éxito. Algunas organizaciones de multinivelson Herbalife, Amway, Avon o Mary Kay. Tienen miles de distribuidores independientes que a tiempo parcial o tiempo completo distribuyen productos de la compañía.

SER UN GANADOR ES UN BIEN ESCASO

La selección de aspirantes para el programa "Master Chef" ejerce una gran atracción para miles de candidatos en España. ¿Por qué? Debido a que ofrecen, entre otras cosas, la posibilidad de ser ganadores.

Si mira uno de esos periódicos gratuitos con anuncios comerciales, a menudo se encontrará con compañías en busca de modelos. En muchos casos, a los candidatos que responden estos anuncios se les pide que paguen unos pocos miles de dólares para la creación de su book fotográfico o para inscribirse en algún curso. Algunas de estas actividades han sido objeto de programas de televisión de investigación que buscan descubrir estafas. Y, sin embargo, estas actividades continúan ejecutándose. ¿Por qué? Debido a que la idea de "convertirse en ganador" es enormemente atractiva.

Ser ganador es de hecho un bien escaso. No hay muchos líderes verdaderos en la sociedad, no hay escuelas eficaces para hacer que las personas se conviertan en ganadores, y esto significa que la gente busca constantemente experiencias sustitutas de ser ganadores.

Algunas personas buscan compensar el hecho de no ser ganadores tratando de saborear la sensación de serlo de forma indirecta. Mire lo que sucede con aquellos apasionados del fútbol. ¿Qué puede significar para nosotros ver a una celebridad deportiva marcar un gol para nuestro equipo favorito para ganar la liga si no es disfrutar indirectamente esa sensación de triunfo que tan pocas veces experimentamos nosotros mismos?
También piense en las palabras que utiliza un fanático del deporte. Si su equipo gana, dice, "¡GANAMOS!" Si su equipo pierde, dice, "PERDIÓ EL EQUIPO". En otras palabras, se incluye a sí mismo en su victoria y se excluye a sí mismo de su derrota.

Algunos padres tratan de saborear la sensación de ser los ganadores a través de sus hijos. Ellos quieren que sus hijos alcancen el éxito que ellos mismos no han sido capaces de alcanzar. Así que los presionan con el tenis, la gimnasia, la escuela, y así sucesivamente. Sus hijos tienen que ser perfectos. Por hacerlo, incluso a veces terminan haciendo a sus hijos infelices, privándolos de la diversión y la despreocupación que los niños deben disfrutar.

A veces en el trabajo te encuentras con personas cuyo modo de demostrar que son ganadores es jactándose de todas las personas importantes que conocen. Usted ve algunos vendedores haciendo eso cuando dicen: "¿Sabes que tengo el número del señor Fulano de Tal anotado en mi teléfono móvil?"

Otros se apasionan por una personalidad de televisión, como de algún concursante de algún programa por ejemplo. Si la persona gana, son felices y disfrutan de la euforia que rara vez sienten.
Otros tratan de conseguir la sensación de ganadores adquiriendo y haciendo alarde de marcas exitosas. Ellos compran un bolso Prada en vez de un vehículo último modelo o un reloj de diseñador. Su forma de ser ganador es mostrando la singularidad de su imagen, su belleza o su encanto. El hecho de que el mercado de la cirugía estética esté creciendo fuera de toda proporción es señal de cuan codiciados son estos métodos sustitutivos para la persona.

Las estrategias de marketing aprovechan esta tendencia contratando celebridades populares para promocionar sus productos.

Luego están los que tratan de obtener "su recompensa por ser ganadores" tomándose unas vacaciones exclusivas o especiales. ¿Cuántos de nosotros, al regresar de unas vacaciones en un lugar exótico, en realidad hemos modificado los detalles un poco o simplemente mencionamos los aspectos positivos y de aventura para sentir la satisfacción de oír a la otra persona decir lo afortunados que somos por haber tenido tales vacaciones?

Para otros, ser un ganador se convierte en un tipo especial de manía, una conquista romántica duramente ganada, un proyecto al que nos invitan a participar, pasar un juego en la X-Box o la PlayStation[13], y así sucesivamente.

La necesidad de ser un ganador y ganar la admiración de los demás es desenfrenada.

[13] Es interesante notar la difusión de una herramienta como la PlayStation entre los adultos. Millones de adultos incluyendo ejecutivos, mánager, ingenieros, consiguen su media hora de triunfo utilizando la PlayStation o productos similares. Pueden durante media hora convertirse en los protagonistas, en ganadores.

CÓMO LOS INDIVIDUOS SE CASAN CON UNA META

Entender el mecanismo de comportamiento por el cual una persona decide aceptar una meta de grupo y defenderla es de importancia capital[14] en la gestión de un grupo.

[14]. Capital: decisiva, fundamental.

En primer lugar vamos a definir "casar". Con este término nos referimos a: adoptar, apoyar, hacer propio. Si los empleados adoptan una meta de la compañía, hacen a la empresa propia, por así decirlo. Los objetivos de la empresa se convierten en sus propios objetivos. Por otro lado, si personas nuevas se unen a nuestro grupo y no somos capaces de motivarlos a adherirse a las metas corporativas, tenderán a hacer lo menos posible y su contribución a la empresa será mucho menor de lo que podría ser.

Cuando caminamos en una empresa donde la mayoría de los empleados han adoptado la meta corporativa, nos damos cuenta de inmediato. La gente está activa. Aunque no existan mecanismos de control del personal, los empleados hacen su trabajo bien. Ya no consideran a la empresa como un lugar de trabajo que pertenece a alguien más, lo hacen como si fuera propia. Todos los empleados presionan a sus compañeros de trabajo para lograr buenos resultados. El enfoque no está en los horarios de trabajo establecidos; los empleados harán el trabajo que es necesario para cumplir con las metas que se han fijado. Hay un estímulo recíproco entre los directivos y su personal para mejorar, crecer e innovar.

Por el contrario, cuando los empleados no defienden el objetivo de la empresa, la empresa es percibida exclusivamente como propiedad del dueño. A las 16:59 se ve a la gente agolpándose en las puertas de salida, a punto de irse. Si un empleado está encargado de un proyecto importante y no puede completarlo para el final del horario de trabajo del día, el jefe a menudo tiene que intervenir para convencerlo de que se quede; de lo contrario, si fuera por el empleado, el proyecto podría postergarse para otro día. A pesar de todo, sin embargo, en este tipo de empresas es el mánager el que tiene que presionar a las personas para conseguir que cumplan con los procedimientos, que cumplan con los objetivos y que lleven a cabo las órdenes. En este segundo tipo de empresas, muchos de los empleados son sólo "temporales" cuyo tiempo está "contado" en la empresa.

Con el fin de que las personas adopten activamente las metas grupales, deben ser capaces de ver que en el grupo hay una práctica (y no remota) oportunidad de ser ganadores de sí mismos.

¿Qué entendemos por ser ganadores? Nos referimos a poder distinguirnos a nosotros mismos, de sobresalir, recibir aprecio, dejar nuestra marca y demostrar nuestra singularidad.

Si nuestro personal piensa que no tienen la oportunidad de ser ganadores en la empresa, o ven demasiados obstáculos para convertirse en ganadores, trabajarán para nosotros con menos de su capacidad total y sólo por los beneficios económicos que reciben por su trabajo (el salario), pero sus corazones no estarán en la empresa.

Si ellos perciben que al trabajar con nosotros tendrán la oportunidad de ser ganadores, nos van a dar todo.

Cuando ilustro este concepto durante los cursos de capacitación, algunos mánager me dicen que es exactamente lo que pasa en su empresa: las personas pueden ser ganadores. Pero cuando voy a visitarlos, me doy cuenta de que para ser ganadores, sus empleados tendrían que ser Súper-campeones del mundo, llegando a ser muy difícil para ellos ser ganadores. Hay muy poca capacitación del personal, no hay manuales, y todo el conocimiento se transmite a voces. Estos mismos mánager están más centrados en señalar a sus empleados todos los errores que cometen en lugar de elogiarlos o animarlos cuando hacen las cosas bien. Después de un tiempo, un empleado recién contratado en esta empresa terminará pensando: "Después de todo, esto es sólo un lugar de trabajo más, no debería molestarme tanto. La empresa es del propietario. Todo lo que debo hacer es cumplir con mis propias tareas y tratar de no meterme en problemas "; y al hacerlo se excluyen a sí mismos de los objetivos de la empresa.

Por otra parte, algunas empresas se han dado cuenta de que si pueden demostrar a la persona promedio de que pueden ser ganadores en la empresa, entonces esta persona les dará su alma.

En 3M, se anima a los empleados a desarrollar nuevos productos y lanzarlos al mercado. Los empleados cuyas ideas obtienen aprobación ejecutiva llegan a construir un negocio propio dentro de la empresa. Los que tienen éxito consiguen promociones y aumentos salariales, mientras que no hay sanciones para los que no tienen éxito. La mayoría de las ventas de 3M consisten en productos desarrollados y comercializados como resultado de este programa. Un ejemplo clásico de esto es la nota adhesiva Post-it®, inventada por un empleado técnico de la empresa que cantaba en el coro de la iglesia y estaba teniendo problemas para marcar lugares en su libro de himnos. Se le otorgaron todas las herramientas para desarrollar y comercializar su producto, y también se le hizo partícipe en los beneficios obtenidos de ella. Hoy en día, Post-It® contribuye con más de 100 millones de dólares a las ventas de la compañía.
En ciertos aspectos, este tipo de idea puede parecer revolucionaria al propietario o mánager que solían ejercer la gestión de recursos humanos en el siglo anterior. Desde su punto de vista, de hecho, el negocio de la compañía pertenece exclusivamente al mánager y los empleados tienen que seguir siendo lo que son, es decir, los asistentes que reciben un sueldo a fin de mes.

Aquellos a los que llamamos los "nuevos líderes", por el contrario, saben muy bien que un grupo es más que sólo un conjunto de personas que trabajan en las mismas oficinas o hacen el mismo trabajo. Un grupo es un conjunto de individuos que comparten el mismo objetivo. En consecuencia, este tipo de líderes hacen un esfuerzo para que su personal llegue a entender que tienen la oportunidad de ser ganadores dentro de la empresa y logren la singularidad e

importancia, que son un bien tan escaso en la sociedad. Esta es la forma en que consiguen que su personal adopte los objetivos de la empresa.

Cuando los empleados sienten que al participar en el plan de la empresa pueden ser ganadores ellos mismos, ponen una gran cantidad de energía en su trabajo. El plan de empresa reemplaza a su equipo deportivo favorito, su colección de autos clásicos, o el equipo de baloncesto aficionado del que son animadores número uno.

CUANDO LOS EMPLEADOS NO PERCIBEN QUE TIENEN LA OPORTUNIDAD DE SER GANADORES DENTRO DE LA EMPRESA, SU CORAZÓN Y DEDICACIÓN ESTARÁ EN OTRO LUGAR.

Con el fin de sentirse vivos, todas las personas deben tener un área o una actividad en la que demuestren su competencia y singularidad.

Echemos un vistazo a una pequeña empresa para analizar los resultados más básicos de ciertas dinámicas cuyas consecuencias son aún más importantes para las grandes empresas. Imaginemos que el "líder" de la empresa ha construido un negocio que está yendo bastante bien, pero sus principales objetivos actuales no incluyen el éxito de su personal. Cuando le preguntas cuál es su meta u objetivo, su respuesta es bastante general y personal, y dice cosas como "ser una empresa líder en tal o cual sector", o "aumentar las ventas", o también "aumentar el margen de ingresos".

En resumen, este "líder" no expresa un objetivo que también pueda cumplir con las necesidades personales de sus empleados de ser ganadores.

¿Qué pasará con el personal bajo su dirección?

Todos ellos tenderán a ¡BUSCAR UNA META PERSONAL EN OTRA PARTE! en otras palabras, cuando sus empleados finalmente perciban que su necesidad personal de ser ganadores, recibir elogios y destacarse no la puede encontrar dentro de la empresa, todos ellos conservarán la relación de trabajo, pero sus sueños y devociones estarán en otros lugares. Habrá algún empleado que, a pesar de continuar trabajando en la empresa, nutrirá su sueño de conseguir que el equipo de baloncesto de secundaria que entrena sea promovido a una división más alta. Habrá otro que, a pesar de continuar con el trabajo de contabilidad de la empresa, en el fondo estará soñando con regresar a la universidad y convertirse en abogado, y por lo tanto va a dedicar todo el tiempo que pueda a sus libros. Habrá un vendedor que, a pesar de seguir llamando a los clientes en nombre de la empresa, en realidad le gustaría ahorrar un poco de dinero para iniciar su propio negocio. Y también habrá la persona que simplemente continuará trabajando en la empresa sin ningún objetivo en absoluto, que como todos sabemos, lo hará mucho menos entusiasta y por lo tanto será menos productiva.

No es que estas personas no hagan su trabajo. Al contrario. Ellos continuarán trabajando en la compañía, pero su verdadera devoción y pasión tenderá a estar en otra parte. No adoptarán el objetivo de la compañía y menos lo harán suyo, dejando así al dueño del negocio solo con SU empresa.

Esto dará lugar principalmente a dos o tres resultados. Los individuos más brillantes tenderán a "ir más allá" de la empresa para la que trabajan, y planificarán su futuro en otra empresa u otra industria donde puedan ser ganadores. Otros seguirán trabajando en la compañía, pero su pasión se dirigirá hacia actividades donde ellos sientan que tienen una mayor posibilidad de distinguirse y demostrar su singularidad. Y, por último, estarán aquellos que, careciendo de

cualquier objetivo en particular para seguir en sus vidas, estarán conformes con sólo el nivel mínimo de productividad. En cada uno de estos tres casos, es fácil ver que la productividad de estos trabajadores estará muy por debajo de sus capacidades potenciales.
Algunos lectores podrían comentar que, en última instancia, no es tan importante que las personas adopten las metas y objetivos de la empresa: lo importante es que lleven a cabo las tareas que les pedimos y que hagan su trabajo correctamente.

Al final del día, la empresa pertenece al mánager y ése es el que tiene derecho a tener sueños.

Pero como una cuestión de hecho, conseguir que los empleados defiendan los objetivos de la empresa (es decir, que los adopten) es crucial. Examinemos, por ejemplo, lo que le podría suceder a los mánager medios de la empresa que no han adoptado sus objetivos.

QUÉ LE SUCEDE AL MÁNAGER INTERMEDIO QUE NO SE HA CASADO CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Uno de los retos más difíciles a los que se enfrentan los propietarios de pequeñas empresas cuando están tratando de hacer crecer su propia actividad, es la creación del responsable intermedio autónomo y capaz. Este es un problema tan grave que cuando vamos a una de estas empresas, a menudo encontramos a su fundador realizando todavía muchas de las tareas operativas de la empresa sin ayuda, en una suerte de “organigrama del ejército mejicano”[15], como en una especie de estructura organizativa muy plana donde hay un general en la parte superior y en el nivel inferior a él en jerarquía están los soldados, sin ningún tipo de oficial en el medio, por lo tanto con una ausencia total de mánager intermedios que puedan encargarse de un área de negocio en particular de forma autónoma.
En las empresas de este tipo, el propietario está a menudo sobrecargado de trabajo. La calidad de la producción tiende a caer si no está presente, o los clientes "sólo querrán tratar con él, ya que no confían en nadie más". Sus empleados necesitan constantemente sus confirmaciones, autorizaciones y resolución de problemas. Obviamente, en este tipo de situaciones, el propietario perderá su claridad y no será capaz de concentrarse en la expansión ni el futuro de su empresa.

[15] Organigrama del ejército mejicano: es un término en tono de broma que a veces utilizamos para referirnos a una empresa donde hay una organización tan plana como para hacer la vida imposible al Mánager General. Hay un general e inmediatamente después están los soldados. No debe existir necesariamente una estructura piramidal completa, pero al menos debe haber una línea de responsabilidad intermedia, de lo contrario el mánager de esa empresa tendrá que manejar a tanta gente que simplemente se sentirá abrumado por el estrés.

En otras empresas podemos encontrar que el propietario ha comenzado realmente el proceso de delegación mediante el nombramiento de varios responsables, pero estos últimos tienen problemas para hacerse autónomos y en consecuencia, la carga de trabajo y los problemas seguirán siendo desplazados al mando superior para que se encargue.

<u>Compartir el objetivo de la compañía tiene un fuerte impacto en el nivel de responsabilidad, el grado de autonomía y el funcionamiento de los mandos intermedios.</u>

Entenderemos el por qué considerando las posibles combinaciones de las siguientes variables[16] de un responsable intermedio de una empresa:

[16] Variables: Los tamaños o las medidas que pueden asumir todos los valores de un conjunto dado.

1) Sus habilidades técnicas y motivacionales
2) Sea o no que haya adoptado la meta de la compañía

La variable **1)** es en realidad una combinación de dos habilidades: **a)** el conocimiento técnico de los procesos de producción del departamento o división del que se encarga (si se trata de ventas, administración o de producción) y **b)** la capacidad de motivar y gestionar personas.

Claramente, el punto a) es esencial para poder gestionar adecuadamente un área de actividad de la empresa. Es muy difícil, por ejemplo, encargarse de la producción, si no tenemos ni idea de los requerimientos del proceso, la maquinaria o los clientes pertinentes. El punto b), por otra parte, tiene que ver con la habilidad de los mandos intermedios con la motivación del personal y en "desatar su entusiasmo".
En nuestra opinión, los puntos a) y b) anteriores contienen los elementos fundamentales que constituyen las COMPETENCIAS de un buen responsable intermedio. Podríamos decir que el mánager que tiene estas dos características es técnicamente completo.

La variable **2)**, compartir la meta de la compañía, es muy importante en el logro de una verdadera delegación a nivel del responsable intermedio. Por "compartir la meta de la compañía" no queremos decir que al responsable intermedio le gusten o no sus tareas o lo que la compañía haga, sino en qué medida ha adoptado la meta corporativa. Es útil en este punto citar una vez más la definición del término "casar", que es adoptar algo, apoyarlo y hacerlo propio. Una persona que se casa con la meta de la compañía no la considera como algo separado de sí mismo. Después de haber adquirido los objetivos de la empresa como propios, ve a la empresa entera como propia.

Analicemos las posibles interacciones de estas dos variables sobre el responsable intermedio.

Podemos ver que hay cuatro principales combinaciones posibles de estas dos variables:

1) Responsable intermedio que tiene pocas habilidades técnicas o motivacionales y que no adopta la meta de la compañía.

2) Responsable intermedio que tiene buenas habilidades técnicas y motivacionales, pero no ha adoptado la meta de la compañía.

3) Responsable intermedio que tiene pocas habilidades técnicas o motivacionales pero que ha adoptado la meta de la compañía.

4) Responsable intermedio que tiene buenas habilidades técnicas y motivacionales y ha adoptado el objetivo de la compañía.

Analizando cada una de las cuatro categorías podemos hacernos una idea de las acciones que tenemos que tomar con el fin de crear mandos intermedios eficaces.

Esquema de análisis del Mánager intermedio de acuerdo a sus habilidades y a la aceptación de los objetivos de la empresa

	ESCASA HABILIDAD TÉCNICA O MOTIVACIONAL	BUENA HABILIDAD TÉCNICAY MOTIVACIONAL
META ADOPTADA	**3)Buenos manos derechas** -Servicial y bien dispuesto -Escasa satisfacción del cliente interno o externo de la división -El departamento que gestiona no está organizado o su personal no crece -El personal al que gestiona, no crece no están verdaderamente motivados -Algunos casos de rotación de personal	**4) Buenos dirigentes** - Expansión - Delegación completa - Crecimiento de la organización y motivación del personal
SIN META	**1)Funciones cubiertas sólo en parte** - El mánager ejecutivo debe encargarse de las tareas que se le han delegado, porque el gerente las ignora O no están a la altura. El hecho de que no comparten los objetivos de la empresa hace difícil que adquieran un sentido de responsabilidad en sus deberes y su entrenamiento tiene un efecto muy escaso	**2) Creador de estrés y problemas** -Varias manifestaciones posibles: -Riesgo de competencia o división o abandono de la empresa -El personal desarrolla lealtad hacia ellos y no a la empresa. O los abandona si no son de su agrado -Difíciles de manejar -Mercenarios
	Escasa habilidad técnica y motivacional	Buena habilidad técnica y motivacional

1) LOS RESPONSABLES INTERMEDIOS QUE TIENEN ESCASAS HABILIDADES TÉCNICAS O MOTIVACIONALES Y QUE NO HAN ADOPTADO LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Estos mánager medios no entienden completamente el trabajo que debe ser llevado a cabo en el ámbito que se le ha responsabilizado (tanto es así que no son capaces de actuar de manera autónoma) o que todavía no han desarrollado las habilidades necesarias para motivar y gestionar a un grupo de personas. Por otra parte, no han adquirido las metas de la compañía. Esto no implica necesariamente que estén en desacuerdo. El objetivo de la compañía no es el mismo objetivo que tienen ellos, eso es todo. Ellos no están interesados en él, o simplemente lo perciben como algo del dueño del negocio.

Cuando una persona con estas características es nombrada para un puesto de gestión media, el resultado será que sus funciones estarán aparentemente cubiertas. Su mánager superior todavía tendrá que realizar, sin darse cuenta, la mayoría de las tareas que, al parecer, se le habían asignado a este nuevo gerente.

Los responsables de estos mánager se encontrarán a sí mismos irritándose más, ya que a menudo tendrán que repetir las órdenes pertinentes para esa área de actividad de la empresa, ya que no se habrán llevado a cabo. Ellos serán los afectados por los problemas que pensaban que habían sido manejados por su personal y terminarán siendo contactados directamente por los subalternos[17] de su mánager medio para resolver los problemas relacionados con el trabajo.

El hecho de que estos mandos medios no hayan adoptado el objetivo de la compañía hace que sea imposible llegar a desarrollar un sentido de responsabilidad. Aun cuando el propietario de la empresa esté ahí, ellos se pondrán a trabajar parar mostrar que están activos, pero en realidad NO ESTÁN ACTUANDO COMO MÁNAGER. Por más entrenamiento que se les dé, ellos seguirán teniendo dificultades si no adoptan los objetivos de la empresa primero.

Fueron ascendidos demasiado pronto y se les debe dar una posición inferior en la estructura organizativa hasta el momento en que desarrollen la motivación y las calificaciones necesarias para manejar una posición tan importante.
Si el área de la empresa que se les ha asignado estaba bien organizada y tiene una gran cantidad de personal, para cuando el propietario de la empresa se dé cuenta de este error en la delegación, la gestión negligente del gerente habrá podido crear numerosas crisis y problemas. Esto se hará evidente tan pronto como el número de problemas empiece a elevarse tanto que se vuelva abrumador y provoque que su supervisor tenga que intervenir personalmente para hacerse cargo de la gestión de esa área en particular de la empresa.

[17] Subalterno: Persona subordinada.

Si, por otro lado, el área de actividad de la empresa que se les ha asignado no está estructurada, el único resultado será una falta total de desarrollo en esa área.

Si estas personas se quedan a trabajar como mánager medios, pueden causar mayores niveles de estrés y sobrecarga de trabajo que antes a la persona que los ha designado en esa posición

(ya que este último no sólo tendrá que capacitar y explicar las cosas a los nuevos gestores, sino que también terminará haciendo el trabajo que tenían que hacer ellos).

Uno de mis clientes, el dueño de una empresa que vende café para cafeterías, una vez delegó la responsabilidad de ventas a este tipo de gerente de nivel medio. A pesar de que esta persona había estado en la compañía durante muchos años, no tenía mucha experiencia en ventas directas, y lo que es más, no se sentía verdaderamente comprometido con las metas de la empresa. Unos meses más tarde tuvimos una reunión y él me dijo: "Sabes Paolo, no sé qué más hacer con mi nuevo gerente. Le dije al departamento de informática que le enviara las estadísticas de cada vendedor en vez de dármelas a mí y le permití usar las oficinas que solía usar para reunirme con nuestros vendedores cuando llamaban desde toda la empresa. Pero ahora sucede que los vendedores siguen llamándome. Las primeras veces que sucedió esto, pasé las llamadas a mi gerente de ventas, pero luego empezaron a llamarme de nuevo, diciendo que las respuestas que él les daba no eran prácticas. Así que lo puse a contestar las llamadas conmigo al lado, dándole consejos y entrenamiento, pero las cosas no han cambiado. Para colmo, los vendedores me llaman por la noche debido a que a menudo él mantiene su teléfono móvil apagado, por lo que termino teniendo que darles consejos sin siquiera ser capaz de ver sus números porque el departamento de informática se los envía ahora a él y no a mí! "
Él había estado delegando al primer tipo de gerente. El gerente medio no estaba respondiendo al entrenamiento porque no había hecho la meta de la compañía propia en primer lugar. El propietario de la empresa había descuidado ese factor en particular y en consecuencia tuvo que llevar a cabo él mismo las tareas que pensaba que había delegado a su gerente.

2) EL RESPONSABLE INTERMEDIO QUE TIENE HABILIDADES TÉCNICAS Y MOTIVACIONALES PERO NO HA ADOPTADO LA META DE LA EMPRESA

A pesar del hecho de que no han adoptado los objetivos de la compañía, estos mánager tienen un buen número de habilidades. Están familiarizados con el trabajo realizado en el área de la empresa a la que han sido asignados y, siempre y cuando estén dispuestos, son capaces de hacer el trabajo de forma autónoma. También tienen la capacidad de motivar a la gente e "impulsarlos hacia adelante".

El hecho de que este tipo de mandos intermedios no hayan adoptado la meta de la compañía se puede manifestar de varias formas. Pueden dar signos externos de aspirar hacia otros objetivos más allá de los de la empresa. Alternativamente, puede que trabajen para la compañía exclusivamente por las ganancias que les trae, sin compartir sus objetivos. O pueden tener muchos desacuerdos.

Mientras que el primer tipo de mánager causa estrés debido al hecho de que como su superior, usted todavía tiene que ocuparse del trabajo que había delegado en ellos, los mánager del segundo tipo constituyen una gran fuente de problemas y preocupaciones para sus superiores. Sus habilidades son tales que el propietario de la empresa tenderá a utilizarlas y a confiar en ellos. Ciertamente uno se siente bien al tener gente alrededor que lleva a cabo las tareas que le asignamos efectivamente. Pero cada vez que usamos las habilidades de este tipo de gerente, hay que pagar un precio muy alto. Por un lado, llevan a cabo las tareas que les hemos solicitado, pero por el otro lado, cada vez que los vemos en acción, nos preocupamos por dos razones: en primer lugar, pueden ser una fuente de competencia para nosotros, y en segundo lugar, por el hecho de que puedan salir de la empresa y "mejorarlo".

No estoy diciendo que sean malos mánager, pero debemos asegurar su lealtad a los objetivos de la empresa, de lo contrario el precio que pagaremos por la tensión, la ansiedad y la preocupación que nos causan van a ser muy superiores a las ventajas operativas que obtendremos de su delegación.

Cuando un mánager comienza a sentir una caída en su entusiasmo y confianza en sí mismo, esto con frecuencia se debe a una relación de trabajo con este tipo de gerente.

Su personal asignado no es por lo general como los empleados que trabajan en otras áreas de la empresa. Cuando hablas con ellos te das cuenta de que, por muy buenos que sean, albergan los mismos desacuerdos de sus jefes. Si le asignas un empleado capaz bajo su gestión, no le agradará, en cuyo caso lo ignorará, o después de un tiempo descubrirá que ese empleado ya no es leal a la empresa sino a su gerente.

La gestión de este tipo de mánager es como moverse dentro de una telaraña. Cuanto más se los usa, más se da cuenta de que está impulsando y delegando poder a alguien que, tarde o temprano podría utilizarlo en su contra. Cuanto más fuerte se hacen, más débil se siente usted. Es como si estuviera atrapado en una telaraña: si quieres obtener resultados en el área que gestionan no tendrá más remedio que utilizarlos, pero cuanto más se utiliza, usted más se da cuenta de que están creando una empresa dentro de la compañía.
Aunque en algunos casos, sus habilidades pueden llevarlos a grandes resultados, los efectos negativos causados al grupo exigen a sus superiores tomar medidas rápidas. Si no puede hacer que adquieran los objetivos de la empresa y no sólo en palabras sino en hechos, más vale que la empresa haga planes a mediano plazo que no incluyan su presencia en la organización.

3) LOS RESPONSABLES INTERMEDIOS QUE TIENEN ESCASAS HABILIDADES TÉCNICAS O MOTIVACIONALES, PERO HAN ADOPTADO LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Las capacidades y habilidades de este tipo de mánager no se inician al mismo nivel que los del tipo anterior, pero es mucho más fácil trabajar con ellos. De hecho, son más flexibles, más dispuestos y más receptores a la formación.

Estos individuos son leales a la empresa (a pesar de que no están dispuestos a inmolarse[18] o auto-sacrificarse por el bien de la meta de la empresa, perciben que su futuro está dentro de ella), y por lo general son ascendidos sobre la base de su fuerte conocimiento y habilidades técnicas relevantes para el área de la empresa que se le ha asignado. Si sus fuertes habilidades profesionales se combinan con una buena formación en la gestión y motivación del personal, vamos a tener un gerente muy valioso.

Si, por otro lado, se quedan con esta escasa formación, tenderán a ser mánager incompletos. Ellos serán excelentes manos-derecha para usted, pero no van a ser capaces de desarrollar por completo el área de la empresa que se les asigna por sí mismos.
Cuando tienen la ayuda y el apoyo de alguien, obtienen buenos resultados. Sin embargo, pueden ocurrir problemas si los deja trabajando por sí mismos por mucho tiempo. En caso de que esta situación surja, en el área que gestionan podrá haber casos de clientes externos o internos (personal desmotivado) insatisfechos. Por otra parte, debido a sus pobres habilidades de motivación y gestión, no van a ser capaces de organizar y fortalecer verdaderamente el departamento o división de la que están a cargo. Puede haber casos de rotación entre estos mánager, especialmente si tienen que gestionar profesionales externos.

Estos mánager pueden ser de gran ayuda en las actividades de la empresa. Pero para ser capaces de delegarles totalmente cierto poder y que sean capaces de hacer crecer su área de gestión, deben recibir un entrenamiento adecuado para remediar sus deficiencias técnicas o motivacionales.
Si podemos hacer eso, vamos a tener nuestro cuarto tipo de mánager.

[18] inmolarse**:** Sacrificarse, incluso físicamente.

4) LOS MANDOS INTERMEDIOS QUE TIENEN BUENAS HABILIDADES TÉCNICAS Y MOTIVACIONALES Y HAN ADOPTADO LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Este cuarto tipo de mánager son los verdaderos mánager. No sólo han tomado como propios los objetivos de la empresa, sino también tienen la capacidad técnica y motivacional que les permite trabajar de forma autónoma para asegurar el crecimiento del área de la empresa que se le ha designado.

Cada vez que creamos este tipo de gerente ¡hemos hecho Bingo![19]

[19]**: Hacer Bingo**: Obtener una gran victoria. El bingo es un juego similar a la tómbola. Hacer bingo literalmente significa hacer tómbola.

De hecho, como resultado de nuestra delegación en ellos, vamos a lograr un crecimiento en el área de la empresa que le hemos confiado, y al mismo tiempo, vamos a recuperar el valioso tiempo que podemos dedicar a esas actividades importantes y no urgentes que harán que nuestra empresa despegue.

Son individuos autónomos. Su personal está motivado y es leal a la empresa. Tienen la capacidad de moldear individuos y entrenar a los empleados más competentes.
No son personas que sólo llevan a cabo órdenes. A pesar de que son fieles a los objetivos de la empresa, a veces pueden cuestionar lo que decimos. Pero la razón por la que lo hacen es porque se toman los objetivos de la compañía a pecho y quieren que alcancemos nuestros objetivos. Nuestros desacuerdos con ellos son de naturaleza diferente a los que tenemos con el segundo tipo de gestores. Con este último (aquellos directivos que no han adquirido el objetivo de la empresa), cualquier desacuerdo se debe al hecho de que nuestras peticiones desafían su status quo[20], sus ingresos o el poder total que quieren tener sobre su personal. Ya que los administradores del segundo tipo no comparten los objetivos de la empresa, en realidad están "individualizados[21]". Ellos se consideran a sí mismos como entidades separadas o diferentes, y las reuniones que tenemos con ellos a menudo se convierten en negociaciones reales: incluso cuando afirman tener los objetivos de la empresa con ellos, lo que realmente tienen en el fondo son sus propios objetivos, sus propias demandas o sus propios planes.

[20]**: Status Quo**: Estado actual de las cosas.
[21]**: Individualizado**: del inglés considerarse distinto, por derecho propio.

Con el cuarto tipo de gerente, por el contrario, es posible contar con su colaboración genuinamente creativa. Las posibles discusiones o desacuerdos nos harán conscientes de nuestros propios fallos, lo que podría haber fracasado gravemente en contra de nuestros propios intereses. Las discusiones con este tipo de mánager se convierten en una oportunidad para lograr un mayor crecimiento y expansión y nos dejan un estado positivo y optimista. A diferencia con el segundo tipo de mánager, las discusiones no se resuelven por compromisos o soluciones inestables que nos dejan preocupados de que tendremos aún más problemas que enfrentar y resolver.

El cuarto tipo de gerente realmente se preocupa por el crecimiento de la empresa y pone sus conocimientos y experiencia a disposición de nuestra meta. Como tal, es un recurso muy valioso. Este es el único gerente que hace posible una delegación de verdad y lograr la expansión.

NUESTRA PROPIA CAUSATIVIDAD EN LA CREACIÓN DE MÁNAGER INADECUADOS PARA EL PUESTO QUE DESEMPEÑAN

Si usted es un mánager o ha gestionado mánager, mientras lee a través de las características del primer y el segundo tipo de gerente, sin duda ha pensado en alguien que ha conocido en el pasado y pensó: "Es verdad, así es exactamente cómo funciona. Ese tipo me causó tantos problemas que me tomaría horas para mencionarlos todos... ", o," ¡Casi paralizó mi compañía, gracias a Dios me di cuenta a tiempo y me deshice de él! "Estas son sólo algunas de las cosas que mis clientes me dicen cuando les describo los cuatro posibles tipos de mánager o mandos intermedios.
Tenemos que darnos cuenta que es importante hacer que nuestros mánager y luego todos los miembros del personal adquieran plenamente los objetivos de la empresa. Sólo al proceder de esta manera seremos capaces de garantizar que las personas desarrollen un verdadero sentido de la responsabilidad y autonomía real, y por lo tanto delegar de verdad.

Si las personas no hacen el objetivo de la compañía propio, la delegación y, por lo tanto la expansión es casi imposible. Y, como hemos visto en el caso del segundo tipo de directivos, si no adoptan los objetivos de la empresa, darles formación técnica puede incluso volverse en nuestra contra.

Las personas defienden la meta y los objetivos de la empresa cuando pueden ver que hay una oportunidad práctica para ellos de ser ganadores en la empresa.

Esta es, de hecho, la única forma con la que usted tendrá éxito en la creación de los mandos medios estables y fuertes. Esta es la única forma de tener asistentes que realmente le apoyen en la gestión de todos los demás. Esta es la única manera de transformar a sus empleados de "trabajadores temporales que contrata de vez en cuando" en generadores de crecimiento y oportunidades.

Los grandes líderes de la historia, sea cual sea su campo de acción (corporativa, política o militar), eran muy conscientes de esto. Por lo tanto, se aseguraban de que el crecimiento de sus acciones también trajera ventajas a sus hombres y les daban la oportunidad de triunfar. Suleiman, por ejemplo, uno de los líderes más grandes que han existido, estaba al frente del Imperio turco durante la época de su mayor esplendor. Pero cada uno de sus pashas[22] sabía muy bien que tan pronto como realizaran cualquier conquista, Suleiman sería munífico[23] con ellos y dejaría que ellos gobernaran los territorios que habían conquistado y se quedaran con una gran parte del botín para sí mismos.

Lo mismo puede decirse de los emperadores romanos, que permitían a los oficiales y soldados quedarse con una gran parte del botín y regularmente recompensaban a los oficiales que les habían ayudado en sus hazañas, dándoles tierras y cargos políticos.

[22] **Pashas**: Título honorífico turco que en el imperio Otomano era otorgado a grandes militares y a funcionarios civiles de rango elevado.
[23] **Munífico**: generoso especialmente a nivel económico.

Esas personas seguían al líder porque sabían que iba a guiarlos hacia el triunfo.

Pero echemos también un vistazo al área corporativa. Casos como los de 3M y Microsoft, que permiten a muchos de sus empleados convertirse en millonarios, son sólo algunos de los innumerables ejemplos de líderes que se ganan la devoción del grupo por conseguir que sus hombres vean que tienen la oportunidad de ser ganadores en sus empresas.

LIBERANDO LA VERDADERA FUERZA DEL GRUPO

Los grupos de personas poseen una fuerza extraordinaria. La fuerza combinada y la energía de las personas individuales en un grupo se pueden comparar con el poder de un río desbordado. Si esa fuerza se canaliza hacia objetivos comunes, el resultado será el de dar rienda suelta a un potencial extraordinario. Un río desbordado barre todo lo que yace en su camino. Es imparable.

Con el fin de aprovechar y utilizar esta fuerza extraordinaria, debe haber un objetivo en común. Todos los empleados deben ser capaces de ver que a través de su contribución al grupo, será posible para ellos a) mejorar ellos mismos (consiguiendo así su parte en la victoria) b) mejorar económicamente y c) tener un impacto positivo en la sociedad (una especie de huella social que les haga sentir que han alcanzado un cierto grado de sentido existencial).

Si se incluyen estos tres factores entre sus objetivos corporativos, no sólo el grupo que cree será ganador, sino que también será capaz de atraer a trabajadores altamente valiosos. Cierto es que hacer esto no siempre es fácil, pero los resultados y rendimientos que obtendrá con ello serán extraordinarios.

Atendamos al gigante estadounidense Starbucks Coffee, una cadena que vende café y capuchino presente en todas las grandes ciudades americanas. Su tasa de crecimiento ha sido asombrosa. En pocos años Starbucks ha arrasado con la competencia en el mercado, a pesar del hecho de que se han establecido en todo el país. Según Bob Nelson (autor de 1001 Formas de energizar y Animar empleados), el factor clave del éxito de la empresa en este caso fue el grado en que la compañía involucró a sus empleados en la fabricación y venta del café. La compañía ha hecho su compromiso con los empleados el primer punto de su misión corporativa, está por lo tanto a la vanguardia en la capacitación del personal (ofreciéndoles así la oportunidad de ser ganadores), ofrecen planes de incentivos y opciones sobre acciones (stock options[24)], incluso a los empleados en el extremo más bajo de la escala y, al mismo tiempo, su política de compra de café tiene como objetivo apoyar los medios de vida y el éxito de los agricultores en el hemisferio sur.
La rotación de personal en Starbucks es el más bajo en el sector, su tasa de crecimiento es el más alto, y su equipo de ventas está sin duda motivado.

[24] **Stock options**: Opción de adquirir en futuro, acciones de una empresa al valor del día de hoy aun sabiendo que el valor de esta aumentará. Se utiliza para hacer participar a los trabajadores en la compañía.

A pesar del hecho de que el producto que venden ha estado durante mucho tiempo en el mercado, esta empresa ha logrado el éxito no mediante la introducción de un nuevo producto, no por tener los mejores procedimientos de organización, no por una política de marketing más eficaz, sino por el compromiso y la motivación de sus empleados.

En Microsoft, una de las ventajas de sus empleados es el hecho de que tienen muchos caminos posibles a través de los cuales pueden conseguir éxito personal. Uno de los empleados de Microsoft dijo, "Hay pocos empleados apáticos aquí. La gente hace su trabajo con pasión. Los empleados sienten que son dueños del producto de la empresa."

En 3M, un gigante con ventas de 13 mil millones de dólares, el personal técnico está autorizado a destinar el 15% de su tiempo a proyectos de investigación personales, y se les anima realmente a hacerlo. Algunos empleados dedican hasta un 50% de su tiempo a esto. Esta práctica no sólo permite motivar a los empleados y desarrollar su sentido de la responsabilidad, sino que también conduce a "giros afortunados imprevistos" tales como los adhesivos Post-it.

Examinando la creación en Italia de una red como la representada por Canale 5, Italia 1 y Rete 4, construida a partir de una pequeña cadena de televisión privada, se nota cómo un grupo de este tipo tenía un objetivo que incluía el éxito de muchos, y no sólo del fundador. En el objetivo, también estuvo presente (aunque inconscientemente) el deseo de contrarrestar el monopolio que hasta entonces había estado sólo en manos de la televisión estatal.

Cualquier grupo grande, cualquier proyecto a gran escala, cualquier compañía que se convierta en líder de su campo hoy en día, tiene un objetivo que incluye los tres factores mencionados anteriormente, es decir, la oportunidad para que las personas a) mejoren ellas mismas (consiguiendo así su parte en la victoria) b) mejoren económicamente y c) tengan un impacto positivo en la sociedad.

Algunas personas pueden objetar que sólo las empresas de ese tamaño pueden permitirse tener empleados que pueden satisfacer sus necesidades para obtener el éxito dentro de la empresa. Permítanme reformular el problema desde una perspectiva diferente: quizá esas empresas son grandes precisamente PORQUE se han asegurado de que sus empleados tuviesen la oportunidad de establecer y alcanzar sus objetivos personales dentro de la empresa.
Así como una meta personal nos da una gran cantidad de energía y entusiasmo si estamos realmente comprometidos con ella, de la misma manera, un objetivo grupal crea un increíble grado de entusiasmo y motivación.

Analizando la definición de Líder, se nota que el término deriva de la palabra inglesa “lead”, verbo que significa guiar a cualquiera hacia cualquier cosa. Los líderes dirigen a los que trabajan con ellos hacia un objetivo; tal objetivo, sin embargo, tiene que ser deseable para los que están siendo impulsados y debe contener factores que estén a su favor y en su interés.

GENERALES QUE SE PONEN EN MARCHA POR SÍ MISMOS…
Si analizamos la mayoría de las medianas o pequeñas empresas europeas, nos encontramos con mánager que, como hemos dicho antes, tienen un organigrama tipo “ejército mejicano”: mánager o mandos intermedios débiles o inexistentes y mánager sobrecargados de trabajo y constantemente inmersos en la gestión de crisis.

Analizando el tipo de meta perseguida por los mánager de dichas empresas, es posible descubrir la causa del problema.

Hay un primer grupo de mánager cuyo objetivo empresarial es una meta económica personal (lograr una cierta remuneración, dinero, beneficios). No estamos diciendo que "obtener beneficios" no sea importante. Al contrario, es crucial. Pero si esa es la única o la principal meta corporativa, entonces será difícil conseguir el compromiso del personal sobre esa base.

Los beneficios son importantes, son una medida de nuestra eficacia como mánager. El objetivo de obtener ganancias más grandes es una de las maneras de conseguir motivación en nuestro personal. Pero las ganancias son LO QUE OBTENDREMOS como resultado de nuestro compromiso con una meta que satisfaga a nuestros clientes y motive y proporcione incentivos para nuestro personal,... ¡una meta de grupo!

Si usted desea hacer grandes ganancias, hay que pensar en términos de ganar-ganar(win-win)[25] con su personal. En ese momento, su empresa sólo seguirá expandiéndose.

Como cuestión de hecho, es muy difícil dirigir a la gente hacia una meta económica que sea exclusivamente mía y conseguir que se involucren en ella. Sería equivalente a decir algo así como: "Tienen que ser más eficaces en sus ventas porque necesito pagar recibos bancarios" o "Me gustaría que trabajasen más duro para que la empresa pueda permitirse un nuevo almacén."
Henry Ford es quizás uno de los mejores ejemplos de liderazgo del siglo XX. Su lema, y por lo tanto su objetivo, era "un vehículo para cada americano". Por consiguiente, esta meta incluía implícitamente brindar a su personal la oportunidad de aumentar sus recursos financieros haciéndolos capaces de crecer económicamente para comprar un auto en un momento en que sólo los aristócratas o los muy ricos tenían autos.

[25]. Pensar win-win: literalmente, "ganar-ganar", o que todos ganan en un acuerdo comercial. Si en una negociación hipotética pienso en que todos ganen, y no sólo trato deganar yo, puedo hacer que la otra parte tenga también su parte de rentabilidad. Al operar de esta manera fortalezco mi círculo de aliados.

Al mismo tiempo, también incluía el compromiso de producir cada vez más efectivamente con el fin de reducir los costos y hacer posible que la mayor parte de la sociedad tuviera un auto (un compromiso social).

Los dueños de negocios que persiguen exclusivamente fines financieros personales o corporativos sólo utilizan a su personal para fines propios.

"Gestionar solamente con fines de lucro es como jugar al tenis con su ojo en el marcador y no en la pelota."
Ichek Adizes

Existe otra categoría de mánager que persiguen una meta de REALIZACIÓN PERSONAL O AUTORREALIZACIÓN, para usar palabras de Abraham Maslow[26]. Cuando le preguntas a estos mánager cuál es su meta corporativa, responden que quieren que su empresa se convierta en la número uno. Ellos quieren que se convierta en un modelo de innovación, de ingresos, de calidad del producto y de satisfacción del cliente.

Lo que no incluyen en su objetivo corporativo, sin embargo, es el cumplimiento de necesidad de su personal de "ser ganadores".

A menudo están motivados por intenciones admirables. Siguen invirtiendo, construyendo nuevos almacenes, mejorando la calidad de sus productos e innovando. Se esfuerzan por lograr la autorrealización y para dar un servicio a la comunidad a través de su empresa.

Ellos no se dan cuenta, sin embargo, que son como los generales que se preparan para cargar contra el ejército enemigo sólo con un pequeño grupo de abanderados detrás de ellos. Ellos se sienten frustrados por pensamientos tales como: "Si no me doy cuenta de las cosas, nadie más lo hará" o "Desearía saber por qué tengo que trabajar todos los fines de semana", o "Si yo no hago las cosas por aquí nadie más lo hará."

[26] Estudioso del campo de la motivación humana. Maslow desarrolló una jerarquía de las necesidades humanas. En su teoría argumenta que después de cumplir con todas las necesidades básicas o primarias es cuando las personas aspiran a satisfacer la necesidad de "autorrealización".

El problema no radica en la calidad del personal que contrataron. El verdadero problema es que están llevando a cabo una meta de realización PERSONAL y, siendo este el caso, están obteniendo lo máximo que sus empleados están dispuestos a dar: un grado limitado de ayuda hacia el logro de una meta que, de todos modos, no es el suyo. Por mucho que yo pueda ir hacia el objetivo de la empresa que manejo, si yo persigo una meta de autorrealización, voy a estar constantemente frustrado porque me daré cuenta de que el grado de compromiso de mi personal siempre será menor que el mío. A pesar de que continuarán trabajando en la empresa (por el sueldo), eventualmente buscarán otras actividades y se dedicarán a otros intereses que puedan cumplir con su necesidad de ser ganadores.

Lo que se requiere es un liderazgo "iluminado", cuyos objetivos empresariales sean de ganar-ganar y propietarios de negocios con una mentalidad de abundancia, que incluya el éxito de sus empleados entre los objetivos centrales de la compañía.

Estos no son solamente argumentos teóricos. Si desea maximizar el rendimiento de las personas con las que trabaja, trate de incluir entre sus objetivos empresariales centrales el logro del éxito personal de sus empleados. Hable con ellos sobre esto, deles algunas perspectivas y ayúdales a ser ganadores en la empresa.

Este es uno de los conceptos que he encontrado más difíciles de conseguir que los mánager acepten. Sin embargo, cada vez que una empresa lo aplica, logran una expansión increíble. Un mánager sueco me dijo que el fundador de IKEA le dijo una vez, "Usted puede darle a un empleado hasta el 50% de las ganancias que no ha hecho ahora, si esa persona le ayuda a ganarlos." Esta es una actitud sana que no por casualidad ha creado un gigante en la distribución de muebles para el hogar.

Las nuevas empresas líderes incluyen el éxito de su personal entre sus objetivos y al hacerlo triunfan en el mercado.

Usted también puedetener campeones en su empresa infrautilizados. ¿Quiere ser el que les dé la oportunidad del éxito, y al hacerlo, aprovechar sus capacidades, o quiere descubrir que, dentro de seis meses, ya no contará con sus mentes en la empresa porque se han unido a una organización de venta en multinivel?
Recuerde que, como dice Zig Ziglar, usted puede conseguir todo lo que quiere en la vida, siempre y cuando ayude a mucha gente a conseguir lo que quieren.

Incluya el éxito de su personal también entre los principales objetivos de su empresa.

Creará un ejército imparable.

APLICACIÓN PRÁCTICA

1) Analice a cada uno de sus mánager intermedios basándose en los Cuadrantes de la página _____. ¿A qué categorías pertenecen? Calcule y ANOTE las acciones que tomará para conseguir que se conviertan en el cuarto tipo de mánager.

2) Escriba su respuesta a esta pregunta: ¿Qué oportunidades ofrece su compañía para sus empleados?

3) Adopte el punto de vista de uno de los empleados de menor rango en la estructura organizativa de su empresa. ¿Él percibe que puede llegar a ser un ganador y cumplir sus sueños en la empresa? ¿Qué podría hacer usted para conseguir que sus empleados se identifiquen con la compañía como el lugar en el que pueden triunfar?

PARTE 3

EL CARACTER Y LA FOLOSOFÍA DE UN MÁNAGER MOTIVACIONAL

CAPITULO 8

LA CALIDAD PERSONAL DEL LÍDER

"Si creo que puedo hacerlo, seguramente voy a adquirir la capacidad para hacerlo, aunque al principio no la tenga."
Gandhi

Ahora analizaremos las características y cualidades personales de los líderes. Con frecuencia escuchamos a la gente hablar sobre el don llamado "carisma". Nos dicen que todos los grandes líderes de la historia lo tenían, pero a pesar de haber leído muchos libros sobre liderazgo, rara vez he encontrado alguno que realmente me explique cuáles son los componentes de este misterioso don.

La ausencia de una descripción detallada de lo que es el carisma, ha llevado a muchos a creer que se trata de una cualidad casi "mística", un aura que envuelve a los líderes y hace que otros lleven a cabo sus peticiones. Muchos han llegado a creer que los individuos son "líderes nacidos" y que el carisma es una cualidad innata. O lo tienes o no lo tienes. Y si usted es uno de los desafortunados individuos que no lo tenían al nacer, nunca podrá ser un líder.

Esto es en realidad una mentira. La creencia puede deberse a la tendencia popular de "crear mitos en torno a ciertas personalidades", tomando ciertas anécdotas referentes a su vida al extremo. La mayoría de las biografías sobre líderes, por otra parte, son escritas por personas que están bajo la influencia del líder sobre el que están escribiendo, y su propósito es más el de promover y justificar el poderoso papel de su líder que el de proporcionar una descripción objetiva de los hechos.

Siendo este el caso, los autores pasan por la vida de los líderes comenzando desde la infancia, y nos cuentan acerca de todos sus lados positivos y excepcionales. A veces quieren que pensemos que "esta persona siempre ha sido así: inspirante y fascinante, desde que iba a la escuela de primaria".
En realidad, el liderazgo es algo que desarrollamos. Lo desarrollamos mediante la comprensión de las cualidades y características personales que los líderes tienen y entrenando cada uno de ellos. Y a través de la repetición, las características que habían sido ajenas a nosotros hasta entonces, eventualmente se convierten en una parte integral de nosotros.

Durante los primeros años de mi carrera, mientras veía vendedores campeones en acción, pensé que sería imposible para mí llegar a ser como ellos. Entonces decidí llegar a entender cuáles eran sus características, y pensé: "Si puedo entender sus características, entonces, mediante la práctica, podré llegar a ser como ellos." Lo hice, y aunque siempre me había considerado tímido y reservado, me convertí en un excelente vendedor. Entonces me encontré viendo algunos excelentes oradores conferencistas. Cuando hablaban en público, obtenían una respuesta entusiasta, parecían ser capaces de "jugar con el público como una foca juega con la pelota". A primera vista sus métodos parecían tan naturales que pensaba que siempre habían sido de esa manera. En lugar de resignarme, decidí aplicar en las charlas públicas el mismo método que había aplicado a las ventas. Me di cuenta una vez más que mediante la comprensión de las características y estrategias de buenos oradores y entrenándome a mí mismo en la práctica, podría llegar a ser como ellos. Mi intento funcionó. No sólo me convertí en un excelente conferencista, sino a menudo recibía peticiones para visitar empresas y enseñar a sus mánager el arte de hablar en público.

Más tarde, cuando tuve la oportunidad de gestionar grupos, decidí estudiar a los líderes y sus características con mucha más profundidad. Tuve la suerte de poder acceder no sólo a una gran cantidad de material escrito por buenos autores sobre el liderazgo, sino también ver a muchos mánager exitosos en acción, trabajar en estrecha colaboración con ellos y tener la oportunidad de aprender de cada uno de ellos. Mientras mi investigación avanzaba poco a poco, llegué a entender cuáles eran las características que componen esta cualidad llamada "carisma". Al "desglosar la palabra carisma bajo el microscopio", me di cuenta de que en realidad consistía en un conjunto muy específico de características personales que los líderes muestran regularmente.

Usted también puede convertirse en un líder en su empresa y en el mundo que le rodea, siempre y cuando entienda las características de los líderes y se entrene para ponerlas en práctica.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Si queremos entender las características que permiten a los individuos tener liderazgo, tenemos que definir nuestro objetivo más claramente y proporcionar una definición del término "liderazgo".

Liderazgo significa literalmente "la capacidad de guiar y de dirigir". Reiterando lo que dijimos en el capítulo 3, se puede afirmar que UN LÍDER ES UNA PERSONA QUE DA ÓRDENES O HACE QUE SU PERSONAL LLEVE A CABO LO QUE LES PIDE CON ORGULLO.

Y aquí es donde debe hacerse una distinción preliminar. Muchas personas creen que tienen liderazgo, porque cuando solicitan algo de su personal, este último lo lleva a cabo sin decir una palabra. Lo que tienen es AUTORIDAD. El hecho de que sean los propietarios de la empresa, altos ejecutivos o mánager de ventas significa que su personal tiene necesariamente que hacer

lo que se les pide; si no lo hacen, entonces van a enfrentarse a acciones o sanciones disciplinarias.

En uno de mis períodos en los EE.UU., uno de los jefes que tenía era una persona "con autoridad". Siempre que él daba una orden, nosotros, los empleados, teníamos miedo de las consecuencias que se derivarían si fallábamos al llevarla a cabo. A primera vista podría parecer como un buen jefe, un líder, alguien que podía obtener un buen rendimiento de su personal. Los empleados realizarían todo lo que les mandara rápidamente. Bajo su dirección, algunos de nosotros incluso alcanzamos un gran rendimiento. Sólo había un problema: los empleados más competentes (incluido yo mismo) finalmente nos fuimos. Algunos de ellos tuvieron éxito en otras actividades. ¿Por qué se fueron? Porque aunque este gerente particular era una persona competente y muy decidida, a diferencia de otros mánager, carecía de algunas de las características fundamentales del liderazgo y en consecuencia perdió muchos de sus empleados.

Un verdadero líder, de hecho, no es alguien que tiene autoridad, sino alguien que INSPIRA RESPETO. Inspirar respeto es diferente a tener autoridad. La autoridad es algo que se deriva de su posición, de la insignia que carga en su manga. INSPIRAR RESPETO, en cambio, ES UN RECONOCIMIENTO CONCEDIDO DESDE ABAJO. Es algo que tu gente reconoce en ti.

Cuando un mánager inspira respeto, ¡su personal llevará a cabo con todo el orgullo lo que les pide! En otras palabras, ellos estarán felices de hacer lo que se les pida.
La autoridad es conferida por la posición que tienen o por su "rango" dentro de la empresa. Inspirar respeto es algo que se gana trabajando con su personal.

Cuanto más refleje su comportamiento las cualidades y características que distinguen a un líder, su personal más considerará que usted inspira respeto. La medida en que usted inspire respeto no está determinada por su "rango".

En el capítulo 3 dimos un ejemplo de los grandes líderes de la historia: cuando hacían peticiones, las personas estaban orgullosas y entusiasmadas de participar en sus planes. Vamos a analizar cuáles son sus características.

LA PRIMERA CARACTERÍSTICA NECESARIA PARA DESARROLLAR LIDERAZGO

Para ser una persona cuyas órdenes se llevan a cabo con orgullo, hay una característica absolutamente necesaria que es más importante que cualquier otra.

Sólo se puede desarrollar y mantener el liderazgo sobre aquellos para cuyo comportamiento sienta usted que es la causa. En otras palabras, si usted se considera el efecto de algunos de sus empleados de la compañía, es muy poco probable que usted desarrolle o mantenga el liderazgo sobre ellos. El mismo hecho de que usted tenga una visión crítica de ellos ofenderá su autoestima, y como resultado se distanciarán de usted debido a su propia necesidad de supervivencia. Tal vez lleven a cabo lo que les pide de todos modos, ya que usted es el jefe o porque necesitan el sueldo, pero sus corazones nunca estarán con usted.

En este caso nos encontramos una vez más que el concepto de causa-efecto es fundamental. Si nos consideramos el efecto de nuestro personal, perderemos nuestro liderazgo sobre ellos. A la inversa, cuando algo va mal, si reconocemos nuestra propia causatividad en la materia, el

mismo hecho de cambiar esta idea fundamental nos permitirá hacer grandes progresos asumiendo las características de los líderes.

Mas, “considerarme causa”, como veremos enseguida, no es sólo el comienzo. Lo veremos después de analizar específicamente las otras características que estas personas han hecho propias.

CREDIBILIDAD Y COMPETENCIA

Hablamos de la credibilidad, pero sería lo mismo si dijéramos "competencia". Esto es muy a menudo el primer ingrediente necesario para construir todas los demás. Los líderes generalmente comienzan por saber hacer bien un trabajo o teniendo un amplio conocimiento sobre un área en particular. Este conocimiento les hace ganar credibilidad y el respeto de los que los rodean, ya que dicen las cosas justas.

La mayoría de los mánager comienzan su carrera centrándose mucho en el desarrollo de esta característica. En general, tienen una gran experiencia en la producción / fabricación o en las ventas. Esto les da la credibilidad suficiente para empezar a construir un grupo. Su error es que a medida que la empresa crece no aumentan su propia competencia en el mismo grado. En otras palabras, sus empresas han crecido, pero simplemente se han mantenido como expertos de producción o de ventas. No estoy diciendo que no hayan acumulado experiencia. Tienen mucha, sin duda. Pero no han desarrollado OTRAS habilidades que ahora son necesarias.

Podríamos decir que el mánager, al igual que el gerente de la mediana y pequeña empresa, a medida que su empresa o grupo de personal se expande, siempre está siendo empujado hacia nuevas áreas de incompetencia personal. Veamos un ejemplo. Yo administro las ventas de una empresa y las actividades de marketing. Soy el único vendedor. La única cualidad que debo tener es ser bueno en la venta y en la comercialización. Como soy bueno en ventas y marketing, la empresa crece. Cuando la empresa crece, empiezo a verme obligado a nombrar más representantes de ventas (ya que no soy capaz de gestionar toda la compañía por mí mismo, hacer todas las ventas, visitar todos los clientes y así sucesivamente). Ahora estoy obligado a tener algo más que habilidades en el arte de vender. También tengo que saber cómo entrenar y motivar a otros vendedores y conseguir que crezcan. Esta es una nueva habilidad. Se me ha empujado a un área de incompetencia porque nadie me ha enseñado cómo manejar vendedores.

Si supero esta incompetencia personal y soy capaz de aprender a entrenar y motivar a otros vendedores y hacer que crezcan, ¿qué pasará entonces? Mi empresa va a crecer de nuevo. Entonces, debido a los requisitos de producción y adquisición de mi empresa, voy a encontrarme a mí mismo teniendo que aprender a trabajar con presupuestos, previsiones de ventas, estadísticas y marketing. Se me ha empujado a un área de incompetencia de nuevo. Si soy capaz de superar esta incompetencia, ¿qué es lo más probable que suceda? Que mi empresa crezca aún más.
Ahora me encuentro con que ni siquiera tengo el tiempo para mis vendedores, revisar sus cifras de ventas, responder a sus llamadas telefónicas. Debo entrenar a un gerente de área o un gerente de ventas, que en realidad no es lo mismo que la asignación de un nuevo vendedor. Me encuentro en un área de incompetencia de nuevo. Si desarrollo la habilidad para crear mánager de ventas que puedan supervisar una red de ventas y hacer que prosperen bajo su gestión, entonces mi empresa va a seguir creciendo.

Aunque he usado el ejemplo del mánager de ventas y marketing, el mismo ejemplo podría aplicarse a alguien en finanzas o contabilidad. Como mi empresa crece gradualmente, mi gerente de contabilidad tiene que desarrollar nuevas habilidades y capacidades.

Todos los mánager, y especialmente los propietarios de negocios, están sujetos a esta evolución, de modo que MIENTRAS SU EMPRESA CRECE SON GRADUALMENTE EMPUJADOS HACIA NUEVAS ÁREAS DE INCOMPETENCIA.

Si el propietario de la empresa llena sus vacíos y adquiere nuevas habilidades y capacidades, la compañía sigue creciendo. Cuando deja de crecer, su compañía por lo general hace lo mismo.

Lawrence Peter habla de este concepto en su famoso libro El Principio de Peter, pero inadvertidamente sólo lo aplica a los empleados de la empresa. En la práctica, sin embargo, las empresas dejan de crecer cuando el propietario de la empresa, al tratar de mantener la expansión de su empresa sin atender las nuevas áreas de incompetencias que han surgido, se encuentra en un estado de GRAN o TOTAL INCOMPETENCIA.

En ese momento su credibilidad se pierde. Cuando da órdenes, tan pronto como sus empleados han llevado a cabo las mismas, estos se dan cuenta de que el análisis del líder estaba mal. O mientras ven los errores del líder y sus "fallos", el personal comienza a pensar que "ellos saben más que el líder", y en consecuencia el respeto, así como la credibilidad se pierden.

Un ejemplo muy básico de lo difícil que es adquirir liderazgo cuando hay una brecha de habilidades, se encuentra en la gestión del equipo de ventas. Usted estará de acuerdo en que si alguien no es un buen vendedor, tendrá muchas dificultades gestionando a un grupo de vendedores de manera efectiva. El arma definitiva al que un vendedor podría recurrir cuando se ve acorralado es decir: "Bueno, muéstreme usted cómo hacerlo...", un reto que un líder incompetente no sería capaz de asumir.
También es cierto que la tecnología de hoy en día está avanzando tan rápido que es casi imposible mantenerse al día. No es posible saber cada cosa y cada procedimiento utilizado por nuestro personal. Si delego a un empleado una tarea que realizaba yo mismo hasta ayer, existe la posibilidad de que dentro de un año vaya a saber más que yo. No es que tenga que estudiar toda la noche para mantenerme al día con él. Pero tengo que ser un experto en motivación, tengo que aprender a convertirme en un "entrenador" y organizador, tengo que ser bueno inspirándolo y gestionándolo.

De lo contrario, después de un tiempo, podría llegar a pensar que no tiene nada más que aprender de mí.

En otras palabras, tengo que seguir siendo competente y desarrollar nuevas habilidades. Esta es la única manera que nos permite sobrevivir como empresas en una sociedad que cambia tan rápidamente.
Como mencioné anteriormente, una de las principales características de los mejores líderes y los mejores mánager es el hecho de que estas personas dedican tiempo a la "autoformación": leer libros, hacer cursos, visitar colegas que han tenido más éxito que ellos y tratar de aprender lo que hicieron. Una de las características principales que distinguen a varios líderes de "la gente común" es, probablemente, su capacidad para aprender CONSTANTEMENTE, la posibilidad de entrenarse para moldear su personalidad con el fin de ser cada vez más adecuados para el trabajo que deben realizar.
¿Cuántos días ha dedicado a SU FORMACIÓN PERSONAL? ¿Cuántos libros ha leído en el último año?

A menudo podemos rastrear el comienzo de nuestra falta de liderazgo directamente al momento en que dejamos de pensar que debíamos aprender.

Es un hecho comprobado que con el crecimiento de nuestras empresas, todos nosotros nos encontramos empujados hacia áreas que no son familiares y tenemos que realizar trabajos en los que no somos competentes.

Cuando estas áreas, o estas brechas, se vuelven demasiado grandes, se pierde toda la credibilidad a ojos de nuestros empleados.

Sólo aquellos directivos que continúan desarrollando su competencia y conocimiento constantemente pueden aspirar a mantener su liderazgo a largo plazo.

Si quiere desarrollar esta característica, trabaje en los ámbitos de su trabajo en los que debe desarrollar una mayor competencia, asistir a cursos, leer libros. Haga de su entrenamiento personal una rutina en lugar de una actividad extraordinaria.

CAPACIDAD DE ENTUSIASMAR

Es vital que el líder esté en grado de "encender" a las personas con las que trata. Todos sentimos al estar en contacto con estas personas que nos inspiran, motivan y despiertan el entusiasmo y el deseo de hacer las cosas.

Para ser capaz de despertar el entusiasmo en los demás, primero debe ser entusiasta usted mismo. Si, cuando se levanta por la mañana, ir al trabajo se ha convertido en un esfuerzo, un hábito o una rutina aburrida, entonces usted está fuera de forma. Del mismo modo, si usted está tan ocupado resolviendo crisis o ha caído en la trampa de gestionar "urgencias" y ya no tiene tiempo para dedicarse a las actividades que harían una gran diferencia para su empresa, entonces usted está igualmente en el camino equivocado, porque, por ejemplo, no está divirtiéndose y ha dejado de trabajar para el futuro. Las personas que están constantemente gestionando las crisis, de hecho, tienden a volverse irritables, desconfiados y dudosos. ¿Cómo podemos despertar el entusiasmo de los demás cuando nuestro estado emocional PROPIO está hecho pedazos?

Si cuando va a la cama por la noche, no siente un poco de ese "entusiasmo" saludable (no estoy hablando acerca de la ansiedad, estoy hablando del entusiasmo) que le impide irse a dormir o le hace sentir que "no puede esperar a la mañana siguiente para que pueda hacer lo que tiene que hacer", entonces carece de esta característica.
Un líder es la primera persona en ser entusiasta. Él tiene un gran plan que siente real, factible y en el que cree. Un líder a menudo piensa en las cosas que nosotros también hemos pensado. Pero la verdadera diferencia, lo que nos inspira en él, es que él cree en ellos, él piensa que son factibles.

Los líderes que se encuentran en una trayectoria descendente, rara vez piensan en un objetivo a largo plazo y pasan la mayor parte de su tiempo luchando contra los factores o situaciones que ellos piensan que podrían poner en peligro la supervivencia de su empresa. Por lo tanto son irritables, están nerviosos, de mal carácter y por ende pierden su capacidad de despertar el entusiasmo en los demás.

Es precisamente por eso que si nunca trabaja en las actividades importantes pero no urgentes, usted nunca será capaz de motivar a la gente. No sólo porque no les dedica tiempo, sino sobre todo porque ¡NO PODRÁ SENTIRSE ENTUSIASMADO! Cuando usted está tan inmerso en las crisis o urgencias, usted pierde su visión a largo plazo, pierde de vista su objetivo y, en consecuencia (véase el capítulo 1), también pierde el entusiasmo. Esto confirma la importancia de las metas (hablaremos de esto más adelante): porque despiertan entusiasmo.

Un líder puede ser definido como un gran cargador de baterías de la compañía. De hecho, los líderes deben organizar reuniones frecuentemente con su personal, precisamente porque saben cómo transferir la alegría, el optimismo, la energía positiva y la confianza que son vitales para que sus empleados sigan adelante. Cuando explico este concepto durante mis cursos, los dueños de empresas a veces se oponen: "Está bien, Ruggeri, tenemos que recargar a todo el mundo. Pero, ¿quién nos impulsa hacia adelante o quién nos estimula? "Esta pregunta es típica del propietario de empresa o mánager que no cree mucho en que sus objetivos sean alcanzables o que ya han alcanzado su objetivo original y no se han fijado nuevas metas. Porque ¡UN VERDADERO LIDER SE MOTIVA A SÍ MISMO!

El plan, el sueño que él ve como ya cumplido en su mente es LA GRAN DINAMITA QUE LO LLENA DE ENERGÍA. Cuando el mánager "baja a la realidad", y comienza a poner sus pies y cabeza sobre la tierra, en el sentido de que se ha vuelto demasiado realista y muy centrado en los problemas, de inmediato pierde gran parte de su capacidad de despertar el entusiasmo en los demás.

De hecho, los obstáculos no son más que aquellas cosas terribles que vemos cuando centramos nuestra atención lejos de la meta. El objetivo que nos impulsa hacia adelante. Los obstáculos deben abordarse, eso es seguro, pero centrarse demasiado en los obstáculos y perder de vista la meta causa depresión.

Los líderes causan entusiasmo en los demás en primer lugar por ser entusiastas por sí mismos y por mantener una actitud entusiasta hacia las cosas pequeñas también. Trate de hablar con una de esas personas que motivan a cientos o miles de personas. Mire cómo hablan. En sus mentes, incluso la cosa más pequeña puede hacerse hermosa, fantástica de hecho; incluso con la cosa más pequeña transmite su entusiasmo y su carga positiva.

Entonces échese un vistazo a usted mismo. ¿Cómo actúa usted cuando debe decirles algo a sus empleados? ¿Está entusiasmado o dicta las cosas como un profesor de escuela? En la empresa, ¿tiende a actuar como un "profesor" o es usted el que infunde alegría, entusiasmo y confianza? Cuando habla con su personal acerca de los planes de la compañía para el futuro (si alguna vez lo hacen), ¿está aburrido? ¿O está enojado? lo cual es aún peor, ¿Usted va a trabajar porque tiene que ir o porque "no se puede esperar a darse cuenta de cuan fantástico es su plan"?

Me he dado cuenta de que muchos de mis clientes confunden entusiasmo con ira. El entusiasta no se enoja, no es hostil, no reprende a sus empleados por no ser productivos. El entusiasta que te entusiasma, te hace soñar, te hace pensar que, sin duda USTED, realmente USTED puede hacerlo. La persona irritable, al contrario, está tan centrado en los problemas que, a lo mejor, se las arregla para deprimir a los demás y ganar su colaboración a través del miedo. Pero, como veremos en su momento, hace que quienes estén bajo su gestión sean más débiles y propensos a cometer errores.

Siguiendo con el tema del entusiasmo, hay una característica que distingue a los verdaderos líderes: el hecho de que continuarán teniendo confianza en la capacidad de su grupo para

alcanzar el objetivo, incluso enfrentándose a las mayores dificultades. Seamos claros, el líder no es un inexperto o un individuo ingenuo que es feliz pase lo que pase. Gran parte de su entusiasmo se deriva de su competencia y por medio de la ejecución frecuente de aquellas actividades que fortalecen a su gente y a su empresa.

También podemos afirmar, sin embargo, que un líder es capaz de recuperarse antes que los demás de los problemas que aquejan a la empresa. La vida es una sucesión interminable de problemas y dificultades. Es imposible alcanzar el éxito sin también experimentar algunos fallos pequeños. En consecuencia, un líder sabe que en su camino hacia su meta, entrará y saldrá de muchas crisis. Cuando surge una crisis en la empresa, todo el personal buscará a su líder para ver cómo reaccionará. El comportamiento adoptado por el líder en una situación difícil a menudo determina el estado emocional de toda la compañía.
Los líderes se recuperan rápidamente de los efectos de las malas noticias, y cuando se enfrentan con la derrota por enésima vez, allí están, inmediatamente dando energía positiva y entusiasmo. Thomas Edison no inventó la bombilla de un día para otro. Su hazaña requirió años de trabajo duro y un sinnúmero de fracasos. Pero es a partir de su actitud más que de su descubrimiento que podemos dar con la razón por la cual él tuvo éxito, pasando a convertirse en uno de los hombres más ricos de su época. Ante su enésimo fracaso, dijo una vez, "Yo no fallé. Simplemente descubrí 1.000 maneras de cómo NO hacer una bombilla".

Mire las terribles dificultades a las que Nelson Mandela se tuvo que enfrentar. Más de veinte años de prisión. ¿Qué cree que sus compañeros activistas hicieron cuando terminó en la cárcel? Vieron su reacción. ¿Qué hizo Mandela? ¿Se detuvo? No, decidió dedicarse a su plan con aún más determinación escribiendo un libro sobre el tema.

Y entonces, echemos un vistazo a nosotros mismos y a nuestras debilidades. Hacemos un error en una contratación. ¿Qué nos pasa? A partir de entonces, este pequeño fallo afecta a nuestro estado de ánimo.

Empezamos a estar malhumorados, enojados y nerviosos, y de esta forma deprimimos el estado de ánimo y entusiasmo de todos nuestros colegas en lugar de potenciarlo.

El líder es el cargador de baterías de todos los empleados de la organización.

Él tiene un sueño en su mente que ve como ya cumplido, se emociona incluso por cosas pequeñas y nuestro contacto con él es contagioso y nos exalta. No es difícil de emular este rasgo de liderazgo siempre que usted se fije una meta, que adopte las ideas del principio de causatividad, y que REALICE LAS ACCIONES QUE MARCARÁN UNA DIFERENCIA PARA SU EMPRESA EN EL FUTURO.

Como dijo Confucio, "Elija un trabajo que le guste, y nunca volverá a trabajar un día de su vida." Deje de gestionar sólo las crisis. Deje de gestionar urgencias. Haga las cosas realmente importantes todos los días.

INTERÉS EN LAS PERSONAS

"Sólo estamos interesados en los demás cuando están interesados en nosotros."
Publilio Siro.

Le decía anteriormente que para llegar a ser un buen vendedor, hace años empecé a estudiar a los buenos vendedores para entender lo que los distinguía de otros individuos. Una de las cosas que más me llamó la atención acerca de estas superestrellas de ventas era que todos estaban INTERESADOS. Cuando observé a los vendedores mediocres, por otro lado, me di cuenta de que cada uno de ellos estaba tratando de ser INTERESANTE. Por "estar interesado" me refiero a alguien que siente curiosidad y tiene el deseo de conocer las historias y puntos de vista de otras personas. Por "ser interesante" me refiero a alguien con el deseo de que los demás sepan su propia historia, sus propios puntos de vista, sus propias ideas y sus propias experiencias.

Y aquí nos encontramos al parecer, con una paradoja. Estoy tratando de vender. Para vender debo conseguir el interés de mi cliente. ¿Significa esto, por lo tanto, que la persona que trata de ser interesante no es un buen vendedor? Eso es exactamente lo que digo. Inténtelo si quiere. Vaya con un nuevo cliente y trate de ser interesante, diga cosas que le causen una impresión. Anote su resultado. A continuación, vaya a otro cliente y trate de mostrar interés y curiosidad; pídale que le muestre su empresa, consiga que le cuente su historia, sus necesidades, escúchelo y haga las preguntas que le vienen a su mente.

Usted se dará cuenta de que en el segundo caso, como por arte de magia, logrará hacer grandes progresos con su venta, mientras que en el primer caso, después de tratar de ser interesante por un tiempo, comenzará a sentirse incómodo.

En las ventas, el vendedor que trata de ser interesante no es apreciado por el cliente que, por el contrario, va a considerarlo como "sólo uno de los muchos vendedores tratando de vender sus productos". El vendedor que está muy interesado, por el contrario, es el que tiene un interés en el cliente, que quiere llegar a conocer su empresa y entender por qué él piensa de una determinada manera y no de otra.
Hace años, cuando yo estaba en la escuela secundaria (y para ser honesto, tenía otras metas en mi mente muy diferentes al estudio de los recursos humanos) tuve un dilema personal que me hizo pensar. Me preguntaba por qué en algunos casos la chica más hermosa de la clase salía con los chicos que no eran tan físicamente atractivos. No podía entenderlo. No parecía haber ninguna explicación lógica para ello. Traté de entender las razones, pero no entendía nada. Luego, años más tarde, cuando yo estudiaba a las superestrellas de ventas llegué a entender por qué. Aunque esos tipos se quedaban cortos en términos de atractivo físico, tomaban un interés genuino en la persona que tenían frente a ellos. Eran muy buenos haciendo que la gente hablara y los escuchaba, y por arte de magia se ganaba su interés. Como técnica, escuchar es tan poderoso que si se toma interés en los demás, estos se interesarán en usted.

Este factor es tan importante en las relaciones humanas que muchos investigadores han hecho hincapié en su importancia. Además de Publilio Siro, que escribió al respecto antes de Cristo, el tema de interesarse por los demás también fue estudiado en profundidad por estudiosos de la talla de Alfred Adler y Dale Carnegie. Adler fue tan lejos como para decir que “los que no se interesaban por los demás eran los que fracasaban en sus intentos”.

Este mismo concepto se aplica por igual al liderazgo. Los verdaderos líderes son aquellos que se interesan por los que trabajan con ellos; que tienen el deseo de llegar a conocerlos,

entender sus puntos de vista, sus ambiciones y dificultades. Y, toman un interés real en ellos, hacen que las personas se interesen en ellos recíprocamente.
La historia ofrece innumerables ejemplos de esto. Cuando Jesús se encontró con la prostituta, él no procedió a decirle que era el Hijo de Dios y no trató de darle una copia del Antiguo Testamento. No trató de convertirla. Él se interesó en ella, quería entender quién era y lo que la llevó a vivir ese tipo de vida. Le interesaba más que ser interesante. ¡Y usted estará de acuerdo conmigo en que alguien de su calibre, sin duda habría tenido un montón de cosas interesantes que decir sobre sí mismo!

Sam Walton, el fundador de la cadena Walmart ofrece otro ejemplo de un gerente interesado. A pesar del hecho de que él supervisó un imperio con unas ventas de más de 2 mil millones de dólares, durante su mandato a partir de 1962, Walton visitó todas las tiendas en su cadena (más de 300 tiendas en todo EE.UU.) por lo menos una vez al año. Según Walton, "El secreto es ir a las tiendas y escuchar lo que los empleados tienen que decir".
Según el Wall Street Journal del 20 de marzo 1982, algunas semanas antes, el Sr. Walton no podía conciliar el sueño. Se levantó, compró cuatro docenas de donas en una tienda abierta las veinticuatro horas y a las 2:30 am fue a visitar uno de los centros de distribución de su compañía para hablar con el personal a cargo de los envíos. Gracias a esa visita, se dio cuenta de que las instalaciones en las que estaban trabajando necesitaban dos duchas más.

Un análisis de todo buen líder demuestra que es alguien que está interesado en la comprensión de los demás, tiene el deseo de llegar a conocerlos, es curioso (pero sin ser intrusivo) y es un buen oyente. El ejemplo en el que los trabajadores de la línea de montaje que pidieron que la luz aumentara, demuestra que teniendo un interés en la gente, estos aumentan su productividad.

Todo buen líder intenta que la conversación se centre en la persona con la que está hablando.

Hoy en día, sin embargo, muchos mánager tratan de ser interesantes; tratan de impresionar a los demás contando SU historia propia, y piensan que están motivando a otros manteniendo la conversación centrada en sí mismos.

Cuando se encuentre con este tipo de persona, y le diga:

"Sabes, conseguí una buena oferta recientemente",

normalmente responderán algo así como:

"¡Genial! sabes, tengo una oferta fantástica yo también, ahora te la explico... "

O, si usted le dijo:
"He cambiado mi automóvil, tengo un viejo Topolino",
podría responder:
"Ah, usted está interesado en autos antiguos. Sabe, tengo un amigo en Turín que es propietario de la mayor colección de autos antiguos... "

No mantiene la conversación centrada en usted, no recoge las pistas que está dándole para que le haga más preguntas. En otras palabras, trata de ser INTERESANTE en lugar de estar INTERESADO.

Mientras que en nuestra vida social este tipo de actitud puede, en el peor de los casos, hacer que algunas personas nos disgusten, en la gestión de personal tiene efectos devastadores. El líder tiene que estar interesado en la gente y sentir curiosidad acerca de ellos.

En una encuesta que realizamos observando a más de 2.500 mánager y dueños de negocios encontramos que el 80% de los encuestados no estaban interesados en sus empleados y no los escuchaban mucho. Menos del 40% de los mánager realmente conocen las metas y ambiciones de las personas que gestionan.

En algunos casos incluso descubrimos que cuando el supervisor "escucha" a su personal, en realidad está pensando en las otras cosas que tiene que hacer. Por ello no es de extrañar que más de la mitad de los propietarios de negocios consideren el departamento de recursos humanos o su gestión como un problema para la empresa.
Uno de mis clientes opera en un mercado especializado, y aunque su empresa es pequeña, se ha vuelto tan fuerte como para convertirse en el líder absoluto en ese mercado. Él tiene alrededor de ochenta empleados, muchos de los cuales son muy competentes. Cuando algunos de sus clientes asisten a sus reuniones empresariales, siempre están impresionados por el "alto nivel de motivación y entusiasmo" de su personal. La primera vez que lo vi, le pregunté cuál era su secreto para lograr un alto nivel de motivación en los empleados.

"Es muy sencillo", dijo. "Tomo interés en ellos, los escucho, conozco sus orígenes y sus ambiciones." Me dijo que cuando llegara a conocer de adentro hacia afuera las ambiciones y objetivos no sólo de mis subordinados, sino también de los que están más abajo, entonces me haría bueno en la gestión de personas.

Tomar interés en otras personas es una cualidad fundamental de todo buen líder. Debemos ser conscientes, sin embargo, que esto no es sólo una técnica. Para sentir interés, realmente tenemos que cambiar como individuos. Tenemos que darnos cuenta de que detrás de cada ser humano hay una historia maravillosa, y sólo conociendo a quienes en realidad estamos viendo, sólo mediante la comprensión de los pensamientos que están en sus mentes, seremos capaces de llegar a ser buenos motivadores.

Cuando viajamos en tren o en avión, si no le decimos ni una palabra al extraño sentado al lado de nosotros (o incluso "derramarle accidentalmente agua fría" en un intento de iniciar una conversación), tenemos muy pocas probabilidades de tener éxito siendo buenos líderes con nuestros empleados. Así no es como un buen líder es. Un buen líder es curioso y realmente quiere llegar a conocer a la persona que está al lado de él.

¿Conocemos realmente el pasado, las metas y las ambiciones de la gente a la que gestionamos? ¿Estamos realmente interesados en sus sueños o son una cuestión de menor importancia para nosotros?

Con una pizca de interés real se pueden obtener muchos más resultados que con una tonelada de técnicas de motivación.

LA HABILIDAD DE PROYECTAR UNA ILUSIÓN EN LA CUAL LOS DEMÁS PUEDAN CREER

Los líderes son a menudo quienes se dan cuenta de una determinada tendencia antes que los demás. La historia ofrece innumerables ejemplos de esto, incluyendo Galileo quien sostuvo que la Tierra giraba alrededor del Sol y no al revés, Martin Luther King abogó por que los negros debían tener los mismos derechos que los blancos, Jesús presentó nuevas ideas sobre

la espiritualidad y la convivencia civil, y Henry Ford argumentó que el auto sería el reemplazo del caballo. Todos estos son ejemplos de personas que estaban por delante de todo el mundo con sus nuevas ideas.

Pero a fin de encontrar esta tendencia, no necesariamente tenemos que ir a buscarlo entre los grandes líderes de la historia. Incluso el mánager que decide lanzar un producto innovador en el mercado a menudo tiene que enfrentarse a objeciones y críticas fuertes.

Me he dado cuenta de que todos los líderes que he estudiado no eran personas conformistas, o, al menos, tenían una voluntad y una mente abierta que los llevó a explorar nuevos caminos que nadie había pisado antes. Esto no implica que los líderes sean personas de mal genio o individuos rudos. Muy por el contrario, el hecho de tener que aceptar las nuevas ideas los hace obligatoriamente personas con excelentes habilidades interpersonales. Tampoco significa que, al ser inconformista, no observen las normas comunes de gestión de la empresa o que no sepan iniciar una discusión. Hemos dicho anteriormente que los líderes son ante todo personas competentes que estudian y se mejoran a sí mismos; por lo tanto, utilizan implícitamente su sentido común y, si es necesario, cuestionan sus propias ideas y comportamiento.
En muchos casos también proponen nuevas ideas. Si la novedad de sus ideas no corresponde con un grado de asertividad o una cierta capacidad de involucrar a otros, van a encontrar dificultades, al menos en las etapas iniciales de su plan.

Podríamos tomar esta declaración más allá y decir que los líderes tienen la capacidad de proyectar una ilusión en la que los demás puedan creer. ¿Qué era Yahoo al principio, si no la ilusión de un par de chicos jóvenes que iban a convertirse en una realidad importante? ¿Cuál era el sistema operativo de Windows en el momento en que Apple controló la totalidad del mercado, si no la ilusión de un solitario Bill Gates, en los confines de su carrera? ¿Cuál fue el lema "construir un auto para la gran multitud", sino un sueño personal de Henry Ford en una época en que la mayoría de los estadounidenses viajaban a caballo y los autos eran prohibitivamente caros?

¿Y qué eran nuestras empresas hace años, sino una ilusión de algún joven emprendedor? ¿Qué hicimos con nuestros primeros clientes, sino persuadirlos a pesar de que nuestra empresa era joven y no estaba bien equipada, y no obstante pudimos satisfacer sus necesidades?

Cuando habla con un verdadero líder de su sueño o su plan, le convencerá de que se puede lograr. Proyecta una ilusión (algo que aún no existe) en la mente de las personas y los convence de que es factible y alcanzable. Para tener éxito, primero tiene que dominar las tres características siguientes:

a) Tiene que ser competente, de lo contrario lo que él diga no tendrá una gran credibilidad.

b) Tiene que despertar el entusiasmo de los demás y encenderlos, de lo contrario no lo seguirán.

c) Tiene que ser un buen oyente (interesarse), de lo contrario sus esfuerzos para "vender" sus ideas no tendrán éxito.

Con el fin de ser capaz de proyectar una ilusión en la que los demás puedan creer, sin embargo, el líder también tiene que poseer una cierta cantidad de fuerza personal y convicción.

Muchos estudiosos sostienen que el 80% de la comunicación humana es no verbal. Nos comunicamos mucho más a través de nuestros gestos, sensaciones y emociones que a través de nuestras palabras. Esto se hace evidente cuando pensamos en nuestra comunicación con una persona de la que somos grandes amigos. A menudo nos miramos el uno al otro y, sin decir nada, ya nos entendemos. O le decimos: "Sabes, yo estaba pensando en..." Y se completa nuestra oración diciendo exactamente lo que el otro había querido decir.

Parecería que los individuos tienen una percepción más fuerte de nuestra comunicación no-verbal que de la verbal en sí. Esto, por ejemplo, es la razón por la cual, cuando alguien está enojado con nosotros, lo sentimos. Incluso si la persona dice: "No pasa nada", insistimos, porque, en el fondo, percibimos su comunicación no verbal.
Esta es también la razón por la cual el vendedor novato suele encontrarse con clientes que plantean objeciones a las que no sabe cómo responder.

La fuerza de nuestra convicción en nuestras ideas crea emociones positivas en la persona parada frente a nosotros y les impulsa a la acción. Por el contrario, si nos falta convicción acerca de una cosa en particular, damos señales "a través de líneas de comunicación no verbales" que impiden que la gente actúe.

Todos nosotros, cuando hemos tratado con un vendedor que tenía gran convicción sobre el valor de su producto, pero carecía de experiencia, hemos decidido no comprarle. Sin embargo, es posible que hayamos salido de la negociación pensando "me pregunto si en realidad tenía razón." Si la persona frente a mí está verdaderamente convencida del valor de sus ideas, estas ideas llegarán a mí, me harán cambiar y revolucionarán mi manera de pensar.

Esta es una característica importante mostrada por todos los grandes líderes de la historia. A pesar de que no tenían nada en ese momento, realmente creían en su plan. Sus convicciones despertaban a los demás, los encendía, estimulaban sus emociones y, en consecuencia, los impulsaba a la acción.

Hay una idea generalizada en la sociedad de que si yo sostengo algo o una idea que es correcta, seré aplaudido de inmediato por todos. Nada podría estar más lejos de la verdad; de hecho, lo contrario sucede a menudo. Todos los grandes líderes se han encontrado con la oposición y, a veces han sido ridiculizados al principio, a veces incluso han perdido la vida debido a la gran capacidad de innovación de sus ideas (incluyendo a Jesús, John F. Kennedy, Martin Luther King, y muchos otros).

El hombre que inventó la fotocopiadora tuvo que mostrar su invento a treinta y dos empresas antes de encontrar una que creyera en su diseño. Decir las cosas bien no es suficiente. Tenemos que aprender cómo proyectar una ilusión que otros crean, y para hacer eso, así como las características descritas anteriormente, también necesitamos tener gran convicción.

Pero la convicción no es algo que se necesite con el fin de vender productos innovadores en el mercado. También es necesaria con el fin de motivar a la gente. Si usted tiene un empleado al que está tratando de motivar y no puede proyectar en su mente la ilusión de que él será un ganador y que se desempeñará bien, es poco probable que consiga que mejore.
Muestre fortaleza en su convicción, en sus ideas, y sus sueños. Y mejore constantemente sus propias competencias para asegurarse de mantener la credibilidad. Si decepciona a su personal, si usted pierde su credibilidad, por más fuerza de convicción o poder que esté utilizando, terminará por su cuenta o será abandonado por sus mejores empleados.

LOS LÍDERES INEFICIENTES SIGUEN DÁNDOLE ÓRDENES A INDIVIDUOS QUE NO HAN COMPLETADO SUS ÓRDENES PREVIAS

Cada vez que damos una orden o hacemos una solicitud, si luego fallamos en asegurarnos que se lleve a cabo, perdemos el liderazgo sobre la persona a la que dimos la orden.

Esta interpretación de lo que actualmente llamamos "liderazgo directivo" se remonta a 500 años antes de Cristo. En su célebre libro El Arte de la Guerra, de Sun Tzu se explica que el general debe cuidar de sus hombres como si fueran sus hijos. Si, en cambio, toma este cuidado y afecto por sus tropas a los extremos y permite que sus órdenes no sean tomadas en cuenta constantemente, sus hombres se volverán como "niños mimados" y por lo tanto serán inútiles[29].

[29] Ver “El arte de la guerra”, capítulo “La Tierra”

Un par de años atrás hubo un anuncio popular de la televisión europea para una conocida marca de licor amargo, presentando a un hombre cortejando a una chica. La chica tenía una escala imaginaria de valores en su mente acerca del hombre. Cada vez que él decía lo correcto, sumaba puntos en su mente, por lo que si decía, "tengo un barco", por ejemplo, su puntuación subía de 0 a +100. Entonces decía: "Tienes los ojos hermosos", su puntuación subía a +300. Pero entonces la chica se dio cuenta de que llevaba los calcetines blancos y su puntuación bajó a -500. Y cuando, al final, él le dijo que bebía aquella famosa marca de licor, su puntuación subió hasta +1.000 y se abrazaron.

He dado este ejemplo para ilustrar la idea de que hay una especie similar de escala en la mente de su personal con respecto a su liderazgo. Cada vez que damos una orden, o hacemos un pedido, y luego deja de comprobar si se ha llevado a cabo, en sus mentes la "puntuación" de nuestro liderazgo cae.

Digamos, por ejemplo, que tengo una reunión con mis vendedores. Les digo que "tienen que conseguir más clientes nuevos". En el transcurso de los siguientes meses dejo de asegurarme de que lo llevan a cabo. Algunos de ellos consiguen nuevos clientes, y otros no. Al mes siguiente convoco otra reunión. Esta vez soy muy insistente sobre el hecho de que "deben ser más rápidos en conseguir los pagos". Ante mi nueva solicitud para obtener los pagos de forma más rápida, los que no consiguieron nuevos clientes el mes anterior podrían pensar: "Aquí vamos de nuevo. Este mes está detrás de nosotros con eso de obtener pagos más rápidamente, al igual que el mes pasado estaba detrás de nosotros sobre conseguir nuevos clientes. Que siga hablando, el próximo mes estará detrás de nosotros por otra cosa. "En otras palabras, CUANDO HAY PEDIDOS ANTERIORES QUE NO HAN SIDO REALIZADOS, SI HAGO NUEVOS PEDIDOS, ES MUY PROBABLE QUE LOS EMPLEADOS TAMPOCO LLEVEN A CABO LOS NUEVOS.

Tomemos otro ejemplo: Le pido a mi Responsable Administrativo que mejore la forma en que gestiona a sus subordinados directos. No compruebo lo que hace, y él no lo hace como solicité. El hecho de que él no lleva a cabo esta solicitud constituye la condición para no realizar mis próximas demandas. Si le doy otra orden o hago otra solicitud, como "organiza la oficina de una manera diferente", es muy probable que no haga eso tampoco. Esto no es porque él sea una persona negativa, sino porque yo mismo, al no garantizar que llevo a cabo mis pedidos anteriores, HE PERMITIDO QUE MIS PEDIDOS NO SEAN PERCIBIDOS COMO IMPORTANTES EN SU MENTE.

Tenga en cuenta que no estoy diciendo que los líderes deban inundar de órdenes a su personal. A menudo tenemos empleados autónomos que sólo necesitan un poco de motivación de vez en cuando y, después de eso, se las arreglan ellos mismos. Pero cuando tenemos nuevos empleados que no tienen experiencia o tienen dificultades para conseguir resultados, estamos obligados a hacer peticiones y ser explícitos acerca de lo que queremos de ellos, aunque sólo sea para enseñarles a hacer el trabajo correctamente.

Si le damos una orden y no nos aseguramos que sea llevada a cabo, la próxima vez que hagamos una solicitud a la misma persona, no la llevará a cabo tampoco.

Conozco a innumerables propietarios de negocios cuyo punto débil es precisamente este. Van con su personal, les hacen peticiones, y luego no garantizan que se lleven a cabo. Ellos no los comprueban y no impulsan a los empleados a cumplir con lo que se les había asignado.
En esta situación, los directivos de pronto entran en un estado de profunda frustración y empiezan a dar más pedidos a las mismas personas que habían dejado de llevar a cabo los anteriores. Esto hace enojar a los directivos que terminan caminando alrededor de la empresa quejándose y protestando. A los ojos de su personal, tal mánager se convierte en una especie de dolor en el cuello. En verdad, es un dolor en el cuello porque él sigue quejándose en lugar de dar órdenes específicas acerca de lo que tienen que hacer y luego asegurarse de que se ha hecho. Cuando este tipo de mánager camina por el almacén desordenado él no se acerca al supervisor de una manera positiva y le dice:

"Vamos a hacer una lista juntos de las cosas que tienes que poner en orden", y luego asegurarnos de que lo que se ha decidido sea llevado a cabo.

En lugar de eso, cuando ve el almacén desordenado, se enoja y se queja.

Cuando se enfrentan con el personal que no está haciendo un buen trabajo o carece de experiencia y por lo tanto necesitan directivas, el gerente no debería quejarse. Más bien, él tiene que mantener un enfoque positivo Y DEBE PEDIR DE FORMA CLARA Y ESPECÍFICA lo que quiere hacer, y entonces debe asegurarse de que lo que ha solicitado SEA CUMPLIDO.

Si alguien no ha llevado a cabo una orden o una de sus peticiones, el líder se asegura de que primero la haga, y sólo entonces le dará la próxima orden.

Debemos darnos cuenta de que cada vez que hacemos una solicitud o damos una orden a uno de nuestro personal, invertimos un poco del liderazgo que tenemos en él. Si no nos aseguramos de que se lleva a cabo, la próxima vez que le pida a ese empleado hacer algo, es poco probable que lo haga.

Si usted ha dado una orden, asegúrese de que se lleve a cabo. Siga siendo un dolor en el cuello, siga insistiendo. Luego elogie a la persona por el gran resultado que ha logrado, a pesar de lo mucho que hubo que empujarlo para que lo hiciera.

Si usted no tiene tiempo para comprobar que se ha llevado a cabo, y usted sabe que el empleado en cuestión no es bueno en la realización de pedidos, es mejor que no le dé ninguna orden en primer lugar.

LOS GRANDES LÍDERES TIENES UN OBJETIVO QUE PERSIGUEN APASIONADAMENTE

Todos los grandes líderes tienen un plan o una meta que desean apasionadamente. Como dijimos antes, creen tanto en esta idea que son capaces de proyectarla en la mente de los que le rodean y hacerles ver que es alcanzable y posible.

Como todos los demás, ellos también tienen problemas ocasionales, y de vez en cuando tienen grandes crisis que superar. Pero nunca dejan que los contratiempos y dificultades que encuentran los desvíen completamente de su objetivo. Mientras se ocupan de las urgencias, regularmente siguen desempeñando esas actividades importantes pero no urgentes que marcan la diferencia en el futuro de su grupo.

Al perseguir nuestra meta persistentemente, y al querer alcanzarla más que las otras personas, con el tiempo se convierten en un símbolo de algo.

Gandhi era el símbolo de la paz en el mundo, Martin Luther King era el símbolo de la igualdad, Lech Walesa era el símbolo del deseo de democracia en los países de Europa del Este. Bill Gates se ha convertido en el símbolo del software y la tecnología. Tan pronto como escuchamos el nombre "Bill Gates", inmediatamente lo asociamos con los ordenadores o los programas.

Aquellos de nosotros que gestionamos personal tarde o temprano nos convertimos en el símbolo para ellos de ciertas cualidades positivas o negativas que mostramos en nuestro comportamiento.

Trate de pensar en las personas que lo han gestionado a usted. Para usted, ellos eran el símbolo de algo. Si eran buenos, pudieron haber sido el símbolo de eficiencia o de organización, o tal vez de entusiasmo. Si, por otra parte, carecían de muchas de las características de un líder, por ende, se convertirían en un símbolo de un estéril perfeccionismo, desmotivación y del mánager que nunca está satisfecho con nada.

He conocido a directivos que, para su personal, eran el símbolo de la indecisión, la persona que siempre cambia de opinión, la persona que siempre critica a otros por su desorden, pero luego es la más desordenada que hay, o el símbolo de la burocracia.
¿Y qué símbolo representa usted ante los ojos de su personal?

Si gestiona personas, en sus ojos usted será el símbolo de algo, le guste o no. Si no se aplican las leyes naturales que se describen en este libro, si usted no hace un esfuerzo en enfrentar las áreas de incompetencia que ha llegado a encontrarse como resultado de la expansión de su empresa, a pesar de que una vez representó un símbolo de una cualidad positiva, pronto simbolizará una negativa.

EMPLEADOS QUE PUEDEN COMUNICAR A SUS LÍDERES LO QUE PIENSAN SIN TEMER A LAS CONSECUENCIAS

Esta es una de las características más raras entre los mánager y dueños de negocios. Personalmente, creo que es una de los más importantes. A menudo es la característica que marca la diferencia entre la capacidad y la incapacidad para motivar a la gente.

Cuando explico esto en mis seminarios, los directivos y mánager en el curso suelen decir, "Oh, claro. Mi personal no tiene ningún problema en absoluto. Me pueden decir lo que quieran“.
¡ESO NO ES CIERTO!

La gran mayoría de su personal TIENE MIEDO a hablar con ellos, TIENEN MIEDO DE EXPRESAR LO QUE REALMENTE PIENSAN. ¿Por qué? Porque tienen miedo de que sus directivos se enojen y que sean amonestados.

Si uno de los miembros de su personal tiene miedo, o incluso un poco de preocupación para decirle lo que realmente piensa, ES POR QUE SIN DUDA USTED NO ES SU LÍDER. Es un factor difícil de aceptar, pero es la verdad. El verdadero líder FACILITA la conversación abierta con su personal. Esta es la razón por la que es tan importante para el líder tener un enfoque emocional positivo hacia las personas, que no se moleste cuando se le presenten con errores, que sea motivador en lugar de irritable, y que esté interesado en vez de ser frío y desconfiado. ÉL NECESITA QUE SU PERSONAL SE SIENTA COMPLETAMENTE A GUSTO CUANDO SE COMUNICAN CON ÉL.
Aunque esto es fácil en la teoría, no suele ocurrir en la práctica. A veces, los dueños de negocios se ven obligados a contratar a un consultor para llevar a cabo un "análisis del clima[30]" o para saber lo que su personal realmente piensa acerca de las cosas. Todo esto señala el hecho de que hay una falta de comunicación de abajo hacia arriba, o que puede haber comunicación, pero esta sólo es superficial.

---
[30]Análisis del clima: Estos análisis normalmente son realizados por una empresa externa de colaboradores con el fin de identificar el clima de la empresa, la satisfacción del empleado, los desacuerdos, etc.

A veces es el propietario de la empresa o el propio mánager, quien deja de lado esta comunicación y no la fomenta. Ha llegado a la conclusión errónea de que si escucha a su personal, si realmente habla con ellos, van a pedirle un aumento de sueldo o tratarán de tomar ventaja de la situación de alguna manera. A partir de la experiencia práctica, me he dado cuenta de que los mánager que desarrollan esta idea a menudo han tenido una mala experiencia muy negativa con algún miembro del personal que de alguna manera trató de aprovecharse de su buena voluntad o apertura. El error que cometen, sin embargo, es generalizar la situación y pensar que si una persona se ha portado mal, después todos los demás se comportarán de la misma manera. Al hacer esto, ellos en realidad eliminan un componente muy importante para lograr la motivación del personal y un fuerte desempeño en ellos.

Otras veces, esta comunicación de abajo hacia arriba es degradante porque el mánager se enoja con su personal. En otras palabras, el mánager comienza a utilizar energía, disciplina, amenazas y reprimendas en lugar de motivación. En ese momento, el personal ya no se atreve a dejar que su gerente sepa lo que realmente piensa y buscará otro líder con quien pueda hacerlo.

Si usted está explicando algo a uno de sus empleados por quinta vez, y él, por temor a que es posible que pierda los estribos, evita decirle que todavía no lo ha entendido, entonces sin duda usted no tiene liderazgo sobre él. Podría hacer lo que le pida usted de todos modos PORQUE USTED TIENE AUTORIDAD y porque él necesita su cheque, pero su lealtad estará en otro lugar.

Nuestro líder, la persona que realmente tiene éxito en la conquista de nuestros corazones y mentes, es la persona con la que nos sentimos completamente seguros, a gusto, y no sentimos la necesidad de estar a la defensiva cuando expresamos nuestras ideas y opiniones.

Cabe señalar, sin embargo, que esto no significa que siempre debamos estar de acuerdo con todo lo que nuestro personal piense o diga. Podemos no estar de acuerdo con ellos, podemos mostrarles que sus argumentos se basan en información incompleta, podemos explicarles la manera correcta de ver las cosas, PERO NO DEBEMOS ENOJARNOS SI NOS ESTÁN COMUNICANDO SUS IDEAS O REPORTANDO UN ERROR. Si hiciéramos eso, estaríamos quitando el canal más importante que tiene que existir entre el personal y su mánager si es que quiere mantener su liderazgo.
Ciertamente, en algunos casos podemos llegar a admirar a una persona que carece de esta característica de liderazgo pero que ha logrado grandes resultados gracias a otras características. Pero tan pronto como empezamos a tener relaciones más estrechas con él, tan pronto como comenzamos a pasar más tiempo con él, nuestra idealización se reducirá porque su atractivo o appeal[31] cae y estaremos más inclinados a prestar más atención a otros con los que podamos comunicarnos con mayor libertad.

[31]. Appeal. Atractivo, señuelo, encanto, atracción.

En otras palabras, ¿quién es nuestro líder? ¿Quién es la persona en que confiamos y cuya opinión y puntos de vista aceptamos? Es la persona con la que podemos sentirnos a gusto cuando nos comunicamos. Es la persona con la que podemos estar en desacuerdo y sin temor a las consecuencias. Es la persona que buscamos cuando tenemos un problema importante porque sabemos que nos ayudará sin criticarnos. Esa persona, mostrando las otras características, podría alcanzar un considerable grado de liderazgo sobre nosotros.

Y aquí nos encontramos desacreditando otra mentira importante sobre el liderazgo. El verdadero líder no es el sargento independiente que no permite la familiaridad, y con el que no se puede estar en desacuerdo. Los soldados cumplen sus órdenes porque tiene autoridad. Pero en sus corazones, ellos siguen y admiran a los individuos con los que se pueden comunicar.

No es casual que las empresas cuyos mánager culpan, critican y, a menudo se enojan con su personal y nunca expresan aprecio, son los que tienen mayor infiltración sindical. Ya que no pueden hablar libremente con su supervisor, los empleados buscarán otro líder con quien puedan hablar. Y si esta persona es un activista sindical amargo, o un elemento "negativo" dentro de la empresa, entonces los empleados lo seguirán.

Hay una razón más, sin embargo, de por qué es importante que los empleados se sientan libres de comunicarse con sus supervisores sin tener miedo de ser criticados o atacados. En el capítulo dos, insistí en un punto vital para la mejora de los recursos humanos. Afirmé que la corrección es eficaz si está dirigida a IDEAS DE LA PERSONA. LAS CORRECCIONES TIENEN POCO IMPACTO SI SE LIMITAN A CORREGIR LAS ACCIONES DE LA PERSONA. Cuando nos limitamos a la corrección de las acciones de una persona, sin identificar también las ideas equivocadas que la llevaron a esas acciones (como en el ejemplo del empleado que llega tarde a trabajar), LA CORRECCIÓN REQUERIRÁ UN GRAN ESFUERZO DE NUESTRA PARTE Y SÓLO FUNCIONARÁ SIEMPRE Y CUANDO ESTEMOS ALLÍ PARA SUPERVISAR A LOS INDIVIDUOS SIENDO CORREGIDOS.
Si me enojo a menudo con mi personal, utilizando un tono hostil de voz o soy demasiado crítico y estoy demasiado centrado en sus faltas, mi personal nunca me comunicará las ideas reales subyacentes de sus errores o mal desempeño.

Ellos me darán excusas y tratarán de justificar su comportamiento, ellos tendrán miedo de decirme exactamente cómo están las cosas. Por lo tanto, voy a crear un equipo de trabajo formado por personal de bajo rendimiento que persevera en sus errores. Pero vamos a ampliar este concepto en el capítulo siguiente.

Si no nos convertimos en personas a las que los empleados puedan comunicar lo que piensan sin miedo a las consecuencias, no tenemos que preguntarnos por qué no tenemos un verdadero liderazgo, o por qué ese empleado "negativo" (a quien hemos tratado de despedir durante años) parece capaz de ponernos en contra a una gran parte de la fuerza laboral. Es alguien con quien las personas se pueden comunicar. Nosotros no. Por lo tanto, lo escuchan.

ENTRE EL LÍDER Y SU PERSONAL HAY UNA RELACIÓN DE ATRACCIÓN MUTUA (AFECTO Y SIMPATÍA)

No estoy hablando de estima. No estoy hablando de respeto. Estas dos características son muy importantes, pero no es de lo que estamos hablando. Se trata de un aspecto diferente: los líderes se sienten atraídos emocionalmente hacia las personas a las que gestionan. Ellos los aman.

Algunos podrían objetar que esta característica es irrelevante. Pero eso no es así, y no estoy diciendo esto porque lo leí en un libro de historia o un libro de texto. Lo digo porque lo he presenciado personalmente.

De hecho, ¿Qué podría llevar al líder a tomar interés en su gente, compartir con ellos sus metas y ambiciones y disfrutar de una buena comunicación si no es una relación mutua de afecto?

Podríamos decir que esta característica resulta de la aplicación práctica de todas las otras características. Si se muestran regularmente las características anteriores, surgirá una atracción mutua, una especie de magnetismo, entre los líderes y sus seguidores. A menudo escuchamos a la gente decir que "el líder atrae a sus seguidores, y en cierto modo ejerce una atracción magnética sobre ellos".
Este poder magnético no es otra cosa que un afecto sincero y una "preocupación" positiva por ellos. No es casualidad que Blanchard argumente que si usted quiere que la gente actúe de manera responsable, usted tiene que cuidar de sus necesidades.

Si usted cuida de su gente, ellos se harán cargo de usted. Una fuerza magnética se creará por lo que su gente no lo abandonará y le seguirán también en sus próximas empresas.

Una vez más, sin embargo, esta "atracción magnética" no es el resultado de su rango, su experiencia o su competencia; usted no debe darlo por sentado.

Si desea atraer a los seres humanos, tiene que preocuparse por sus necesidades y requerimientos y trabajar en sus cualidades positivas; tiene que atraparlos cuando hacen las cosas bien. Incluso si usted no hace nada más (y usted nutre su competencia), pronto tendrá un grupo de personas "incondicionales" que lo seguirán a todas partes.

RESUMEN

La buena noticia en este capítulo es que las personas se convierten en líderes. La característica del liderazgo no es algo con lo que se nace.

Por mucho que las biografías oficiales nos puedan llevar a pensarlo, muchos líderes de la historia fueron individuos normales durante muchos años de su vida, hasta que surgió una situación que los obligó a dar un paso adelante y a aceptar el manto del liderazgo, con todo lo que ello implicaba.
Y en ese punto, comenzaron a trabajar sobre sí mismos para desarrollar las características que hemos hablado y a aplicarlos en la práctica.
El mundo está desesperadamente necesitado de líderes. Al estudiar, entrenarse, y hacer un esfuerzo, para adoptar las características enumeradas en este capítulo, usted puede marcar una gran diferencia, no sólo para usted sino también para sus seres queridos.

Sería muy útil para usted, en este momento, que consiguiera un pedazo de papel e hiciera un auto-análisis con respecto a cada una de las características de liderazgo que hemos explorado en este capítulo. ¿En cuál de estas usted ya es fuerte? ¿Cuáles son las que necesita desarrollar o mejorar? Y, lo más importante, ¿qué acciones prácticas va a comprometerse a tomar en los próximos meses con el fin de desarrollarlas más a fondo? Aunque sólo sea mediante la identificación de las acciones prácticas y el comportamiento que debería estar mejorando, debería lograr una notable mejora en el rendimiento de su personal.

No permita que sus ideas de auto-limitación le impidan ser el verdadero motor que puede llegar a ser para sus amigos y sus compañeros de trabajo.

Acepte el "manto del liderazgo", con todo lo que ello conlleva.

APLICACIÓN PRÁCTICA
PARA MÁNAGER VALIENTES

Examine una por una las cualidades de liderazgo personal que se describen en este capítulo y analícese a usted mismo a la luz de ellos.
1) ¿Qué características necesita mejorar?
2) ¿Qué medidas prácticas llevará a cabo en las próximas semanas a fin de adoptarlas cada vez más como parte de su comportamiento? Escriba algunas acciones prácticas reales relacionadas con cada característica; de lo contrario lo que ha leído en este capítulo puede permanecer como pura teoría.

CAPÍTULO 9
EL ESTADO DE ÁNIMO DEL MÁNAGER DETERMINA EL ESTADO DE ÁNIMO Y LA PRODUCTIVIDAD DE TODO SU PERSONAL

"Le guste o no, cualquier acción que usted tome tendrá un efecto."

Hace más de dos mil años, Aristóteles dijo que toda causa o acción tiene algún tipo de efecto. Lo que hacemos causa algunos cambios en nuestro entorno. A veces, estos cambios no son visibles de inmediato, aun así ocurren.
La idea china de la gota de agua que a largo plazo hace un agujero en la roca es un fascinante ejemplo de cómo una serie continua de acciones con efectos tan pequeños como para ser casi invisibles (la gota de agua que golpea la roca) traen con el tiempo un efecto importante y visible.

Las cosas funcionan de la misma manera con nuestro personal. Cualquier acción positiva o negativa provoca ciertos efectos, a veces pequeños o incluso infinitesimales. Cuanto más se repite una acción, más se magnifican sus efectos.

Es posible que no nos guste el hecho de que cada una de nuestras acciones provoque algún tipo de efecto, sin embargo es una ley natural. Si tomo una determinada acción con uno de mis empleados (o dejo de tomarla), debo esperar que tenga algunos efectos.

El resultado de una determinada acción que se realiza constantemente es que sus efectos se intensificarán hasta que se materialicen de forma visible.

En este capítulo vamos a analizar la relación de causa y efecto entre la reacción emocional del mánager y la productividad de su personal.

LAS EMOCIONES SON UNA MANERA DE REACCIONAR A LOS PROBLEMAS

Hemos descubierto que hay un vínculo entre la reacción emocional del mánager que tiene que enfrentar un problema y el nivel de motivación de su personal.

Cuando nos enfrentamos a un problema, cada uno de nosotros tiene una reacción emocional diferente. Podemos enojarnos, hacernos lógicos y reflexivos, preocuparnos, hacer la vista gorda ante el problema, llorar y así sucesivamente. Las reacciones varían mucho de una persona a otra.

Si el problema persiste, nuestra reacción emocional normalmente empeorará. Si, por ejemplo, vemos que alguien de nuestro personal no ha hecho una tarea que le asignamos, de inmediato, no reaccionamos negativamente, sino que le explicamos una vez más lo que tiene que hacer, manteniendo nuestro enfoque positivo. Si resulta, sin embargo, que todavía no

hace lo que se acordó a pesar de nuestras mayores explicaciones, entonces nuestra reacción generalmente tenderá a empeorar.

Si yo le preguntó qué tipo de respuesta emocional tendría usted al tratar o lidiar con el bajo desempeño de un empleado, podría responder que depende de las circunstancias, la seriedad del error, y cuantas veces ya lo haya cometido y sus consecuencias.

Permítame formular la pregunta de una manera diferente, a continuación: Cuando se entera de que uno de sus empleados ha cometido un error, ¿cómo suele reaccionar? En otras palabras, ¿cuál es su reacción más frecuente ante un desempeño insatisfactorio?

¿Es usted lógico? ¿Se enoja? ¿Mantiene su buen humor?

No estamos tratando de definir las cosas por las que un mánager debe molestarse o aquellas por las que no debemos preocuparnos. Estamos tratando de comprender cómo usted reacciona la mayoría de las veces cuando se enfrenta a un miembro del personal que defrauda sus expectativas.

Su estado promedio de ánimo y su reacción más recurrente hacia su personal ante su pobre desempeño en realidad tiene un impacto directo en la productividad y la motivación de las personas que dirige. Hay una relación de causa-efecto entre estos factores.
Un buen número de mánager tienen ideas inexactas sobre los efectos de sus reacciones y actitudes emocionales en su personal. Esto se debe al hecho de que, al igual que la gota de agua que cae sobre la roca, los efectos iniciales no son visibles. Pero con el paso del tiempo, estos efectos INEVITABLEMENTE se materializarán más notoriamente.

PRINCIPALES ACTITUDES DESMOTIVACIONALES DE LOS MÁNAGER

Dejando de lado los casos de mánager que son realmente incapaces de motivar al personal (como los mánager desesperados, o que están decepcionados con la vida o que claramente no están interesados en el futuro de su empresa), se ha descubierto que los mánager que desmotivan a su personal muestran dos principales actitudes emocionales.

El primero que vamos a examinar es sólo parcialmente desmotivador, mientras que el segundo es sin duda desalentador.

Mediante la comprensión de estas actitudes es posible que tratemos de corregir nuestro comportamiento o ciertas reacciones que no tienen un efecto positivo en nuestro personal.

EL MÁNAGER ANTAGÓNICO O COMPETITIVO

Antagonismo = rivalidad, oposición. Deriva del griego antagonistis, formada por anti- (opuesto, contrario, en contra) y agōnistis (luchador, jugador, competencia).

El mánager antagónico, siendo o no consciente de ello, vive en un estado emocional particular, en el que tiende a considerarse a sí mismo rodeado de competencia con su personal. Debido a algún mecanismo extraño, él tiene que ser mejor de lo que ellos son, o constantemente demostrar lo bueno que es.
El mánager antagónico es alguien que actúa a menudo con falta parcial de motivación. En consecuencia, tiene que demostrar regularmente sus competencias y habilidades a otras personas, incluyendo a su personal.

Obviamente, este tipo de comportamiento choca con la función principal de un mánager de empresa, que debe ser "permitir a los empleados demostrar lo bueno que son". (Consulte el Capítulo 5)

Este tipo de mánager nunca pierde la oportunidad de contar historias o anécdotas acerca de sí mismo o algo que hizo. Si alguien dice algo, él centra la conversación en sí mismo, habla de algo que hizo, o "le explica a la otra persona la manera correcta de pensar o comportarse en esa situación particular".

Este entrenador se desmotiva porque carece de reconocimiento pleno, redirigiendo esto mismo hacia ellos. Rara vez considera a otra persona buena.

Es como si Capello, el entrenador de fútbol, siguiera diciéndole a sus jugadores lo bueno que solía ser cuando él estaba jugando en el Milan, o acerca de todos sus logros como entrenador del Milan o del Real Madrid. Aunque a primera vista lo que dice puede parecer que está destinado a corregir a sus hombres, el objetivo real es, de hecho, resaltar lo bueno que es.

En el caso de que alguien en el grupo que gestiona logre emerger como un líder que logra grandes resultados, él debe ser acreditado inmediatamente por ese hecho, pero, en lugar de expresar abiertamente su agradecimiento a los miembros del personal en cuestión y así reforzar su motivación, tenderá a:

1) Tomar el crédito personal del excelente desempeño de ese miembro de su personal ("¡Oh, por supuesto, yo lo formé!" O "Con el tipo de directivas que doy, sólo se pueden obtener grandes resultados." Por lo general decimos ese tipo de cosas en broma. El problema es que ellos lo dicen en serio).

2) Si no puede obtener el crédito por los logros de su empleado, él de alguna manera comenzará a percibirlo como un competidor. Si alguien sigue alabando al miembro de su personal, el mánager no se sentirá gratificado por ello, sino que se preocupará o llamará la atención sobre el hecho de que el empleado también tiene algunas debilidades.
Esto no es tanto una manera de corregirlo, sino para conseguir una puntuación igual y demostrar que ÉL, el mánager, es muy competente y su empleado no.

Otra muy fuerte característica de este tipo de mánager es el hecho de que es difícil para él cambiar de opinión acerca de su personal. Una vez que ha "encasillado[32]" a alguien como empleado "negativo", no importa cuántas cosas positivas pueda hacer esta persona más tarde, él siempre lo considerará como negativo. Del mismo modo, si encasilla a un miembro del personal como empleado "bueno", considerará que esa persona es buena, incluso cuando cometa errores. En otras palabras, el gerente antagónico tiende a desarrollar filtros a través de los que analiza a los empleados que gestiona. Es muy difícil conseguir que cambie esta perspectiva rígida de la gente y esto lo lleva a desarrollar el potencial de su personal sólo parcialmente.

En realidad no escucha a su personal. Incluso cuando parece hacerlo, en realidad, él ya está pensando en lo que le gustaría decir. Y en este caso, también, aprovechará la oportunidad para "enseñarles algo". No estamos criticando el hecho de que él quiera enseñar a su personal, sino que cuando lo hace, es claro que su "enseñanza" se ha diseñado una vez más para destacar SU propia posición en lugar de la del miembro del personal.

[32] Encasillado. Meter a alguien en una categoría determinada.

Es muy poco probable que tome realmente en consideración la comunicación de abajo hacia arriba (del personal hacia el mánager), y su idea es que la comunicación dentro de la empresa debe fluir principalmente de arriba hacia abajo.

Dado que siempre están tratando de robar la atención, no son capaces de hacer que los empleados realmente competentes y autónomos crezcan bajo su gestión. Su personal puede quedarse con él por un tiempo, pero a largo plazo, cuando se den cuenta de que ellos también tienen habilidades, se cansarán de que este mánager siempre "sepa más", y se correrá el riesgo de perder la lealtad de sus empleados.

En los niveles inferiores, este tipo de comportamiento del mánager comienza a desbordarse en el comportamiento típico del "mánager malhumorado" (que es el segundo tipo de gerente que vamos a describir).

Él es, sin embargo, un administrador con gran fuerza personal. Puede mostrar considerables agallas y determinación. Gracias a esta fuerza, en algunas ocasiones podrá hacer que sus empleados logren grandes resultados. Esto significa que su contribución a la empresa no es del todo negativa. Al contrario, su contribución a veces es muy positiva.

Gracias a su determinación y sus órdenes, pueden ser muy buenos en la creación de empleados de niveles productivos medios o bajos. Sus dificultades personales, sin embargo, surgirán en cuanto deba iniciar un programa para entrenar a los mandos medios, o cuando tenga que dirigir o ser responsable del crecimiento profesional de las personas con mayor potencial.

Como resultado de sus deficiencias personales, experimentará grandes problemas en el desarrollo de los mandos medios y en la creación de individuos verdaderamente capaces y autónomos que a su vez puedan llevar a cabo tareas de gestión.

Siendo este el caso, puede ser eficaz en puestos directivos menores, como la gestión de una pequeña empresa, actuando como jefe de departamento o gerente de un área. Sin embargo, tan pronto como tenga que crear una línea de mánager capaces que trabajen para él, sus debilidades tenderán a surgir y evitarán el logro de este propósito.

Este carácter determinado, fuertemente orientado a probar su propia capacidad - el carácter de luchador - se encuentra comúnmente entre los mánager que deciden poner en marcha una empresa. A pesar de que podría comenzar con recursos limitados y con empleados que no son particularmente capaces, este tipo de mánager, sin embargo, se las arregla para hacer que la gente alcance la productividad y mejore gracias a sus agallas, terquedad y determinación para demostrar constantemente su propia competencia.

Una vez que se ha puesto en marcha la empresa, sin embargo, tiene que darse cuenta de que tiene que centrarse en su propio crecimiento personal, que ya no debe demostrar su propia competencia, y que ahora el juego es hacer que los demás sean ganadores. Por lo tanto, tiene que cambiar su mentalidad y adoptar un estilo más motivador con su personal, de lo contrario se encontrará con una organización compuesta por mandos medios o mánager que no pueden despegar.

Lo que pasa con los mánager que no pueden efectuar este cambio de marcha es que cuanto más se expande su compañía, más tienden a magnificar los problemas de una organización mediana inestable y terminarán sobrecargándose. A la larga, van a empezar a mostrar las características emocionales de los que llamamos mánager malhumorados, es decir, los mánager altamente desmotivadores.

EL MÁNAGER MALHUMORADO

Nuestros resultados nos muestran que el 25% de los directivos europeos pertenecen a esta segunda categoría.

Este tipo de mánager siempre está de mal humor por algo que no se ha hecho bien. Este rasgo se puede visualizar de varias formas diferentes, pero definitivamente se puede afirmar que siempre sienten un grado de irritación con personas que, o bien no han hecho algo o han hecho algo mal.

Estos mánager pueden enojarse por el rendimiento de alguien, sentirse muy irritados o extremadamente molestos, o pueden albergar una gran cantidad de irritación moderada (por ejemplo, cuando están resentidos o amargados). Las características descritas a continuación, por lo tanto, pueden ser más o menos intensas (pero desmotivadoras en todos los casos).

Generalmente se ocupa de su personal de manera acusadora y abiertamente crítica. Incluso cuando su personal ha hecho algo bien, le resulta muy difícil expresar su agradecimiento pleno porque su visión de ellos tiende a ser "oscurecida" por las "otras cosas que no se han hecho bien". O puede ser que considere que el hacer las cosas bien, no es digno de elogio ya que el empleado sólo "ha cumplido con su deber".

Él es más propenso a sorprender a las personas cuando hacen cosas equivocadas que a caminar por la empresa elogiando las cosas buenas que ha hecho la gente. Tiende a ser desconfiado hacia su personal y, en casos extremos, esta desconfianza conduce a la sospecha.

Cuando nos enfrentamos a ambos lados positivos y negativos de un empleado, invariablemente tiende a notar lo negativo en vez de lo positivo, y no es fácil para él dejar de centrarse en ello. En casos extremos, se preocupará demasiado por estos aspectos negativos.

En la mayoría de los casos, este tipo de mánager se queja de que su personal no está asumiendo la responsabilidad y les instará de manera crítica a ser más precisos y más cuidadosos a fin de evitar "todos esos errores que normalmente cometen".

Cuando habla con sus supervisores, este tipo de mánager habla mucho tiempo sobre temas como el orden y la disciplina y qué acción debe tomarse con el fin de disciplinar a la gente y hacer que corrijan su fracaso asumiendo la responsabilidad de su conducta.

Cuando habla, a menudo hace comentarios críticos sobre los demás, ya sean miembros del personal que no considere que estén a la altura de sus puestos o que no operen como es debido, o sus colegas, que le están causando problemas.

Algunas personas podrían formar inicialmente una opinión muy positiva de él, ya que a primera vista parece determinado y firme, parece tener una aptitud para identificar y resolver problemas.

Y sin embargo este mánager es un artífice principal de la desmotivación y la razón de la carencia de iniciativa contra la que afirma pretender luchar.

Un gran número de casos y pruebas prácticas demuestran las siguientes consecuencias cuando es esta la reacción emocional principal de los mánager hacia su personal:

1. El personal de este líder se "pone a trabajar" debido al miedo en lugar de a la motivación.

2. Su personal termina simplemente llevando a cabo las órdenes y carece de iniciativa.

3. Su personal comete muchos pequeños errores.

Si un mánager actúa con frecuencia de una manera hostil o acusadora cuando se enoja, la gente comenzará a hacer las cosas por miedo. Ellos tendrán miedo de la rabieta o de las críticas que resultarán si no hacen su trabajo correctamente. Esto tiene dos efectos muy específicos.
En primer lugar, sienten miedo y preocupación por la reacción negativa de su mánager, y tienden a desarrollar ansiedad. Y ¿qué les sucede a las personas cuando están ansiosas o temerosas? ¡Que cometen errores!

Innumerables pruebas han demostrado realmente que las personas ansiosas o frustradas tienen mayores problemas de concentración, están a menudo fuera de foco, se equivocan y, posiblemente debido a la ley de Murphy[33], tienden a cometer los mismos errores que ellos mismos tienen miedo de cometer.

[33] Murphy: La ley de Murphy: Ley pesimista según la cual si algo puede salir mal, seguro que saldrá mal. Por ejemplo, si la carretera tiene tráfico lento y decide cambiar de carril, el carril que acaba de abandonar empezará a fluir. Esta ley está escrita en clave de humor, pero hace hincapié en el hecho de que cuando usted es pesimista, sus predicciones parecen tener el poder de materializarse.

En segundo lugar, los empleados que a menudo son amonestados por sus supervisores, desarrollan un estado de ánimo en el que "esperan órdenes" en lugar de usar su propia iniciativa. En las ocasiones en que hizo uso de su iniciativa y las cosas salieron mal, fueron, de hecho, amonestados y criticados.

No es casualidad que alguien de la talla de Bill Gates sostenga que, "cómo una empresa se encarga de los errores sugiere lo bien que va a exprimir las mejores ideas y talentos de su gente y la eficacia con la que va a responder a los cambios. Cuando los empleados saben que los errores no dan lugar a retribuciones, se crea una atmósfera en la cual la gente está dispuesta a correr riesgos con el fin de aportar ideas y sugerir cambios. Este entorno es importante para el éxito a largo plazo de una empresa”.

Tom Peters, el célebre consultor estadounidense que ha analizado las empresas más innovadoras y exitosas durante muchos años, ha llegado a argumentar que una amplia tolerancia al fracaso es una característica fundamental del ambiente positivo e innovador orientado hacia el éxito y que "la tolerancia al fracaso es una parte muy concreta de una empresa excelente”.

No debemos criticar, atacar o culpar a los empleados por sus errores, pero debemos corregirlos de una manera positiva y motivarlos, mostrando aprecio por lo que han intentado hacer, de lo contrario vamos a ahogar la iniciativa de las personas que gestionamos.

Si bien los mánager malhumorados siguen quejándose de la falta de iniciativa o responsabilidad de su personal, no se dan cuenta de que LA RESPONSABILIDAD PRINCIPAL DE LA FALTA DE ESTA INICIATIVA QUE TRATAN DE ATRIBUIRLE A SU PROPIA ACTITUD EMOCIONAL ES DE ELLOS MISMOS.

Los empleados gestionados bajo este tipo de mánager sienten a menudo miedo de su jefe. Como resultado, este mánager pierde una importante característica de liderazgo, pero sobre todo, significa que ÉL NO PODRÁ ACCEDER A LAS VERDADERAS IDEAS EXITOSAS DE LAS PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA.
Cuando cometan un error, los empleados tendrán miedo de su reacción. En caso de que les pida las razones de sus errores, van a responder con excusas o verdades a medias y no le dirán la verdadera razón de su comportamiento (TEMEN DE QUE SI DICEN LAS COMO SON EN SU REALIDAD, SERÁN REGAÑADOS), dando como resultado que los empleados que trabajen bajo sus órdenes sigan repitiendo sus errores.
Trate de imaginar una situación en la que este tipo de mánager se dirige hacia uno de sus vendedores, que no ha estado vendiendo desde hace algún tiempo, y lo regaña, lo ataca y le pide rendir cuentas de su pobre rendimiento. ¿Qué hará ese vendedor? ¿Le dirá lo que en verdad piensa, sus ideas por la falta de acción? NO SEÑOR. LE DARÁ EXCUSAS tales como: "Es que, había un competidor con precios más baratos" o "Fue culpa de la entrega del producto que no se hizo correctamente, por lo que los clientes están descontentos." Él nunca le dirá al mánager la verdadera razón, tal vez por el hecho de que piensa que sería mejor no hacerlo... Por lo tanto, será imposible corregirlo.
Cuando el mal humor de este tipo de mánager se hace muy notable, este llegará a ser un verdadero desastre para la empresa. Este es el mánager que está a menudo irritable, tiene arrebatos de ira, grita, y casi siempre tiende a sólo ver y resaltar los fallos.
Las personas que trabajan bajo su mando, con el tiempo se convierten en el tipo de empleados que se limitan a cumplir órdenes (tienen mucho miedo de ser reprendidos por exponer sus iniciativas) y su rendimiento comenzará a deteriorarse dramáticamente.
Cuando la persona promedio es liderada por este tipo de mánager hay dos posibles resultados:
a) Se convertirán en personas inseguras y perderán la confianza en sí mismos. Y esto les llevará a cometer errores estúpidos, empeorar y bajar su desempeño.
b) Se irán.
De hecho, otro fenómeno clásico que suele ocurrir bajo este tipo de mando es el CAMBIO DE PERSONAL POSITIVO. ¿Quién va a quedarse a trabajar para un mánager que siempre está enojado o desconfiado? ¡Ciertamente, no alguien que siente que tiene buenas cualidades! Las únicas personas que se quedarían a trabajar para un mánager que a menudo se enoja son los que piensan: "Es cierto, a menudo se enoja, me trata como basura, pero no sé si podré encontrar otro trabajo. Será mejor que me quede en este... "De esta forma, ¡las únicas personas que se quedarán son los empleados débiles con muchas incompetencias! Si la gente tuviera la más mínima conciencia de su propio valor, no se quedarían a trabajar para un mánager que tiene este tipo de actitud emocional.
Por lo tanto, las personas que se queden a trabajar para un mánager malhumorado perderán la confianza en sí mismas, llegando a ser aún menos productivas y menos capaces, de lo contrario se irían. En otras palabras, estamos diciendo que ¡el mánager que trabaja a menudo en un estado de ira, al final, crea una empresa de PERDEDORES!

El mánager malhumorado es como una manta que estrangula a su compañía y a su gente.

Por lo tanto, debemos darnos cuenta de que cuando nos parece que hay una falta de iniciativa en la empresa, o que la mayoría de nuestro personal es incompetente o no están tomando responsabilidades, EL PROBLEMA NO ES LA GENTE, EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, ES LA ACTITUD EMOCIONAL CON LA QUE ESTAMOS GESTIONANDO.

EL ESTADO DE ÁNIMO DE NUESTRO PERSONAL ES UN FACTOR QUE INFLUYE DIRECTAMENTE EN SU PRODUCTIVIDAD.

Innumerables pruebas, incluyendo algunas que son mucho más profundas que esta, han demostrado que un estado mental positivo, alegre y entusiasta tiene un GRAN impacto en la productividad individual. Las personas como Bill Gates no son las únicas que sostienen que con el fin de obtener productividad, responsabilidad e innovación, es necesario un ambiente positivo y emocionante con un alto nivel de tolerancia a los errores y los fracasos. Esta perspectiva es una parte esencial de la filosofía de cualquier empresa exitosa.
No voy a aburrirlo hablando de los cientos de casos que atestiguan este hecho, sino que me limitaré a definir estos dos tipos de mánager - el mánager malhumorado y el mánager antagónico - ya que ambos son inadecuados para la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI.
Hemos dicho anteriormente que el carácter "antagónico" de un mánager puede ser útil cuando se empieza a crear una empresa. Pero tan pronto como su empresa empiece a necesitar de una estructura organizativa un poco más que rudimentaria, las limitaciones de este tipo de actitud se harán evidentes. La tendencia de este mánager de acreditarse a sí mismo antes que a su personal, frena el desarrollo de los empleados que gestiona.
El mánager malhumorado, por el contrario, es en muchos casos la etapa final que alcanza el mánager "antagónico", quien ha tratado de ampliar su empresa, pero sin antes cuestionar algunas de sus características y sin aprender a ser verdaderamente motivador.
Entonces, ¿qué deberían hacer aquellos mánager que reconocen haber caído en estas categorías, o si quieren desarrollar un estilo de gestión más motivador? Tienen que darse cuenta de que su propio entusiasmo, alegría y buen humor son posiblemente el activo más importante de su empresa. Mediante la evaluación de aquellas empresas más exitosas en la gestión de personal, nos hemos dado cuenta de que sus directivos tienen sobre todo una actitud positiva hacia la vida y, sobre todo, hacia su personal.

Aunque el mánager malhumorado podría pensar que es imposible, usted puede conseguir mucho más de un empleado bromeando sobre sus errores que enviándole cientos de cartas de amonestación o dándole largas charlas acerca de la responsabilidad. Un poco de alegría es mucho más eficaz que una tonelada de disciplina.
Hemos descubierto que en muchas empresas con alta productividad per cápita, los mánager tienen un estilo de trato alegre y de auto ironía en el manejo de los problemas. En su lista de contactos telefónicos, por ejemplo, utilizan los apodos de los altos directivos: nada de "Sr. Rossi, Director General", sino " DEEC "(abreviatura de" dolor en el cuello "), o "Bulldog". Puede haber algunas empresas, por ejemplo, que en la presentación mensual de la tabla de clasificaciones de su equipo de ventas, le den un traje de pavo real como premio al vendedor que quede el último, ya que "al haber vendido tan poco este mes, el vendedor ahora tendrá que ser un verdadero pavo y subir al escenario a explicar por qué su desempeño fue tan bajo esos meses". Todo esto hecho en tono muy juguetón y en un ambiente alegre.
En estas empresas - a pesar de que puede parecer una herejía para las empresas con un estilo de gestión militarista y conservador, que aún tienen muchas empresas europeas hoy en día - se ven muchas bromas y risas alrededor, los problemas se toman con calma y la moral se mantiene alta. Y son sobre todo los mánager los que tienen esta actitud positiva.
No es casualidad que en una empresa como Microsoft, episodios como el siguiente que se describe por la Mánager de la empresa Sue Boeschen, puedan suceder. Ella contó que una

verdadera cama de flores fue colocada dentro de la oficina de un compañero de trabajo, con un sistema de riego y hierba de césped. Señaló que la mayoría de las empresas no habrían tolerado este tipo de comportamiento, sobre todo teniendo en cuenta que se tomaron elementos del almacén del jardinero. Pero ese tipo de cosas, afirmó, ocurren a menudo en Microsoft. “La empresa, dijo, no fomenta un comportamiento contra las reglas, pero está impregnada por un sentido de diversión y juego que realmente compensa la intensidad del trabajo”.
También hay empresas en las que, al final del año, los empleados dan un premio al mánager "never call[34]”, es decir, el mánager con el que es más difícil comunicarse.
En todos estos ejemplos, hay una actitud abierta y juguetona que a menudo contrarresta la naturaleza altamente intensiva del trabajo y los grandes retos que la empresa tiene que afrontar todos los días.
Si usted es un mánager antagónico, sin duda se molestará por el hecho de ver trabajo pendiente, y será objeto de ironía. Si usted es un mánager malhumorado, al ver a su personal riendo y bromeando, se molestará pensando que están perdiendo el tiempo. Usted debe darse cuenta que, sin embargo, esta "falta de seriedad" es, posiblemente, uno de los factores más importantes para el éxito de su personal.

[34] Never Call: Del inglés. Significa que no devuelve las llamadas.

Vamos a deshacernos de este estilo cuasi-militarista, totalmente serio, característico de empresas del siglo XX.
En su serie de libros sobre la reinvención del trabajo, Tom Peters argumenta que “para hacer funcionar a la gente y a las cosas, y aliviar la tensión que se acumula en una empresa difícil, se necesita desesperadamente a alguien con un gran sentido del humor”. Peters incluso va más lejos afirmando que ¡¡¡necesitamos una especie de payaso, alguien que constantemente infunda humor a la atmósfera y mantenga a todos de buen humor!!!
No estoy diciendo que usted necesite contratar a un artista de circo con el fin de aumentar la productividad de sus empleados - eso sería llevar las cosas demasiado lejos. Pero sí quiero remarcar el punto de que su estado de ánimo positivo, el entusiasmo y la alegría son un estímulo y un catalizador vital para el crecimiento de toda la empresa.
Su estado de ánimo alegre y la actitud positiva, el no tomarse a sí mismo demasiado en serio, son EL ACTIVO MÁS IMPORTANTE DE LA EMPRESA.
Proteger y preservar este activo capital es crucial. Si usted pierde su buen humor y se vuelve un mánager malhumorado, no importa cuántas instalaciones o recursos financieros tenga, su empresa no será capaz de obtener el máximo beneficio de ellos porque su gente siempre va a estar "baja de combustible".
Si hay algún empleado al que usted realmente no puede soportar, o que tiene el poder de hacer que usted pierda los estribos cada vez que le habla, bueno, déjelo caer en el olvido, o asígnelo a un departamento donde usted no tenga que hablar con él. Su actitud positiva es más importante para su personal que la mejora de esta persona.
Sus acciones y su estado de ánimo hacia su personal TIENEN consecuencias. En algunos casos, pueden pasar desapercibidos y sus efectos no serán inmediatamente obvios. Pero recuerde que muchos mánager malhumorados o antagonistas han terminado con empresas de éxito debido a la acumulación de pequeños hechos.

USTED PUEDE CONSEGUIR MÁS DE LA GENTE CON UN POCO DE ALEGRÍA QUE CON UNA TONELADA DE CRÍTICAS Y SERIOS DISCURSOS.

Capítulo 10

DESARROLLANDO EL POTENCIAL DE LOS PROPIOS EMPLEADOS.

"Trata a las personas como son y ellos se mantendrán igual. Trátalos como deberían ser y ellos cambiarán."

Goethe

En el curso de nuestra investigación descubrimos que algunos mánager eran mejores que otros haciendo crecer a las personas que confiaban en ellos.

Cuando confiábamos un nuevo empleado al "mánager malhumorado" después de un tiempo notábamos que inevitablemente los defectos y desajustes de aquel empleado aumentaban. El nuevo empleado empezaba a experimentar el estilo de gerencia que amplificaba y desarrollaba sus deficiencias.

En el caso del "mánager antagonista" notábamos en cambio, que, a pesar de que era bastante bueno en la gestión de hacer crecer a las personas de perfil medio a bajo, cuando éste llegaba a un cierto nivel, no estaba en capacidad de seguir desarrollando aún más su potencial.

En cambio estaban algunos mánager que en la mayor parte de los casos obtenían una fuerte mejora en las personas que gestionaban. Estos mánager no solo eran capaces de crear personas productivas de un nivel medio bajo (así como el mánager antagónico) sino que eran también capaces de aumentar en las personas las características necesarias para que pudiesen aspirar a una posición gerencial.

Estudiando esto último es posible que se hayan aislado algunas características que se conectaban. Mencionábamos de modo particular el hecho de que estas características no estuvieran presentes solamente en los mánager de éxito, sino que estuviesen presentes en los grandes mentores[35] y en las personas que, en el ámbito de la sociedad, parecían tener el don de poder desarrollar la calidad de otros.

[35]. Mentor: Asesor de confianza, guía sabio, la persona que es capaz de enseñar con eficacia a alguien.

AFRONTAR LOS ERRORES DE LOS EMPLEADOS CON UNA ACTITUD POSITIVA Y NO CON UNA ACTITUD NEGATIVA.

Encontramos que los mejores mánager afrontan el error o el incumplimiento del empleado con una actitud de gran interés. ¿Qué entendemos con "una actitud de gran interés"?

El gran interés es aquella emoción que experimentamos cuando nos sentimos intrigados por algo que queremos conocer más a fondo, cuando somos atraídos por algo. Por ejemplo, cuando leemos un buen libro sentimos curiosidad por saber cómo terminará. Queremos seguir leyendo. O también cuando experimentamos una fuerte emoción, un fuerte interés cuando conocemos a una nueva persona que nos gusta.

Se necesita diferenciar entre gran interés y desconfianza. Están aquellos momentos en los que estamos interesados del por qué una persona haya hecho una cosa determinada, el por qué "queremos entender cuáles son sus defectos y sacarlos a la luz" o el por qué "sospechamos que haya algo por debajo o quiere aprovecharse de nosotros". En ese caso la emoción que experimentamos no es el gran interés, es la sospecha o desconfianza. La sospecha o la desconfianza hacen que la persona que tenemos en frente se cierre o se ponga a la defensiva. El gran interés, en cambio, la hace abrirse.

Decir que el mánager debe gestionar con una actitud de gran interés significa que cuando el empleado se ha equivocado, o frente a la noticia de un mal rendimiento, el mánager no experimenta una emoción de ira, de rabia, o de resentimiento, si no que experimenta una emoción que le hace sentir curiosidad, de conocer más, de estar atraído hacia aquello que ha sucedido. SIN SER DE ALGUNA MANERA ACUSADOR O CRÍTICO. Es, en otras palabras una

postura neutra que hace que nuestro empleado no se cierre, o, peor aún, que reduzca su propia iniciativa.
Con eso no queremos decir que el error deba gustarle al mánager o que éste deba estar contento de aquel suceso. Queremos decir que EL MÁNAGER SE DEBE EMPEÑAR EN EXPERIMENTAR UNA EMOCIÓN QUE NO PONGA AL EMPLEADO A LA DEFENSIVA o no cause efectos invisibles que, a la larga, lleven a éste último a un estado de ánimo tal que haga el problema aún más grande.
Si el mánager se entera de que uno de sus empleados ha cometido un error que ha causado a la empresa una pérdida de dos mil euros, ¡¡¡SU EMOCIÓN ES DE GRAN INTERES!!! No de ira, ni de rabia, ni acusatoria. Debe estar simplemente fuertemente interesado, quiere entender en modo positivo lo que haya sucedido o lo que nunca haya sucedido. "¿Qué sucedió? ¡Dime! No te preocupes, explícame que sucedió". Hace esta pregunta, u otra, manteniendo (aunque a nivel de comunicación no verbal) una actitud no acusadora, y comunicando a su empleado que no habrá castigo o ataques o criticas seguidas a sus respuestas.

Solo en ese momento llegará a comprender las ideas efectivas que están detrás del error de aquella persona, y empezará a corregirlo.

Es decir, no quiere decir que no se disguste por la pérdida inmediata de la empresa. Pero, ¿Cuál es su tarea? ¡Aquella de impedir que esa pérdida se repita! Si, en vez de eso usara una actitud hostil y crítica, el empleado buscaría protegerse llenándolo de excusas, y como resultado el mánager no llegaría a entender nunca sus verdaderas ideas.
El mánager que de frente al error o a la falta de cumplimiento del empleado, gestiona con esta emoción es más eficiente en hacer que no se repitan los errores. El mánager deficiente o acusatorio, en cambio, obtiene solo que su empleado se cierre o persevere en el error que a la larga determinará una reducción del espíritu de su iniciativa y de su orientación a la innovación.

ORIENTACIÓN PARA ESCUCHAR

El mánager capaz de hacer crecer a la persona escucha y se interesa en lo que sus empleados tienen que decirle. Sin embargo eso no significa que acepte todas sus ideas, pero les estimula a comunicarse y lo estima. No siente que sea la única persona en la empresa con ideas.
Uno de los mejores ejemplos de emprendedores orientados a escuchar es probablemente el ex presidente de Dana, Rene Mc Pherson. Dana, sin dejar de ser una sociedad que gestionaba un producto el cual podríamos definir como viejo, bajo la guía de Mc Pherson se convirtió en la empresa número 2 de la lista de Fortune 500 para aquel que mirara hacia la rentabilidad de su capital invertido. Según Mc Pherson, "la comunicación cara a cara es el instrumento más eficaz para lograr que las personas se interesen en el trabajo, para mantener la credibilidad, y para generar entusiasmo" (extraído de una de sus declaraciones de principios). Mc Pherson también sostiene firmemente, que en cualquier trabajo, el verdadero experto es la persona que lo hace, y es a él a quien debemos acudir si queremos obtener una mejor productividad o rentabilidad. "Cuando estoy en los dos metros cuadrados donde el trabajador que gestiona una máquina lleva a cabo su trabajo, la mejor cosa que puedo hacer es escucharlo".
Según Mc Pherson, el sistema para estar al día es el de "no dejar de viajar y no dejar de escuchar. Debemos preguntarnos constantemente qué es lo que las personas piensan".
De seguro, todos hemos conocido mánager de pequeñas y medianas empresas que tenían este punto de vista. Lo que es sorprendente en Mc Pherson es que continúa utilizando tal punto de vista para gestionar una empresa ¡¡¡con una facturación superior a los 3 mil millones de dólares!!!

NO TRANSMITA LAS CRÍTICAS NI LAS NOTICIAS NEGATIVAS A LOS EMPLEADOS A MENOS A QUE SEA FUNDAMENTAL

Cada día cada uno de nosotros recibe numerosas noticias sobre sus empleados. Por una parte son noticias positivas y por otra, negativas.
Encontramos que el mánager mediocre hace circular más que nada, las noticias negativas que recibe de sus empleados sin hacer lo mismo con las noticias positivas, mientras que el buen mánager hace lo contrario.
Intenten por un momento sumergirse en la siguiente situación: Yo tuve una conversación con su hijo. En los últimos meses ustedes han insistido en pasar más tiempo con él y, para hacerlo, a menudo han tenido que sacrificar tiempo de las actividades importantes de su empresa.
En el curso de la conversación su hijo me dice que está satisfecho con todo lo que están haciendo por él, que son unas personas fantásticas y que los admira por eso. Pero continúa diciéndome que no entiende porqué se obstinan en traer trabajo a casa. Esto no le preocupa mucho, su estado de ánimo es positivo, y aprecia todas las cosas positivas que están haciendo.
Ahora imagine que yo venga a informarles sobre los resultados de la entrevista y sólo les diga las noticias negativas. "Señor Rossi – le digo – su hijo se lamenta del hecho de que usted trabaje con mucha frecuencia en casa…"
¿Cómo se sentirían? Frustrados, afligidos, abatidos. Sentirían que estuvieron haciendo cosas positivas, pero que de repente llega un feedback[36] negativo. Como mínimo se sentirían trastornados.
Ahora traslademos este ejemplo a la empresa. Imaginemos por un momento que yo soy un mánager mediocre. Hablo con el cliente de uno de mis empleados que está proporcionando servicios de gestión a una de sus empresas de recursos humanos. Me dice: "Mire, Franco es estupendo, ha hecho un trabajo excelente. Pero la última vez llegó tarde". En resumen, ¿Qué es lo que me está diciendo el cliente? Que Franco está haciendo un buen trabajo y que un día llegó con un poco de retraso.

Yo, como mánager mediocre, ¿Qué le iré a decir a Franco? "Franco, ten cuidado, que el cliente se está quejando de tu retraso. Trata si es posible de ser más puntual.

[36] Feedback: [En la gestión de empresas y márketing] Información de retorno. [En informática] señal de retorno que le permite identificar y corregir errores. Del inglés (dall'ing. [to] feed, "alimentar" + back, "de vuelta").

Le estoy diciendo a Franco algo que lo dejó mal. Él estaba convencido (como lo estaba el cliente también) de haber hecho un buen trabajo. Pero estoy frenando la noticia positiva y estoy haciendo que persevere la negativa. Lo hago pensar que no está siendo valorado por el cliente.
Si en vez de eso fuese un buen mánager, ¿Qué haría en la misma situación? Iría a Franco y le diría: "Franco debo darte las felicitaciones. ¿Sabes que el cliente XY dijo que has hecho un buen trabajo? En otras palabras, a menos que sea fundamental, no le digo las malas noticias.
Nuestro trabajo no es el de deprimir a los empleados sino, al contrario, es el de elevar su estado de ánimo a un nivel donde obtendrá grandes resultados.
Para hacerlo, debemos esforzarnos cuanto sea posible para no transmitirles las noticias y valoraciones negativas, y al contrario, debemos hacerles llegar las noticias positivas.
Probablemente Franco se motivó al tener a su cliente satisfecho, y su estado de ánimo refrescado lo llevará automáticamente a tratar de ser un poco más puntual.

Nunca he visto el potencial de nadie emerger y reforzarse solo gracias a las noticias negativas. Es cierto que cada cierto tiempo una retroalimentación negativa ayuda a mejorar, estimula, pero si en el ambiente en el que está solo se recibe retroalimentación negativa, entonces la persona se colapsa. Nunca he visto un equipo de futbol perder seis partidos seguidos y después, en ese mismo año, recuperarse y ganar el campeonato. Lo que sí he visto es a muchos que después de haber perdido seis partidos seguidos han continuado perdiendo y han sido relegados a segunda división.
Tratemos en tal caso de transmitir a nuestros empleados LAS NOTICIAS POSITIVAS. Si encontramos un cliente que dice "felicitaciones Rossi. He hablado con tu recepcionista. Es muy profesional", cuando regresamos a la empresa ¡LA PRIMERA COSA QUE DEBEMOS HACER ES DECÍRSELO!
Y si cada tanto recibiéramos una noticia negativa de poca influencia, podemos hasta olvidarnos de comunicarla.
Trabajando en modo opuesto (recordándoles a todos el coste de comunicar lo negativo y olvidándose de lo positivo) tendremos un impacto devastador sobre nuestros hombres.

EL BUEN MÁNAGER NO TRATA DE GANARSE EL APOYO DE SUS HOMBRES A TRAVÉS DE CRÍTICAS Y AMENAZAS. SE LO GANA CON SU ENTUSIASMO Y SU CAPACIDAD DE "VENDER LA VENTAJA".
El mánager malhumorado o disgustado, y a veces también el mánager antagonista, hacen entender al empleado que si no trabaja bien, si no ejecuta el trabajo en un tiempo establecido, si no da una vuelta a su propio rendimiento, habrá feas consecuencias.
En la reunión de los mánager de área dice: "Quiero recordarles a las personas que están por debajo de su objetivo, que al final de este año quienes no lo alcancen no pasarán de rositas. Habrá consecuencias…". Piensa que tal frase estimulará a los empleados a ser más productivos. Es cierto que una vez, y después de numerosos estímulos y ayuda práctica durante las semanas y meses sucesivos, podrían sacudir el ambiente laboral. Pero por sí solo, sin la ayuda y el estímulo, o también, aún peor repetida regularmente, no hará otra cosa que deprimir el entusiasmo de los empleados y que estos sean menos eficaces.
A veces algunos mánager piensan, erróneamente, que mandando una linda carta de llamada de atención habrán resuelto el problema de la motivación de un empleado que siempre comete errores. Nada es más falso. Es verdad que con la carta de advertencia que recibe el empleado se le ocasiona un impacto que lo hace ejecutar un poco mejor su trabajo que el primer día. Pero, tras un par de semanas máximo, vuelve a empeorar, haciendo que el deterioro sea más intenso que antes.
Nuestro trabajo con el empleado no es preocuparlo, amenazarlo o avergonzarlo si no trabaja bien. Dijimos con anterioridad, que hacer eso, solo contribuía a agitar más a la persona, a que estuviese más distraída y más propensa a cometer errores. Nuestra labor consiste en cambio en entusiasmarlo, cargarlo, hacerle ver cuáles serían las grandes ventajas para él si trabajase mejor.
A Hewlett Packard, según una filosofía que cita a los fundadores de la empresa, "en la organización debe haber unos objetivos y un liderazgo que genere entusiasmo en todos los niveles. Las personas que trabajan en los puestos directivos importantes no sólo deben ser entusiastas, sino que deben ser seleccionadas en base a sus actitudes de generar entusiasmo en sus trabajadores.
El buen mánager usa la razón y el entusiasmo para hacer entender a sus empleados el por qué de la importancia del proyecto y el por qué debe ser efectuado rápidamente.
El mánager mediocre usa la ira, la rabia, o deja ver que "si esto no se hace rápidamente, tendrás problemas"
Es una diferencia sustancial. Con el razonamiento y la carga positiva, el buen mánager eleva a sus empleados hacia un estado de ánimo que les proporcionará mayor productividad. El mánager mediocre trata de infundir temor a sus empleados con medidas disciplinarias, porque

tiene la idea, en parte correcta, de que una persona miedosa o intimidada no discute la orden. El problema está en que una persona con miedo o intimidada es poco productiva, tiene poca iniciativa y en general proporciona rendimientos pobres.

“"Walt Disney sabía que no podías tener un supervisor en el cuarto de atrás gritándote y luego caminar por la puerta principal y saludar a un cliente con una gran sonrisa en su cara, como si no pasara nada."

Sharon Harwood, mánager de Disney University

EL BUEN MÁNAGER TRABAJA EL LADO POSITIVO DE SUS EMPLEADOS. EL MÁNAGER MEDIOCRE EN CAMBIO, TIENDE A CONCENTRARSE EN SU LADO NEGATIVO.

Y aquí llegamos a otro punto fundamental en la gestión o mejora de los recursos humanos. Aunque se coloca al final del libro, casi en el último capítulo, esta sección contiene uno de los mensajes más importantes, junto al concepto de causa y efecto.
Cada persona, ustedes y yo, juntos, tendemos más hacia el lado positivo que al lado negativo. Prácticamente ninguno, excepto Hannibal Lecter, del famoso film “El silencio de los corderos” tiene sólo lado negativo. De igual modo, a pesar de que algunos políticos profesen de manera perfecta sin ninguna mancha, ninguno tiene solamente un lado positivo, cada uno de nosotros tiene un lado débil.
Un empleado mío por ejemplo, podría tener tres aspectos negativos y dos positivos. Sé que no es lo ideal, pero digamos que él es lo mejor que encontré durante la selección (en otras palabras, es el que se llevó el gato al agua):

EMPLEADO

LADO NEGATIVO	LADO POSITIVO
-	+
-	+
-	

Esto se manifiesta en la práctica con mi empleado en que algunas veces comete errores y otras veces hace algunas cosas bien.
¿Cómo hago para gestionar a este empleado? ¿Cómo hago para corregirlo sin desmotivarlo?

Para identificar el modo correcto de intervención, debo conocer una regla fundamental en el desarrollo de los recursos humanos. Esta es la regla más ignorada en la gestión de las personas y la consecuencia de su falta de aplicación por parte del mánager tiene un efecto devastador en las personas a las que gestiona:

SI USTED TRABAJA EN EL LADO NEGATIVO DE CUALQUIERA, SU LADO POSITIVO DISMINUIRÁ.

SI USTED TRABAJA EN SU LADO POSITIVO, EL LADO NEGATIVO DISMINUIRÁ.

Entonces, en el caso hipotético de mi empleado que tiene tres aspectos negativos y dos positivos, si me concentro en la corrección de sus aspectos negativos, después de un tiempo trabajando de esta manera, se presentará una escena de este tipo:

EMPLEADO

LADO NEGATIVO LADO POSITIVO

- +
-
-

Habiéndome concentrado en la corrección de sus aspectos negativos, hice que uno de sus aspectos positivos desapareciera (y pronto terminará en la lista de los aspectos negativos)

Si yo en cambio, con el mismo empleado, me concentrara en sus lados positivos, sobre eso que el trabajador está haciendo bien, sus lados negativos poco a poco desaparecerán, y vendría entonces a crear una situación de este tipo:

EMPLEADOS

LADO NEGATIVO LADO POSITIVO

- +
- +

Un aspecto negativo desapareció (y pronto terminará entre la lista de los aspectos positivos).

Para demostrar la funcionalidad de esta regla, partamos de la idea de que yo tenga un empleado que llegue frecuentemente tarde y que me concentro en la corrección de la falta de puntualidad en el trabajo. Continúo en hacérselo notar, hablo con él más de una vez, a veces me molesto porque repite el mismo fallo. ¿Qué sucedería? Bueno, es increíble, pero él comenzará a cometer más errores en el futuro, ¡¡¡algo que no hacía antes!!! Estando yo concentrado en sus aspectos negativos, resaltándolos, corrigiéndoselos, lo que haré es que sus aspectos positivos desaparezcan.
Esta regla contradice totalmente el sentido común, que cuando se las explico alos mánager, emergen siempre quejas e inquietudes. Se da el caso, pero es una ley verdaderamente natural. Puede que no guste así. Podríamos mandarle una petición al “Creador” para que convoque a un “Universo Bicameral” y la cambie. Con el paso del tiempo, si no respetamos su inexorabilidad, típico de las leyes naturales, nos traerá personas que no crecen y empeoran. Goethe desde la profundidad de su sabiduría dijo: "Trata a las personas como son y van a seguir siendo lo que son. Trátales como deberían ser y cambiarán". A pesar de que fue escrito hace muchos años, esta frase sigue siendo muy actual.
Hoy, la mayor parte de los mánager, al tratar con sus propios empleados, toman en consideración sus aspectos negativos y buscan desarrollar un sistema para evitarlos o corregirlos. Partiendo del supuesto de que los empleados siguen siendo negativos, no quieren trabajar, y tienden a recordar sólo aquello que no han hecho o no han hecho bien. Están en cambio algunos mánager que se concentran asiduamente en el lado positivo de las personas, y son éstos últimos quienes obtienen un crecimiento sensacional de los empleados que gestiona.
Aunque entendiendo su funcionalidad, puede surgir una pregunta. Si, en base a aquello anteriormente expuesto, debemos trabajar en el lado positivo de nuestros hombres, ¿Cómo hacemos para llevar a cabo las correcciones de fuerza mayor que se basan en el lado negativo y en las faltas de cualquiera de ellos?

PARA QUE HAYA UN CAMBIO A MEJOR, EN UNA CONVERSACIÓN DE MEJORA CON UN EMPLEADO DEBEN ESTAR PRESENTES SIEMPRE MÁS ASPECTOS POSITIVOS CON RESPECTO AL LADO NEGATIVO QUE QUEREMOS CORREGIR

Por "entrevista de mejora" entendemos cualquier encuentro o conversación con un empleado del cual queremos corregir cualquier cosa que no es óptima en su conducta o en su modo de trabajar. Podríamos llamarlo también "conversación de corrección"
Para hacer que suceda un cambio positivo, en la conversación de mejora o de corrección, deben estar presentes más aspectos positivos con respecto a los aspectos negativos que quisiéramos mejorar.
Si hay un concepto de gerencia con el cual siempre he estado en desacuerdo, y que no he querido nunca aceptar, es el concepto de Blanchard de "La bronca del jefe en un minuto". Después de haber estado personalmente sujeto a alguna bronca del jefe en un minuto, y después de haber visto sus efectos en varios empleados, me di cuenta de que, si bien en algunos casos llevaron a una leve mejoría, en la mayoría de los casos sólo estaban desmotivando, lo cual causó una disminución del rendimiento y el estado de ánimo positivo del empleado. Aunque aprecie a Blanchard y lo considere un investigador y un gestor de gran profundidad, nunca quise seguirlo en este concepto específico. No por prejuicios, sino porque me di cuenta de que en la práctica no funcionaba.
Es fácil que se produzca una mejoría en un empleado. Pero debemos asegurarnos que, en la conversación, donde afrontamos con él aquello que no hizo bien, están presentes más de sus aspectos positivos que del lado negativo del cual nos estamos ocupando.
Si por ejemplo yo debiera enfrentarme a uno de mis vendedores, el cual está obstinado en no aumentar su clientela nueva (aspecto negativo) y que se concentra solamente en la clientela existente, en el transcurso de la charla en la cual menciono tal falta, debería exponer también una serie de aspectos positivos que superen los aspectos negativos que quiero corregir.
"Giovanni – podría decir – he notado que has estado haciendo un gran trabajo con la clientela actual. A partir de tus estadísticas, veo que visitas regularmente a tus clientes. Por otra parte, muchos de ellos están contentos porque, según he oído de ellos, no te cambiarían por ningún otro vendedor del mundo. También he notado que el tiempo de pago de tus clientes es mejor que el de la media de la empresa. ¡Felicidades!". Hago una pausa de algunos segundos.
"Ahora Giovanni, quiero hablar contigo sobre todas las oportunidades que tienes para hacer clientes nuevos. Visto que eres así de excelente en la gestión de tus clientes, si tu mejoraras un poco tu actividad en esa área, podrías realmente obtener buenos resultados…" y seguir así.
Este enfoque garantiza que el empleado no se cierre o que no se ponga a la defensiva. Lo tiene motivado, no afecta a su amor propio, y, sobretodo, demostrándole confianza en sus aspectos positivos, lo estimulará a corregir sus propios aspectos negativos.
Queda en que tal vez, para poder llegar a alcanzar la meta que me fijé, debería también hacer un poco de entrenamiento y un poco de planificación con Giovanni (especialmente si nunca ha sido fuerte en la adquisición de nuevos clientes), pero estarán de acuerdo conmigo en que, siguiendo un enfoque de este tipo, su disponibilidad será muy alta.
Con base en las pruebas efectivas de campo, un porcentaje que oscila entre el 3% hasta un máximo del 8% de los empleados (a los que llamaremos "anti colaboradores*) no podrían responder con eficacia a esta propuesta, frente a los resultados que se obtendrían con el resto 92-97%, que nos sorprendería.

* Anti colaborador: Persona que no solo ***no ayuda*** a conseguir los objetivos, sino que además hace lo imposible para que no se consigan.

Claramente, la propuesta de arriba, requiere que se sigan algunas reglas basadas en el sentido común, como:

A) Cuando tratamos de corregir a un empleado, nos ocupamos de una cosa cada vez. Durante la entrevista, no nos dejamos llevar empezando a poner más de un lado negativo. Vamos a obtener sólo la desorientación de nuestro hombre y violaremos la ley según la cual debe haber más aspectos positivos que negativos queramos corregir.

B) Es importante que todos los empleados de nuestra empresa TENGAN UN SOLO JEFE o una sola persona de referencia, y que todos sepamos que esta es la única persona de la cual él debe recibir órdenes. De lo contrario, puede ocurrir que, después de haber hablado con él y haber tenido una buena entrevista de mejoría, también lo llama mi socio para otra entrevista, en la que tratan de una nueva serie de desventajas y aspectos positivos que terminan desorientándolo.
No obstante el párrafo b), aun pareciendo casi obvio, en la pequeña y mediana empresa a menudo es un fallo generalizado. Las empresas de varios socios, los cuales dan órdenes por las empresa a todo el mundo, o el viejo fundador que (como ha creado una estructura para dirigir la compañía) entra en producción a “dar una vuelta” buscando todo lo que se ha hecho mal, no representan más que algunos ejemplos de lo que se puede encontrar todos los días. El desarrollo de los recursos humanos requiere que el empleado tenga un único responsable que supervisa, corrige, y asiste. Cuando hay más de uno nacen los problemas.
Resumiendo, cada vez que debemos corregir a alguien, EN ESA MISMA CONVERSACIÓN deben estar presentes más aspectos positivos que negativos queramos corregir, de lo contrario la corrección no generará ninguna mejoría, y causará un empeoramiento.

LA MEJORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El hecho de concentrarse en los aspectos positivos, para terminar resolviendo los aspectos negativos, aunque pueda parecer a primera vista una teoría que choca con el sentido común, se utiliza en realidad por todos aquellos líderes que consiguen grandes mejoras en las personas.
¿Quiénes son algunos de los "grandes" en el área de la mejora del personal en la empresa? Gente como Muccioli y Don Benzi.
¿Qué es lo que hace Don Benzi cuando está en presencia de una prostituta nigeriana? Él le dice: "observa lo sucia que estás. ¿Y no tienes honor?".Por supuesto que no. Dice en su lugar, "Mira, eres una mujer que tiene respeto de sí misma, eres una persona con honor, usted es una persona de valor. ¡Lo que está haciendo no tiene nada que ver consigo misma! "¿Qué hacía Muccioli con un adicto? Le decía: “¿Eres un drogadicto y tienes que parar porque de lo contrario terminarás peor?” Una vez más, no. Muccioli le decía: "Usted es una persona de gran valor, podría ser un gran artesano, o ser un gran criador...” EN OTRAS PALABRAS, EXPONEN LO MEJOR DE LAS PERSONAS, CONCENTRÁNDOSE ÚNICAMENTE EN SUS ASPECTOS POSITIVOS.
Años de estudio y experiencia PRÁCTICA, más que académica, los llevó a darse cuenta de que la única manera de hacer crecer a una persona es desarrollando sus puntos buenos. Pero no es sólo en los centros de rehabilitación de drogadictos en donde hemos notado esta tendencia. De hecho, esta tendencia a centrarse en los aspectos positivos de las personas está presente en la mayor parte de los mánager más exitosos.
No es casualidad que incluso Tom Peters, en su análisis de las empresas mejor administradas norteamericanas, haya llegado a la conclusión de que la mayoría de las empresas y mánager que tienen pobres resultados partan del supuesto de que el trabajador medio es dispersivo e incompetente, y no quiera trabajar (ver el capítulo "La productividad confiando en las personas" de su libro En busca de la excelencia).

Por el contrario, Bill Hewlett, fundador de HP, en referencia a la filosofía del éxito que adoptó en la gestión de personal, argumentó: "Creo que, en general, es una combinación de reglas y acciones prácticas y que partiendo de la convicción de que cualquier hombre o mujer desean hacer un buen trabajo, un trabajo creativo que, si se les proporciona el entorno adecuado, lo harán".

LAS VERDADERAS CAUSAS DE LOS ERRORES Y LOS ESCASOS RENDIMIENTOS DEL PERSONAL

Para llegar a ser mejores en la gestión y en la mejora del personal, debemos cambiar esta idea básica de los mánager mediocres: la idea de que el rendimiento no óptimo, o los errores cometidos por las personas a las que maneja, se deben a la mala fe o al hecho de "no tener ganas de trabajar".
Un estudio que se realizó sobre las principales razones de los errores y el mal desempeño de los empleados de una empresa, ha resaltado lo siguiente:
De diez errores (o diez resultados no satisfactorios) por parte de un empleado:
NUEVE DE ESTOS DEPENDEN DE UNA MALA COMPRENSIÓN, FALTA DE INSTRUMENTOS Y ASISTENCIA Y UN CARÁCTER DEBIL.
En otras palabras 9 veces de cada 10, el empleado no produce como debería porque ha entendido mal (o nosotros no nos hemos explicado en el modo justo. Les garantizo que sucede) porque no tiene los instrumentos apropiados, o porque tiene algún vacío en su carácter que no tomamos en consideración, (por ejemplo: él es tímido, y lo pusimos a cobrar deudas).

UNA VEZ DE DIEZ SU RENDIMIENTO NO ÓPTIMO DEPENDE DE RAZONES DISCIPLINARIAS.
Una sola vez se equivoca o no produce como debería por el hecho de “no haberse dedicado lo suficiente” o porque “se ha retrasado cuando ya se le había ordenado efectuarlo”.
¡¿Cuál es el error más común del mánager? El de invertir estas dos categorías!

El error más común del mánager es tratar todos los errores o el mal desempeño del empleado como si fueran debidos al punto B (razones disciplinarias). En cambio, en la mayoría de los casos, nuestro empleado se equivoca, o no produce como debería, debido a las razones enumeradas en el punto A.
La mayor parte de las veces en las que los empleados nos fallan, no lo hacen a propósito o porque son negativos. Lo hacen porque se han equivocado. Atacándolos o criticándolos, y argumentando que detrás hay razones disciplinarias, obtendríamos solamente una disminución de su dedicación.

Si no cambiamos esta idea básica, si no empezamos a abandonar nuestra presunción de mala fe cuando queremos recalcarle al empleado algo que no hizo bien, vamos a tener un fuerte efecto negativo sobre las personas que gestionamos.
Nuestro empleado no comete los errores a propósito. Él hubiese preferido obtener un mejor resultado, hubiera preferido que el error no estuviese. En un momento en que lo enfrentamos sosteniendo lo contrario y argumentando con fuerza que lo hizo a propósito, creamos en él una gran confusión y resaltamos (y desarrollamos) sus desventajas, qué irrevocablemente también darán lugar a una reducción de sus cualidades positivas.
Es verdad, dijimos antes que existe un pequeño porcentaje de empleados (del 3 al 8%) que podrían abusar del contrato acordado, pero la mayor parte de ellos, son personas positivas, complacientes, que quisieran obtener mejores resultados.

Permitiendo a aquel par de elementos negativos que transitan por nuestra empresa tratando de alterar la visión que tenemos de nuestros trabajadores en conjunto, cometemos un error realmente estúpido que tendrá muchas repercusiones.
Usando la presunción de mala fe y de una mala conducta, tratando a la mayor parte de los malos rendimientos como si fuesen debido a motivos disciplinarios, cancelamos todos los aspectos positivos de nuestros empleados, y creamos un ejército de perdedores.

VISIÓN DEL MÁNAGER EN RELACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD

La visión que tiene el mánager de sus hombres es muy importante. Sin embargo se puede decir que:
¡LAS PERSONAS TIENDEN CASI SIEMPRE A MATERIALIZAR LA VISIÓN QUE TENEMOS DE ELLOS!
No soy el primero en sostener que tus expectativas influyen en las personas que tienes a tu alrededor. El por qué es simple de comprender. Eso que esperas de las personas determina más que nada la actitud que tienes hacia ellos, actuando como espejo, reflejando hacia ti el mismo tipo de actitud que tienes sobre ellos, ya sea positiva o negativa.
Analizando el carácter y la personalidad de numerosos mánager europeos, nos hemos dado cuenta de otro fenómeno muy particular.
Un estudio que dirigimos sobre ejecutivos y empresarios muestra que su capacidad más desarrollada es la de convencer a otros. En otras palabras, todos nosotros, por nuestra posición, por nuestra experiencia, por la testarudez y por tendencia, somos personas autoritarias y convincentes. Probablemente tal capacidad se ha desarrollado en nosotros por la necesidad de tratar las compras, conseguir clientes o en general, afrontar entornos o situaciones difíciles. La mayor parte de la muestra de 2.500 ejecutivos analizados tiene una notable capacidad de persuasión.
A esta característica positiva, el empresario o mánager frecuentemente soporta otra característica negativa que tiende a crear un cóctel mortal.
La autoridad o capacidad de convencer está de hecho, apoyada por una mala orientación de ver el lado positivo de las personas. En la mayor parte de los análisis realizados en los mánager está inmerso que tienden a notar más el lado negativo de una persona que el positivo.
Esta tendencia constituye uno de los principales motivos por el cual nos encontramos tantas dificultades en la gestión del personal.
¿Qué sucede cuando continuamos hablándole a las personas en un tono autoritario y convincente… de su lado negativo? Sucede que se corre el riesgo de convencerlo, de hacer que desarrollen efectivamente la idea ¡DE SER NAGATIVOS!
Cuando convenzo a la persona de que es negativa, obtengo que la persona trabaje de forma negativa. Eso no solo la hace menos eficaz, ya que si se persiste en ese sentido, podría llegar a convencerlo más allá de una duda racional, que posee, en su mayoría, características negativas. Y llegado a este punto, acabo de crear UNA PERSONA QUE, a causa de la visión negativa que tiene ahora de sí mismo, LE HEMOS CAMBIADO TODOS LOS COLORES.
Cuando corregimos a nuestros empleados debemos prestar mucha atención a tal factor. La persona sometida constantemente a un bombardeo el cual muestra todas sus desventajas, a la larga terminará demostrando esta nueva visión de él en la realidad: saldrá de sus casillas y podría cometer algún crimen.

Consideremos la siguiente conversación y analicemos el efecto que el mánager está creando inconscientemente:

MÁNAGER: “No, escucha, no me vengas con excusas. Lo hiciste al propósito; no quiero escuchar razones. Debes admitir que has cometido una estupidez y que no te empeñaste lo suficiente”.
EMPLEADO: “No, pero…”
MÁNAGER: “No. Escucha, no me des justificaciones. Debes admitir que lo hiciste a propósito”.

EMPLEADO (resignado): “Está bien”.

¡¡¡Propiamente un buen trabajo!!! El mánager puede estar satisfecho. Está convencido de haber llevado a cabo la llamada de atención. En la práctica, en cambio, ha empujado a su empleado hacia la improductividad.
Si usted espera que al día siguiente su empleado sea más eficaz, gracias a esta "corrección", está justo al otro lado de la carretera. Mañana tal vez sea un poco más dócil, pero en realidad, después de haber sido convencido (falsamente) de su propia negatividad, mañana estará menos motivado, será menos productivo y estará inclinado a hacer las cosas más estúpidas.
El buen mánager, como en el ejemplo de Muccioli y Don Benzi, no opera como en el ejemplo anterior. Opera al contrario, tratando de ver el lado positivo de sus empleados y tratando de aumentar su confianza en ellos.
Hay un breve ejercicio que puede ayudar a ver más claramente la gran relación entre la visión positiva o negativa de los empleados y su rendimiento:
Considere a uno de sus compañeros de trabajo con quien usted está teniendo grandes problemas, o un compañero de trabajo del pasado con quién tuvo uno.
Quisiera que usted tomara una hoja de papel y escribiera cinco aspectos positivos de esa persona. Solamente si usted no tiene una hoja de papel, piense, pero, por favor, hágalo.
¿Cómo estuvo el ejercicio? ¿Consiguió encontrar cinco puntos buenos? O en su lugar, mientras pensaba en su lado positivo, ¿le venía a la mente todo su lado negativo?
La mayoría de los mánager a quienes puse este ejercicio, en cierto punto me decían: “mira Ruggeri, no puedo hacerlo. No logro conseguir cinco aspectos positivos. Es una persona que me ha creado tantas dificultades…” y comienzan a describirme todos los aspectos negativos.
¿Saben por qué aquellas personas nos dan problemas y no mejoran? ¡Porque no logran ver su lado positivo! Y esto es un límite, no de la persona que tenemos de frente, sino que somos NOSOTROS LOS QUE TENEMOS UNA DIFICULTAD PERCEPTUAL!
Cuando pido que identifiquen el lado positivo, ¿Qué cosa les viene a la mente? ¡EL LADO NEGATIVO! Debería pensar en el lado positivo, pero continúan pensando en el negativo, ¿por qué? ¡PORQUE ES COMO SI HUBIESEMOS PROGRAMADO NUESTRA MENTE PARA VER ÚNICAMENTE EL LADO NEGATIVO DE ESA PERSONA! Es como si tuviésemos una especie de filtro que, mientras busca el lado positivo, nos permite solamente ver el lado negativo.
Claramente cada vez que nos acercamos a esa persona y le hablamos, nuestra mente se llena de aspectos negativos. Considerando que la comunicación es 80% no verbal, nuestras consideraciones afectan a quien tengamos delante. Si nuestra relación con esa persona se alarga en el tiempo, nuestras actitudes y nuestra comunicación no verbal, así como la gota de agua que va cayendo en modo continuo primero sobre una roca y después le abre un agujero, más de una vez la empujan hacia una peor opinión de sí mismo.
Ahora les quiero pedir que piensen si es posible que una persona no tenga cinco aspectos positivos. ¿Es honesta? ¿Cumple con el horario? ¿Es precisa? ¿Se expresa claramente? ¿Escribe bien? ¿Está disponible? Dirían que todas estas cosas no son importantes, que no constituyen aspectos positivos reales, que los aspectos negativos son aún más… Pero éste es el problema: tendemos a menospreciar y a apartar la mirada de sus aspectos positivos y a mirar sus aspectos negativos.
Entonces, como decía Goethe, continuamos tratando a esa persona como es, en vez de tratarla como debería ser. Con el resultado de que no solo continuará siéndolo sino que incluso empeorará.
Para mejorar a las personas debemos parar de mirarles los aspectos negativos y contentarnos con sus aspectos positivos. En el caso de no llegar a ver ningún aspecto positivo en alguien es en realidad NUESTRA laguna, un defecto de nuestra mente, que nos lleva a fijarnos sobre todo en aquello que no va con ella.
No les estoy diciendo que la persona con quien hayan tenido problemas sean unos santos. Es cierto que en la sociedad existe un porcentaje de personas que son deshonestas y que se

comportan de forma negativa. Pero ¿Están realmente seguros que el problema no sea debido, al menos en una pequeña parte, a la actitud que tiene hacia ellos? ¿A sus expectativas? ¿A su constante “Hacer notar todos sus aspectos negativos”?
Y ni siquiera estoy tratando de "vender" el hecho de que esa persona sea un potencial campeón del mundo. A veces en la empresa llegamos a tener como trabajadores al Montezemolo de la situación. Otras veces (más a menudo) debemos estar contentos con aquello que encontramos en el mercado. Otras veces nos encontramos con una persona que realmente tiene grandes lagunas. Nuestro trabajo es al menos tratar de mejorar a esa persona. Si durante meses o incluso años nos centramos sólo en lo que la persona no hace bien, entonces nos estamos yendo en dirección equivocada.
Les pido que reseteen[37]el lado negativo de la persona que gestionan. Traten de eliminarlos por un tiempo. De hoy en adelante, concéntrense en reforzar y desarrollar sus aspectos positivos, y, cuando deban corregir sus aspectos negativos, asegúrense que en aquella conversación estén presentes más aspectos positivos con respecto a aquellos que quieran mejorar. Alguno de ellos no se convertirán en campeones del mundo, algunos tal vez ya están más allá de una intervención de recuperación, pero no se decidan tan pronto. Hagan primero un intento honesto. A veces algunos de los elementos más negativos, cuando se gestionan adecuadamente, se convierten en verdaderos campeones.

[37] Reseteen. Del inglés Reset: en informática, restablecer las operaciones realizadas por un ordenador. El término se utiliza aquí para indicar la cancelación de las anteriores conclusiones a las que ha llegado.

Si no logran ver el lado positivo en una persona, por mucho que lo intenten, o lo pongan en discusión, por favor, haga que otra persona lo asesore, o sáquelo de la empresa. No solo porque sus malos rendimientos causen problemas, sino sobre todo porque su constante atención está hacia todo lo que no hace bien esa persona, sus defectos y sus límites, lo que no hará más que empeorar la situación. Estoy seguro que cada uno de ustedes es una persona positiva que desea el éxito de los demás. Pero si siguen buscando solamente el lado negativo de cualquiera que esté a su alrededor, provocarán solo su miseria y se convertirán en su peor justiciero.

INCLUSO CUANDO SE ENOJA, EL BUEN MÁNAGER NO ABANDONA SU RESPONSABILIDAD (OBSERVA LOS EFECTOS DE SUS ACCIONES Y ASUME LA RESPONSABILIDAD)

A todos nosotros, a veces, nos puede suceder que nos enojemos. Si nos enojamos muy a menudo, nos convertimos en el "gestor descontento", ya no vemos los aspectos positivos de nuestros empleados y nos convertimos en “desmotivantes”.
Sin embargo, hay algunos casos en los que enojarse es, probablemente, la única respuesta que un mánager puede dar. En momentos de particular urgencia, si nuestro empleado no entiende, a veces hay que "aumentar el volumen de nuestras emociones". Si, mientras escribo, me diera cuenta de que la oficina en donde estoy esta prendida en llamas, iría directamente donde mi secretaria y le diría "Mira, ¡tenemos que salir!". Si ella me respondiera: “si, pero primero quiero terminar unas cosas”, viendo la situación no podría quedarme con ella y decirle “realmente tengo que felicitarte porque en tu actitud noto un gran afecto por tu trabajo y una gran personalidad, pero, quisiera que salieras o te quemarás…”. Le diría en cambio: “Hay un incendio. “¡¡¡SAL RAPIDO DEL CUARTO!!!” y levantaría el tono de voz para hacer que mi comunicación le llegase de forma inequívoca.
Otras veces se trata de un empleado que no va muy bien: es un vendedor y han pasado meses sin vender casi nada. Nos dimos cuenta de que el problema se debía a las pocas llamadas telefónicas a clientes potenciales, las pocas citas. Nos detenemos con él y, después de hablar de sus puntos buenos, explicamos que debería hacer más llamadas telefónicas. Él comienza a

disculparse, y continúa posponiendo el momento en que va a hacer esas benditas llamadas. Sabemos que si en el momento en que hacemos esa llamada de atención el empleado no la sigue, nuestro liderazgo disminuye. Sabemos también que si él no hace las llamadas, continuará vendiendo poco y ganando poco. Entonces, elevamos el volumen de nuestra llamada de atención, y le decimos: "¡Tú, ponte a hacer las llamadas! ¡Ahora!".
La cosa más importante en ambos casos es, después de que esté resuelto el problema, que DEBO SIEMPRE IR A REPARAR EL INCIDENTE. En otras palabras, tengo que reparar la rotura creada por haber usado la rabia.
En el ejemplo del incendio, después de que mi secretaria saliera de la oficina, voy donde está ella y le digo: "disculpa si me puse molesto, pero veía todo quemarse y tenía miedo de que te hicieras daño…".
O, en el caso de nuestro mediocre vendedor, una vez que él hizo las llamadas telefónicas (siguió la orden que lo ha ayudado pero que absolutamente no había tomado en consideración) y ha fijado las citas, voy a él y le digo "Perdóname si fui estricto antes. Pero sabes que quiero que ganes, y cada vez que veía el registro de tus comisiones me sentía mal porque no te estaba ayudando. Yo creo que hay un buen potencial en ti para las ventas y podrías ser uno de los mejores. Así que, cuando veo que te ahogas en un vaso de agua, conociendo toda tu capacidad, me pongo nervioso... ".
Así que el mánager puede utilizar el enojo o la ira. En algunos casos es la única arma que le queda. Lo importante es saber que la ira se debe utilizar sólo en situaciones de emergencia o de oposición a las órdenes por parte de las personas que no obtienen resultados; que deben utilizarse con moderación, y el mánager, una vez resuelta la urgencia, SIEMPRE debe ir a pedir disculpas y reparar el daño que ha creado.
Nos dimos cuenta de que el buen mánager utiliza en algunos casos la ira o la rabia para instar al empleado a obtener un resultado, pero luego, una vez obtenido el resultado, siempre va a felicitarlo y expresar su gran aprecio. Así que esta es una rabia DIRECTA HACIA UN RESULTADO QUE VA SIEMPRE SEGUIDO DE UNA APRECIACIÓN.
El gestor mediocre, usa la rabia CONTRA LA MISMA PERSONA. La usa para reducirla; la dirige hacia sus defectos.
Además, después de usarla, nunca va a reparar la ruptura que se creó. Se esconde detrás de las ideas del tipo: "se lo merecía", y no se da cuenta de que, usando ese punto de vista, sólo está empujando a la persona hacia el fracaso.
De acuerdo con el principio aristotélico expuesto al principio del capítulo anterior, se podría decir que la persona está actuando irresponsablemente cuando no supervisa el impacto que sus acciones han creado o están creando. Si estamos de acuerdo en que el estado de ánimo y el entusiasmo de nuestros empleados tiene un impacto directo en su productividad, también hay que darse cuenta que, con intervenciones inapropiadas o perdiendo el control, "tirándolo al suelo", o haciéndole caer su estado de ánimo, debemos ser conscientes del efecto que hemos creado, y en seguida volver a motivar a nuestros empleados, de modo que el encuentro con nosotros represente una oportunidad para la motivación y no para desmotivar.

ACTUAR CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL BUEN MÁNAGER PARA VER QUIÉN EN LA EMPRESA TIENE EL POTENCIAL PARA CRECER, Y QUIEN NO.

Leyendo este capítulo, alguno tendrá la duda de la fortaleza que utilizaba en la gestión de los empleados.
Tal vez se pregunte: "¿Pero Giovanni es verdaderamente un incapaz, o de repente soy yo, que con la furia de criticar y de trabajar su lado negativo hice eso?
El resultado que algunos de nuestros clientes han obtenido, cambiando el estilo de gestionar, sobre elementos aparentemente negativos, a veces ha sido sorprendente.
Las "personas comunes" que tenemos en la empresa son realmente "personas comunes", ¿o también esconden dentro de ellas las características que podrían convertirlas en campeonas?

Podríamos responder a estas y a otras preguntas solamente dedicándonos por algunas semanas a mejorar de verdad nuestro estilo de gestión en los recursos humanos.
Les pido de manera particular que hagan lo siguiente:
A) "Resetear" los aspectos negativos de las personas que gestiona. Olvide el pasado. Olvídese de todos los aspectos negativos que se han acumulado en los últimos años.
B) Comprométase con el principio decausa. No son nuestros empleados quienes se equivocan, somos nosotros que no los formamos o motivamos de modo adecuado. Bastará que consideren más la causa, para que comiencen a sentirse menos tensos.
C) Dedique un tiempo de su agenda a las actividades importantes, más no urgentes, y en particular, a la formación y a la motivación del personal. Haga una lista de las actividades específicas que se deban realizar, y fijen el día con antelación. Dedique a estas actividades por lo menos el 30% de su tiempo.
D) Den una vuelta por la empresa para sorprender a las personas mientras hacen bien las cosas y reconozca su desempeño. Trabajen en el lado positivo de las personas que gestionan.
E) Hagan leer este libro a sus ejecutivos intermedios, para que ustedes no sean "la causa de todo".
Les garantizo que, trabajando sobre una persona siguiendo los puntos de a) a d) constantemente por un periodo de dos/tres meses, ¡hasta los zombis empezarán a mejorar y a ser productivos! Algunos elementos serán para ustedes una verdadera sorpresa. Por el contrario, si dos o tres meses de trabajo con una persona de este tipo no dan resultados, o dan escasos resultados, deberían saber que:

1) O la persona no era adecuada para ese puesto (porque ese puesto era muy complejo para ella, o porque no se adaptaba a ese tipo de trabajo, y, en este caso podrían asesorarse con un buen consejero).

2) O la persona entra en ese 3-8% de personas que llamamos "anti colaboradores". Estas son personas que simplemente tienen objetivos diferentes a aquellos de ayudarlos a hacer crecer la empresa, y están más allá de una intervención sencilla y eficaz.
Con esto no queremos decir que este 3-8% de personas no puedan mejorar. Trabajando en sus aspectos positivos, en teoría, es posible obtener una mejoría en ellos. El problema es que sería muy lento ese proceso. Nos tomaría años, mientras que sólo tenemos a nuestra disposición pocas semanas. Por mucho que se quiera ayudar a gestionar recursos humanos, no podemos transformar nuestra empresa en un "centro de recuperación".
Pero no quisiera, hablando excesivamente de los elementos negativos, quitar nuestra atención del punto específico. Miles de casos han demostrado que, trabajando en su personal como fue descrito anteriormente, motivándolo y no deprimiéndolo, infiltrándole una y otra vez, inclusive al cuadro intermedio, esta nueva filosofía de gestión, la gran mayoría de las personas que gestionamos tendrán un renacimiento, y con eso, hasta nuestra empresa renacerá.

Capítulo 11

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI

"Un ejército victorioso asegura primero la victoria y luego busca la batalla; un ejército derrotado primero va a la batalla y luego busca la victoria".
Sun Tzu, El arte de la guerra.

Esta declaración de Sun Tzu contiene una distinción sutil pero de vital importancia para la estrategia. Con el fin de ganar una guerra o dirigir una campaña exitosa, no es suficiente con sólo atacar o comenzar a disparar. Tiene que haber una estrategia global que nos lleve a la victoria, de lo contrario seremos derrotados.
Podríamos aplicar el mismo principio a muchas actividades corporativas y, desde luego, a la gestión de recursos humanos también. Por supuesto, no estoy diciendo que la gestión de recursos humanos sea una guerra, sino lo contrario. Pero si nos enfrentamos a ella sin una estrategia integral, si lo hacemos "por partes", sin ver que la empresa realice cambios en su filosofía, no importa a cuantos consultores llamemos, no se lograrán los resultados deseados.

Considerando que en todos los capítulos anteriores hemos hablado de las acciones del día a día que los mánager pueden tomar para asegurar mejoras en los niveles de motivación y rendimiento de las personas que gestionan, en este capítulo vamos a tratar la amplia visión global, es decir, las actividades y la filosofía que se adoptarán de largo a mediano plazo, si queremos lograr la victoria.
En estos días, muchos mánager me llaman para dirigir el entrenamiento o las actividades de motivación de sus empresas, realizando un "punto de intervención" (o "intervento spot"[38]). Ellos me pueden pedir que organice un curso de formación para sus mánager con el fin de mejorar sus habilidades de gestión de personal, o tal vez para organizar la próxima reunión con sus agentes de ventas para darles un "impulso motivacional" y proporcionarles un par de técnicas de venta adicionales para su personal de ventas y marketing.

[38] Intervento Spot: un discurso improvisado que no forma parte de un programa real.

Estas son todas actividades muy útiles que conducen a mejoras. Pero sin una estrategia de apoyo, y en ausencia de una filosofía que se convierta en una parte integral de nuestra forma corporativa de pensar, todo sería como huellas en la arena. No importa qué profundas puedan parecer en el momento, con el paso del tiempo se desvanecerán.

Al igual que los individuos, las organizaciones también tienen ideas que determinan las acciones y los resultados. Estas ideas a menudo sobreviven a la sustitución de los antiguos miembros del personal con los nuevos. Constituyen una verdadera "filosofía" en la gestión de la empresa y de los individuos que la componen: se convierte en una cultura "organizacional". Este conjunto de ideas, esta cultura, a menudo se crea o se ve principalmente influenciada por el máximo ejecutivo de la empresa o de sus fundadores. A veces es concebido por un mánager que tiene un impacto especial en la organización. Ya sea buena o mala, tal cultura o filosofía influye en cada mánager de la empresa y en los empleados. Los impulsa a actuar o a evaluar a su personal de una manera particular, dando prioridad a ciertos objetivos más que a otros.
Con el fin de lograr un cambio real, cualquier actividad referente a los recursos humanos debe ser dirigida no sólo a la mejora de los miembros del personal, sino también a influir en esta cultura, y ayudarle a tomar forma.
En los años ochenta y noventa, muchas empresas tuvieron que introducir cambios radicales en su cultura y filosofía de gestión al cliente con el objetivo de sobrevivir en el mercado. Hoy,

frases como "El verdadero jefe de la compañía es el cliente", o "La empresa sólo existe para poder satisfacer las necesidades de sus clientes" ya no son una novedad. La mayoría de las empresas que todavía están en el mercado han tenido que adoptar esta filosofía, a pesar de que pueda sonar extraña o ajena[39] a nosotros al principio. Las empresas que no adoptaron este principio están fuera del mercado.
Cuando hablamos de la estrategia de recursos humanos, estamos hablando en primer lugar de la filosofía. Si tratamos de cambiar nuestras acciones cotidianas como mánager sin abordar también la filosofía de nuestra empresa con el fin de que sea más adecuada para el desarrollo de los recursos humanos, seremos como buenos agricultores que siembran en el desierto. ¡Por muy buena que sea la calidad de nuestras semillas o habilidades de cosecha, sólo el cactus crecerá en un desierto, sin duda ningún árbol de frutas!

[39] Ajena: Extranjera, que pertenece a otros, pero no a nosotros. Por ejemplo: había una idea la cual es una idea ajena que originalmente pertenecía a otro lugar o no era parte de nosotros.

Así que echemos un vistazo a algunos de los factores que debemos tener en cuenta si queremos hacer nuestra filosofía corporativa más adecuada para el desarrollo de los recursos humanos.

CONTEXTO HISTÓRICO

Según Phillip McGraw, autor del best-seller "Life Strategies", el mundo se divide en "los que entienden" aquello que está ocurriendo a su alrededor y "los que obstinadamente se niegan a entender". Los que se niegan a entender a veces no se dan cuenta de que las condiciones que les rodean han cambiado y ya las cosas no son lo que solían ser.
Como resultado, se quejan, critican, les dicen a todos que las cosas eran diferentes antes y lamentan el pasado. Pero, al hacerlo, pierden aún más tiempo.
Tenemos un ejemplo con la casi desaparición en Europa de las pequeñas tiendas de comestibles. Estos desafortunados propietarios de pequeñas empresas, podrían quejarse de la competencia de los grandes hipermercados o centros comerciales, perdiendo solo tiempo. O reconocían la nueva tendencia y actuaban en consecuencia, o bien pronto habrían sido sobrepasados.

Por el contrario, "los que entienden" podrían estar contentos o no por el inicio de una nueva tendencia, pero en vez de quejarse, tratan de adaptarse a ella. Se dan cuenta de que ahora hay algunas nuevas reglas en el juego y que si quieren ser ganadores, o incluso sólo sobrevivir, entonces tienen que jugar con esas nuevas reglas.
Ellos no centran su atención en el hecho de que "alguna vez las cosas fueron diferentes", o que "las cosas eran mejores o me gustaban más antes”. Se concentran en ajustarse rápidamente a las nuevas condiciones que han surgido.
A veces los cambios no ocurren de repente. Pueden ser el efecto de los cambios lentos e imperceptibles que, con el paso del tiempo, han adquirido gradualmente una forma cada vez más definida.
El hecho de que las empresas de hoy hayan heredado de las escuelas la misión de formar y educar a las personas es un ejemplo de este tipo de cambio. Nos guste o no, cualquier empresa que no tome ventaja de los beneficios financieros disponibles para la formación de empleados (y son tantos) y para la creación de sistemas de formación continuos y constantes, tendrá dificultades para cumplir con los objetivos, debido a la insuficiencia de sus empleados, viéndose perjudicadas en el mercado ante empresas que sí lo hacen.
Hay mánager que "obstinadamente se niegan a entender" y se quejan, diciendo cosas como: "¡Miren esto, salieron de la escuela y no tienen idea de cómo hacer nada!" O "Llegan aquí con

un título universitario, y quieren un montón de dinero, pero lo único que saben es teoría... ", o tal vez, "¿Cómo es posible que ya no se puedan conseguir buenos dependientes?"
No es una cuestión de no poder encontrar buenos dependientes hoy en día. El hecho es que depende de usted entrenar a los buenos dependientes. O entiende esto, o como le pasó a los pequeños negocios de alimentación, corre el riesgo de desaparecer.
Este fenómeno puede deberse al hecho de que en los últimos veinte años, la cultura corporativa y la cultura de la mejora personal han hecho tantos avances que el sistema educativo simplemente no ha sido capaz de mantenerse al día con él. Si usted no cree esto, eche un vistazo a la cantidad de libros de superación personal, de motivación y gestión empresarial disponibles en las estanterías de todas las librerías. La mayor parte de esta literatura ni siquiera ha llegado a las aulas y sin embargo, si estos no se utilizan en su empresa en estos días, está muerto.
En la gran mayoría de las universidades y escuelas superiores de Europa, no hay un solo curso de ventas en el programa de enseñanza, ni un solo curso de comunicación interpersonal, ni cursos prácticos sobre "cómo tener éxito en su trabajo". Sin embargo, esas son las cosas que los estudiantes tendrán que hacer todos los días cuando salgan de la escuela secundaria o la universidad.
El porcentaje de adultos que leían libros regularmente y, por tanto, desarrollaban su trasfondo cultural, solía ser mucho más alto en el pasado. Hoy en día, nadie se sorprende al enterarse de que un gran porcentaje de la población ni siquiera ha leído un libro en el último año, y si lo han hecho, son en su mayoría novelas de suspense.
O se percata de los cambios o no. Si usted los puede ver, usted convertirá su empresa en un centro de desarrollo y distribución de conocimientos, introducirá sistemas de formación, preparará manuales, difundirá una cultura de trabajo duro y de éxitos, y usted despertará el entusiasmo de la gente. No es cierto que estas cosas sean caras. Hoy en día, tendrá que pagar un precio alto si no las hace.
En el capítulo dedicado a lo que quieren nuestros empleados, hemos hablado de otro gran cambio que se ha producido. La gente ya no se conforma con ganar un sueldo. Ellos necesitan "ser ganadores". En un estudio psicológico realizado en 1980 (Psychology Today, mayo 1980), se le pidió a una muestra representativa de la población que se clasificaran a sí mismos en términos de sus habilidades de liderazgo. Bueno, se mostró que no menos del 70% creen que pertenecen al 25% superior de la población con una fuerte capacidad personal para motivar y dirigir a otros. De acuerdo con otro estudio similar sobre cómo las personas clasifican su capacidad para llevarse bien con los demás, el 100% de la muestra dijeron creer que pertenecían ¡a la mitad superior de la población!
El 60% cree que pertenecen al 10% más alto, y hasta el 25% se clasifica a sí mismos en el 1% superior de la población.
En vista de esta necesidad tangible que sienten los empleados, las empresas que demandan este tipo de trabajo duro a cambio de un sueldo a fin de mes y una reunión de celebración de fin de año, están realmente fuera de lugar. Si el reconocimiento pleno y el descubrimiento de la gente cuando hace las cosas bien no son parte de nuestra filosofía corporativa, sino que se dejan en manos de la voluntad de algún mánager capaz, nos estamos perdiendo una gran oportunidad.
Digo "perder una gran oportunidad", porque esta tendencia específica (la necesidad individual de ser ganador), combinada con las deficiencias de muchas empresas en el área de gestión de recursos humanos y la motivación, le otorgan una extraordinaria oportunidad para aquellas empresas que tienen un deseo para crecer y adoptar esta filosofía.
Las empresas que realmente adoptan la idea de crear ganadores, que establecen sistemas permanentes para motivar a sus recursos humanos y les permiten crecer, y que mejoran la calidad de su liderazgo, inevitablemente atraerán a los mejores trabajadores y directivos; conseguirán personas con el potencial más fuerte y, en pocos años, tendrán un ejército excelente para trabajar.

Lo que mueve el mundo de hoy es la motivación. Con el fin de asegurar el éxito o incluso sólo para sobrevivir, tiene que adaptarse a estos cambios. Usted tiene que hacer algunos cambios básicos en su filosofía corporativa.

SUGERENCIAS SOBRE CÓMO ESTABLECER LAS BASES DE UNA NUEVA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

Muchos de los conceptos y casos prácticos analizados en este libro proporcionan sugerencias útiles sobre cómo hacer que su filosofía corporativa sea más adecuada para el desarrollo de los recursos humanos.

Pero todas estas ideas y prácticas exitosas fueron desarrolladas por individuos que fueron guiados por una serie de ideas centrales, que se describen a continuación:

1) La gran mayoría de las personas no son vagas, no siempre tratan de aprovecharse de usted y no cometen errores deliberados. Ellos son seres humanos con conciencia de sí mismos que, en caso de que se les proporcione entrenamiento y se les dé la oportunidad de ser ganadores bajo su propia contribución, darán lo mejor de sí mismos al grupo al que pertenecen. Ellos pueden tener miles de defectos o carencias culturales (usted debe darse cuenta de que nadie les ha explicado nunca cual es el comportamiento correcto que conlleva al éxito), pero si se les explica lo que deben hacer en su propio interés, siempre y cuando sean capaces y estén capacitados para hacerlo, lo harán.

Esta es su necesidad, en lugar de algo que hacen "porque necesitan un trabajo."

De esta idea clave surge el concepto de "causatividad del mánager". Debido a que un alto porcentaje de las personas sienten esta necesidad, si no la demuestran dentro de la empresa, debe haber seguramente un comportamiento de inhibición por parte de la empresa o de los que la dirigen.

También hay un porcentaje de la población, que va del 3 al 8 %, que no van a actuar de esta manera y pueden haber abusado de su confianza en el pasado. Todos tendemos a fijar nuestras experiencias negativas con mayor firmeza en nuestras mentes que las positivas (se puede dar cuenta de esta atención humana hacia lo negativo si usted escucha un telediario). No permita que sus experiencias negativas pasadas creen filtros permanentes en su mente que influyan en el juicio de los seres humanos y por lo tanto en su capacidad para utilizar el potencial que ellos tienen.

2) Una segunda necesidad humana mayor es sentirse protegido. Desde la prehistoria, los seres humanos se unen en grupos porque se dan cuenta de que las posibilidades de supervivencia y protección son mayores dentro de un grupo.

Haga que sus empleados se sientan protegidos. Hágales sentir confianza en lugar de desconfianza. Cuando cometan errores o se decepcionen, recuerde que en el 92-97% de los casos no lo hacen deliberadamente, sino que intentaban contribuir positivamente en el grupo.

Si los ve con desconfianza, o deja que la desconfianza o la crítica hacia ellos sobresalga, usted estará quitándoles ese sentimiento de protección, los estará confundiendo y haciéndolos más débiles, ya que sentirán que el grupo no los está protegiendo. Al actuar de esta manera, usted los estará empujando a una situación dramática que tendrá efectos mucho más devastadores en la productividad que el error que usted está tratando de corregir.

Si usted siente que alguien ya no puede ser parte del grupo porque su conducta lo coloca irremediablemente en la categoría del 3-8% de la gente negativa, entonces permita que se vaya o asígnele un trabajo en el que no sea capaz de causar daños. Pero no permita que su conducta influya de ninguna manera en su visión de los demás.

3) Todos aquellos que dejan de aplicar las ideas 1) y 2) anteriores, se encontrarán a sí mismos adoptando un comportamiento que inhibe la productividad. Si bien este comportamiento

probablemente limita el daño causado por este 3-8% de los individuos negativos, también causa una enorme disminución de la productividad, el entusiasmo y la oportunidad para que todos los demás contribuyan también. Sería como decir: "Ya que un niño jugó una mala broma a la maestra, vamos a castigar a todo el mundo" o "Ya que cometió una falta, agarraré la pelota - mi pelota - y no dejaré que nadie más juegue" - una reacción infantil típica que nos deja, también, fuera del juego.
Asegúrese de que la empresa reconozca a las personas clave. Contrate a sus mánager basándose en su nivel de entusiasmo y su capacidad para despertar el entusiasmo de los demás y, sobre todo, de acuerdo a la visión que tienen de las personas.

Muchos ya han hecho esto. ¿Va usted a aplicarlo también o al final se quedará de pie, triste con su pelota mientras los demás niños murmuran entre ellos, buscando una manera de persuadirle para que vuelva a jugar?

EPÍLOGO: DE LAS IDEAS A LA PRÁCTICA

"Usted puede tomar medidas, o puede quedarse atrás y esperar un milagro. Los milagros son grandes, pero son muy impredecibles".
Peter Drucker

Llegados a este punto del libro, usted ya habrá tenido la oportunidad de cambiar unas cuantas ideas, y habrá adoptado una ideología que inevitablemente lo conducirá a percibir a las personas de su entorno de una manera diferente y como resultado actuará más eficazmente. Parte de la información que ha leído puede haberle dado ideas que podría poner en práctica de inmediato, otra información puede haberlo ayudado a mejorar un sistema de gestión que ya estaba empleando.
Pero, por muy útil que sea la perspectiva que ha adquirido, no debe olvidarse de tomar acciones. ¿Qué mejor manera de consolidar las ideas útiles que ha adquirido durante la lectura de este manual que tomar acción y reforzarlas con resultados tangibles?
Llegados a este punto, algunos de nosotros podemos preguntar: "¿Por dónde empiezo?"
Por tanto, he tratado de ofrecer un resumen de las principales actividades que usted tendría que emprender mañana si tuviera que hacerse cargo de la gestión de recursos humanos de una empresa que hubiera estado descuidando durante algún tiempo.
Este esquema no es tanto un intento de resolver los problemas de motivación del personal y de gestión de todas las empresas europeas con un enfoque rígido e inmutable. Es una propuesta simple, inicial, que debe ser personalizada para adaptarse a la situación particular de cada empresa individual. Si una empresa ya estaba llevando a cabo algunas de las actividades incluidas en este esquema, entonces debería tratar de aplicarlas con mayor intensidad.
Una vez más, las acciones contenidas en este esquema no son producto de un estudio teórico realizado en un laboratorio en ausencia de seres humanos. Estas acciones se han probado una y otra vez en la práctica. Si su empresa ya tiene un plan en marcha para el desarrollo personal y la mejora, en las páginas que siguen usted será capaz de encontrar algunas ideas que valen la pena para impulsar y perfeccionar su plan.

PROGRAMA DE APLICACIÓN PRÁCTICA

1. Una buena estrategia debe ser diseñada, en primer lugar, para influir en la cultura corporativa y la filosofía de los recursos humanos. En consecuencia, el cambio debe empezar desde la parte superior. El Mánager ejecutivo, el Gerente general y el resto de directivos de la empresa en cascada, son los primeros que deben adquirir esta filosofía de gestión.

Actuar en el extremo inferior del organigrama sin actuar sobre la filosofía de la empresa es una de las principales razones por las cuales los cambios introducidos por consultores externos a veces no duran mucho.
Si usted es el CEO de una empresa o un alto ejecutivo, tome la propuesta de pensar y actuar como se describe en este libro y hágalo suyo, y lo más importante, demuéstrelo con su forma de comportarse. No se limite a predicarlo. Si lo pone en práctica, por un proceso de osmosis[40]sus mánager también comenzarán a hacerlo.

[40]Osmosis: Cambio recíproco de elementos o características entre dos personas.

2. Ocúpese de la meta de la empresa (usando los ejemplos descritos en el capítulo VII si es necesario) con el fin de consagrar la idea de que la empresa es un lugar donde los empleados tienen la oportunidad de satisfacer su necesidad de ser ganadores y donde puedan crecer profesional, personal y económicamente. Permita que sus mánager participen, sean creativos si es necesario, pero siempre responda a la siguiente pregunta: "¿Cuál es la gran oportunidad que estoy ofreciéndole a la mayoría de mi personal?"
3. Hágase la siguiente pregunta: "¿Qué actividades importantes debería estar haciendo, las cuales marcarían una gran diferencia para el futuro de mi empresa?"
Haga una lista completa con los datos específicos y asegúrese de que también incluya la capacitación del personal.
Innumerables estudios sobre sistemas de gestión han demostrado que las empresas que invierten en sus empleados obtienen beneficios financieros sustanciales. Se ha comprobado que las empresas que invierten en el desarrollo del personal disfrutan de aumentos en la productividad y una valoración empresarial mucho mayor que las que no lo hacen.
Dedique algunos momentos específicos de su agenda para dedicarse a las actividades del Cuadrante II, y respételos. Si no dedica al menos del 30 al 50 % de su tiempo para este tipo de actividades, siempre se sentirá abrumado por las crisis y las urgencias y, a largo plazo, usted perderá su propia meta, su motivación y su claridad, dejando a su empresa "sin líder".
4. Entrene a los mánager de su empresa en gestión de recursos humanos. Como herramienta de motivación para su personal, deles la meta que se explica en el punto 2 de este programa y consiga que se pongan en práctica los sistemas de gestión que se describen en este libro. Adopte el hecho de que una de las principales actividades del gerente debe ser inspirar, comprometer y utilizar al equipo de trabajo que le ha sido confiado.
5. En caso de que no sea parte de la práctica empresarial, introduzca reuniones programadas de coordinación (el mismo día y a la misma hora) con sus mánager. Esto le ahorrará una gran cantidad de tiempo.
6. Presentar la meta y objetivos a todo el personal de la empresa. Haga de su presentación una gran ocasión, mostrando las principales estadísticas de la compañía, explicando los planes corporativos, anunciando la concesión de premios y reconocimiento de méritos, y difundiendo un ambiente alegre. Explíqueles a las personas cómo pueden contribuir a la victoria del equipo y ser ganadores por sí mismos.
Si piensa que no es un buen orador, consiga a alguien para que presida la reunión, pero prepare y entregue su propio discurso también. Incluso si no se considera a sí mismo un buen orador, a menos que no hable por lo menos una parte del tiempo, sus empleados no creerán lo que les dicen. Ellos quieren oírlo de usted.
Asegúrese de que la reunión no adquiera tonos críticos sobre el personal o los distintos departamentos de la empresa. Las reuniones deben ser refrescantes y motivadoras y deben mantenerse en un tono positivo. Si tiene alguna queja sobre alguien o algún departamento, convérselo en una entrevista personal y no durante una reunión.
Si esta es la primera reunión que organiza, o la primera que tiene en sus manos después de algún tiempo, es posible que esté un tanto desconcertado por el bajo nivel de compromiso de

su personal. Ellos pueden preferir no hablar o no tomar parte en la reunión. Usted debe darse cuenta de que, probablemente, estén un poco confundidos y se estarán preguntando qué le ha ocurrido a usted. Algunos de ellos incluso podrían pensar, "¿Cuál será el truco?" Pero si sigue organizando reuniones periódicas verá que, poco a poco, la gente va a ganar confianza, y se abrirán y participarán activamente en ellas.
Si alguien con frecuencia habla críticamente durante la reunión, trate con ellos personalmente en una conversación privada. No permita que la crítica de una persona eche a perder el entusiasmo de todos los demás.
Asegúrese de que las reuniones se lleven a cabo regularmente en todos los niveles para permitir que la información circule.
7. Trate de preparar y distribuir las estadísticas que miden el desempeño de los individuos, así como la productividad departamental. No los use para criticar a la gente, al contrario. Úselos de una manera que haga que la gente se compare entre sí y les permita obtener retroalimentación sobre su desempeño laboral. Las comparaciones entre los compañeros de trabajo son a menudo más eficaces que un millar de críticas. Circule estadísticas con frecuencia y otorgue recompensas (no sólo financieras) a las personas o departamentos que se muestren más productivos. Anime a las personas menos productivas a aumentar su productividad.
8. Haga del reclutamiento y selección del personal una actividad ordinaria y no extraordinaria para su empresa.
Antes de que pare y me diga que usted no puede darse el lujo de contratar a más empleados, que ya tiene demasiado personal, o que los anuncios de empleo son demasiado caros, permítame explicarle algunos puntos:
El nombramiento de nuevo personal y jóvenes talentos con frecuencia revitaliza y motiva a los empleados existentes de la organización; también, los hace menos estancados. Es fascinante ver cómo a menudo el dueño de la empresa experimenta por sí mismo un "rejuvenecimiento cultural" cuando una persona nueva, altamente motivada, con características positivas, comienza a trabajar junto a él.
Traer un nuevo talento a bordo agiliza el desarrollo cultural de nuestra empresa, revigoriza al mánager, y tiene un efecto refrescante automáticamente en toda la organización. La falta de nuevos nombramientos significa ser estático, y con la velocidad de los cambios del mercado en esta era moderna, SER ESTÁTICO SIGNIFICA LA MUERTE.
Las empresas con cero rotaciones de personal y que no contratan nuevos talentos tienden a ser estáticas e inevitablemente se debilitan. Por esto, no quiero decir que su empresa deba tener demasiado personal, sino que le pido que "busque constantemente personas capaces con potencial".
Como dice un viejo amigo mío empresario: "En mi empresa siempre hay espacio para una nueva persona capaz". El problema es que si espera que el puesto quede vacante y no está buscando activamente en el mercado, cuando eventualmente necesite un nuevo empleado, ya no habrá un fuerte candidato para nombrar y tenderá a conformarse con el solicitante "menos malo".
Es un hecho comprobado que las empresas más fuertes, cuando se trata de motivar a los empleados, son aquellas que reclutan regularmente y seleccionan a los candidatos en lugar de aquellas que sólo lo hacen "cuando lo necesitan". Puede ser que no necesiten nuevos miembros para su personal en ese momento en particular, pero si encuentran una persona competente, puede jurar que encontrará una manera de llevarlo a bordo.
Si usted no tiene un miembro del personal encargado de la contratación y selección de personal como parte de sus funciones normales, entonces intente conseguir a alguien que se haga cargo de esta actividad, incluso sobre una base de tiempo parcial. Si usted ya tiene un miembro con esa tarea, entonces asegúrese de que estén capacitados profesionalmente para el trabajo.
9. Y, por último, recuerde que si quiere que las cosas cambien, en primer lugar debe cambiar usted. Su buen humor y entusiasmo son algunos de los activos más valiosos de su empresa y

tienen un impacto en cada uno de sus empleados. Preserve estos activos pensando de manera causativa.
Le guste o no, recuerde que usted es la batería que carga y da energía a cada empleado. Si se apaga, la compañía se apagará también. Para continuar infundiendo este entusiasmo y poder extraordinario a su empresa, primero y ante todo, tiene que cuidar de sí mismo: elija ser ético, cuide a su familia, haga de su formación y auto-entrenamiento una actividad regular y permanente, asóciese con personas que despierten su entusiasmo y sean una inspiración para usted.

"Nada espléndido ha sido alcanzado por aquellos que no se atrevieron a creer que algo dentro de ellos era superior a las circunstancias".
Bruce Barton

La cita de Barton encapsula el significado real de este libro. Hoy su empresa podría estar creciendo o navegando por aguas difíciles. El rendimiento de sus empleados podría darle motivos para sentirse orgulloso o causarle tensión, ansiedad o incluso frustración. Usted mismo podría estar navegando rápidamente hacia sus objetivos o ser conducido por los acontecimientos hacia "un limbo sin metas y poco o ningún entusiasmo".
Con este libro, he intentado ofrecerle una serie de armas y herramientas prácticas para motivar y gestionar a su grupo y personal. No se trata de técnicas experimentales. No se le pide que sea un conejillo de indias y sea el primero en utilizarlas. Miles de emprendedores ya las han puesto en práctica con éxito.
El mensaje de este libro es uno diferente. Por cuanto más hostiles e inoportunas sean las circunstancias que deba afrontar hoy en día, no importa lo desganado que pueda estar sintiéndose, hay un extraordinario poder dentro de usted, el poder para superar cualquier evento negativo y empezar a dirigir su curso hacia sus sueños.
¿Será usted como uno de esos valientes líderes que creían que tenían algo dentro de ellos que era más fuerte que las circunstancias a las que tenían que enfrentarse? ¿Va a tener el valor extraordinario de creer en su personal y en su gran potencial?
Espero que sí, amigo mío, porque de todo esto, más que de cualquier otra técnica, es de lo que su futuro depende, así como su éxito, y lo que determinará no sólo su propia felicidad, sino también la de las personas que le importan.
Tenga el valor de creer que algo dentro de usted es superior a cualquier circunstancia.
La decisión es tuya.
FIN
Copyright © 2002 ENGAGE Srl
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

AGRADECIMIENTOS

Muchos antes que yo han buscado las maneras de motivar y mejorar la productividad de los empleados. Sin su contribución, este libro no podría haber sido escrito.
Aunque una parte sustancial de los datos y técnicas contenidas en este trabajo son el resultado de estudios y aplicaciones prácticas realizadas en empresas de ciertos clientes, debo, sin embargo, reconocer que no habría podido llegar muy lejos sin la ayuda y los puntos de vista de numerosos autores y amigos empresarios que abordaron el tema antes que yo y buscaron soluciones.
Le debo un especial agradecimiento a los consultores y colegas de Open Source Management. Su apoyo ha sido considerable, tanto en forma de sugerencias y prácticas exitosas, como a través de la colaboración práctica sobre ensayos de campo, aplicación práctica y pruebas de las técnicas desarrolladas, la retroalimentación sobre la utilidad de algunos de los procedimientos y, por último pero no menos importante, apoyo y asistencia durante la redacción del manuscrito.
El carácter práctico de los datos que aparecen en el libro es en gran parte atribuible al aliento constante de numerosos clientes que, desde el principio, nos han animado a desarrollar, perfeccionar nuestra propuesta y desarrollar cada vez técnicas más simples, prácticas y funcionales.
Otros autores que han estudiado la motivación del personal antes que yo han influido de manera significativa en la investigación y han sido una fuente de inspiración y apoyo. En particular, quisiera mencionar los siguientes:
Tom Peters, por su investigación sobre la motivación individual dentro de la empresa.
Stephen Covey, por su monumental obra sobre la eficacia personal y los factores que son característicos de las personas exitosas.
Ken Blanchard, por su investigación en la motivación y la mejora de los empleados y por sus ensayos en el libro “Heart of a Leader” (El Corazón de un Líder).
Estoy profundamente agradecido a todos los mencionados anteriormente. Aunque este libro lleva mi firma, el trabajo duro de verdad se hizo o fue llevado a cabo por ellos.

SOBRE EL AUTOR

Paolo A. Ruggeri es un miembro fundador de Open Source Management www.opensourcemanagement.it, una empresa que cree que son los mánager los que pueden enseñar con más éxito a otros mánager.
Junto a sus investigadores y colaboradores, Open Source Management ya ha ayudado a otras 2.000 empresas y a miles de mánager en la aplicación de las técnicas que ofrece este libro. El elevado número de nuevos clientes que confían cada semana en el servicio brindado por Open Source Management está creando una nueva tendencia en el mercado de la mejora de los recursos humanos en Europa.
Paolo comenzó su carrera desde joven y, utilizando las técnicas explicadas en este libro, ha llegado a ser uno de los mejores oradores motivacionales con mayor experiencia en Europa. La temática de sus seminarios trata temas desde el liderazgo hasta los últimos avances en la investigación de factores motivacionales para el personal, la auto realización, la venta y la gestión de empresas.

Con la capacidad de sintetizar estrategias y fórmulas prácticas, pone en acción los conceptos de varias disciplinas de la mejora personal. Paolo une una gran habilidad para inspirar y motivar a personas provenientes de todos los niveles sociales.
No es sin embargo un simple investigador sin tener un empresa en la cual pueda experimentar dichas teorías. Es responsable de la construcción de la dirección técnica de Open Source Management, realzando que en los últimos tres años ha llegado a radicarse como consultor de oficio en todas las principales ciudades italianas, donde Paolo vive cada día estudiando y observando la problemática y el estrés del mánager que intenta motivar y gestionar a su personal.
En este libro quedan a disposición del lector las técnicas y acciones necesarias para tener éxito, desarrolladas durante quince años de trabajo, las cuales han ayudado a numerosas medianas y pequeñas empresas a alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

PUBLICACIONES RECOMENDADAS

Para el lector que desee profundizar en el estudio de la motivación y la mejora de los recursos humanos, le recomendamos los siguientes libros:
Publicaciones disponibles en castellano al momento de la publicación:
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen Convey, Editorial Paidos Ibérica
En búsqueda de la excelencia, Tom Peters y Robert Waterman, Ediciones Folio, S.A.
Publicaciones disponibles en inglés al momento de la publicación:
The 100 Absolutelu Unbreakable Laws of Business Success, Brian Tracy, BerretKoheler
1001 Ways to Energize Employees, Bon Nelson, Workman
The Heart of a Leader, Kenneth Blanchard, Honor Books
The Professional Service Firm 50, Tom Peters, Alfred A. Knopf Inc.
Life Strategies Doing What Works, Doing What Matters, Philip C. Mc Graw, Hyperion

Libros publicados por Engage Srl: ver "Recursos para profundizar" en la página _____

RECURSOS EDUCATIVOS
DE OPEN SOURCE MANAGEMENT

Open Source Management cuenta con Paul A. Ruggeri como Socio Fundador y Director Técnico de Investigación y Desarrollo.

Open Source Management tiene consultores y oficinas en todo el territorio nacional italiano, así como en Brasil, España, Bulgaria, Portugal, …y ha dedicado años al ajuste de políticas de gestión, y al desarrollo y la mejora de los recursos humanos.

Hay muchos recursos formativos y estudios que Open Source Management proporciona a los empresarios y directivos que quieren empezar un programa de mejora de los recursos humanos: Análisis para evaluar el potencial individual, Análisis del nivel de motivación percibida en los empleados, Cursos e Intervenciones diseñadas para inculcar los principios de la ética en el liderazgo en los propios mánager y responsables y Talleres y Seminarios para transformar a cada uno de los vendedores de la empresa en verdaderos "campeones de las ventas".

Descripción de OSM: **El concepto de Open Source Management es sinónimo de libre acceso**. Open Source Management opera en el negocio de la **consultoría empresarial** identificando las

acciones vencedoras de las pequeñas y medianas **empresas** que crecen hoy en día distribuyendo este conocimiento de una manera eficaz y práctica. Open Source Management hace justamente esto: gestiona una gran comunidad de pequeñas y medianas empresas que marcan la diferencia en el mercado, recogiendo y compartiendo sus acciones de éxito.

Para obtener más información sobre los servicios ofrecidos por Open Source Management o para tener la visita de un consultor, envíe un correo electrónico sin ningún tipo de compromiso a **info@i-profile.es**

OPEN SOURCE MANAGEMENT
INTERNATIONAL GROUP

Puede obtener toda la gama de servicios disponibles para "Los Nuevos Líderes" para mejorar la capacidad de dirigir al grupo a la consecución de los objetivos de la empresa en:

Open Source Management: Via Guelfa, 5 – 40138 Bologna
Tel. 05108490411 Fax 051 8490155
www.paoloruggeri.it e-mail: info@osmanagement.it

Séptima edición, impresa en Abril 2011 por 4Colori surl – Milano
Printed in Italy
Prohibida su reproducción
Todos los derechos reservados por la ley sobre los derechos de autor.
Todos los derechos de reproducción, incluso parcial, del texto y las ilustraciones están reservados y protegidos por la ley de derechos de autor.