

Dale
CARNEGIE
& Associates, Inc.

STUART R. LEVINE, CEO, & MICHAEL A. CROM, VP

Descúbrase como líder

Cómo ganar amigos,
influir sobre las personas
y tener éxito en un
mundo cambiante

Editorial Sudamericana

Carnegie, Dale

Descúbrase como líder.- 3^a. ed. - Buenos Aires :
Sudamericana, 2004.
256 p. ; 18x12 cm.

Traducción de: Julio Sierra

ISBN 950-07-1838-3

1. Superación Personal I. Título
CDD 158.1

TERCERA EDICIÓN POCKET
Junio de 2004

IMPRESO EN LA ARGENTINA

Queda hecho el depósito
que previene la ley 11.723.

© 1994, Editorial Sudamericana S.A. ®
Humberto I^o 531, Buenos Aires.

ISBN 950-07-1838-3

Título del original en inglés:
The leader in you

© 1993 by Dale Carnegie & Associates, Inc.

All rights reserved
including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement
with the original publisher, Simon & Schuster, New York.

Levine, Stuart R.

The leader in you: how to win friends, influence people,
and succeed in a changing world / Stuart R. Levine
and Michael A. Crom

1. Leadership. 2. Interpersonal relations.
 3. Interpersonal communication. 4. Success in business.
- I. Crom, Michael A. II. Title.

www.dalecarnegie.com
www.edsdamerica.com.ar

A nuestros hijos, Jessie Levine, Elizabeth Levine y Nicole Crom, cuyos padres estuvieron demasiado alejados durante demasiado tiempo.

Y a nuestras esposas, Nancy Crom, cuyo espíritu de colaboración jamás flaqueó, y Harriet Levine, cuya energía y talento para la organización ayudaron a que este libro viera la luz.

Agradecemos que se siga el siglo XXI, el mundo de hoy, lleno de enormes cambios, en un proceso constante de transformación y posibilidades. En particular, queremos agradecer a los hermos presentando el finalización de la sociedad postindustrial, el advenimiento de la era de la información y de la ciencia por la computarización, el nacimiento de la biotecnología y, cuando si estos cambios fueran posibles, la resolución en las relaciones humanas.

En el fin de la Guerra Fría, el ambiente de los negocios se volvió claramente más intenso. La competencia se ha hecho más global y más energética. Y la revolución no le va en sega. No podíamos expresar ignorancia más tiempo los deseos y necesidades de los clientes. Ya no podemos los gerentes sencillamente ignorar o esperar que estas sean entendidas y atendidas. No se pueden dormir por supuestas las relaciones personales. Ya no pueden las empresas seguir siendo ignoradas por el constante crecimiento de la cultura. Ya no puede ser que las creatividades humanas queden tan escandalosamente desaprovechadas.

Para sobrevivir en los años que se avecinan, las organizaciones europeas – en el mundo de los negocios, en los



de resultados. Una vez que se ha hecho así, las personas ya no son tan difíciles de manejar y su ambiente de trabajo es más agradable. La calidad de vida en la empresa mejorará.

Qué encantadora es la vida personal cuando se vive en un mundo abierto y amable, en el que las personas tratan a los demás con respeto y consideración.

La revolución de las relaciones humanas

Mantenga siempre su mente abierta al cambio. Dele la bienvenida. Búsquelo. Sólo puede progresar examinando una y otra vez sus opiniones e ideas.

DALE CARNEGIE

A medida que se acerca el siglo XXI, el mundo es sometido a enormes cambios, a un proceso de grandes transformaciones y posibilidades. En apenas unos pocos años, hemos presenciado el nacimiento de la sociedad posindustrial, el advenimiento de la era de la información y de la carrera por la computarización, el nacimiento de la biotecnología y, como si estos cambios fueran poco, la revolución en las relaciones humanas.

Con el fin de la Guerra Fría, el ambiente de los negocios se ha vuelto definitivamente más intenso. La competencia se ha hecho más global y más enérgica. Y la tecnología no le va en zaga. No podían las empresas ignorar por más tiempo los deseos y necesidades de sus clientes. Ya no pueden los gerentes sencillamente impartir órdenes, y esperar que éstas sean irreflexivamente obedecidas. Ya no pueden darse por supuestas las relaciones personales. Ya no pueden las empresas sentirse menos que obsesionadas por el constante mejoramiento de la calidad. Ya no puede ser que tanta creatividad humana quede tan escandalosamente desperdiciada.

Para sobrevivir en los años que se avecinan, las organizaciones exitosas —en el mundo de los negocios, en los

gobiernos, en las organizaciones sin fines de lucro— deberán someterse a un profundo cambio cultural. Su gente deberá pensar con mayor rapidez, trabajar con mayor habilidad, soñar con más audacia y relacionarse entre sí de manera muy diferente.

Y lo que es más importante, este cambio cultural requerirá una clase totalmente nueva de líder, un líder totalmente diferente de los jefes con los cuales la mayoría de nosotros ha trabajado y también de la clase de jefes en que tal vez nosotros mismos nos hemos convertido. Lejanos quedaron los tiempos en que una compañía podía ser manejada con un látigo y una silla.

Los líderes del mañana deberán establecer una visión real y un sentido de los valores para las organizaciones que deseen conducir. Estos líderes deberán poder comunicarse y motivar a los demás de manera mucho más efectiva respecto de cómo lo hacían los líderes del pasado. Deberán ser capaces de mantener control de sí mismos en medio de condiciones de cambio casi constantes. Y estos nuevos líderes deberán saber explotar hasta la última pizca de talento y creatividad existente dentro de sus organizaciones, desde los talleres hasta las suites de los ejecutivos.

Las raíces de todas estas transformaciones pueden ser halladas en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. En los años de la posguerra, las compañías norteamericanas parecían prosperar casi sin importar lo que hicieran. Las economías de Europa y Asia tambaleaban debido a la destrucción producida por la guerra, y los países en vías de desarrollo de todo el mundo no eran todavía un factor económico a tener en cuenta. Las grandes compañías con base norteamericana, apoyadas por una gran fuerza laboral y un gobierno fuerte, marcaban el paso para todos los demás. No era que estas compañías estuvieran tan maravillosamente bien manejadas. En realidad no necesitaban estarlo. Con sus sólidas jerarquías,

sus rígidas categorizaciones de cada trabajo y sus actitudes de “yo-sé-muy-bien-lo-que-hago”, atravesaron perfectamente los años centrales del siglo, tan gordas, felices y rentables como era de desejar.

¡Qué encantadores refugios proporcionaban a sus empleados esas compañías! Un trabajo en una buena corporación era para mucha gente un trabajo para toda la vida. No era demasiado diferente de un empleo público, pero con mejores salarios y atractivos beneficios adicionales.

¿Despidos? ¿Quién había oído hablar de despidos para personas que usaban trajes o vestidos para trabajar? Tal vez existieran para los obreros de las fábricas, pero decididamente no para los niveles gerenciales. Con frecuencia la gente hablaba de “la escalera del éxito”, y así era como sus carreras podían avanzar. Un peldaño a la vez, ni más rápido ni más lento que quien estaba en el escalón de arriba o en el de abajo. Vistos desde la perspectiva de hoy, aquéllos parecen haber sido los tiempos de la riqueza fácil y de un modo u otro debían llegar a su fin.

Mientras Estados Unidos disfrutaba de los frutos de la era de posguerra, los japoneses pensaban en el futuro. Su economía había sido destruida. Buena parte de su infraestructura básica estaba en ruinas. Y eso era apenas el principio de todo lo que los japoneses iban a tener que superar. También tenían fama de producir mercadería barata y tosca, así como la de proporcionar servicios de inferior calidad a los consumidores.

Pero después de todos los horrores que habían sufrido, los japoneses estaban dispuestos a aprender de sus propias equivocaciones. De modo que decidieron contratar a los mejores consejeros que pudieron encontrar, entre ellos al doctor W. Edwards Deming, un especialista en estadísticas que trabajaba en las oficinas de control de calidad del ejército de los Estados Unidos durante la guerra.

El mensaje de Deming a los japoneses fue éste: “No traten de copiar las complejas estructuras de las grandes

corporaciones norteamericanas". En lugar de ello, Deming y otros sugirieron construir una nueva clase de empresa japonesa —una empresa decidida a comprometer a los empleados, al mejoramiento de la calidad y a la satisfacción del cliente— y hacer que todos sus trabajadores se unieran para alcanzar los objetivos.

Esto no ocurrió de la noche a la mañana. Pero así renació la economía japonesa. Japón se convirtió en el líder de la innovación tecnológica, a la vez que la calidad de la mercadería y de los servicios japoneses se elevó. Una vez instalado este nuevo espíritu, las empresas japonesas no sólo se pusieron en el mismo nivel de sus competidores extranjeros. En muchas industrias importantes, los japoneses los sobrepasaron. No se requirió demasiado tiempo para que su actitud comenzara a difundirse por todo el mundo: Alemania, Escandinavia, en todo el Lejano Oriente y también en toda el área del Pacífico. Estados Unidos, lamentablemente, estuvo entre los últimos países en ponerse a la par. Esta demora resultó onerosa.

Lenta, imperceptiblemente al principio, los días de la fácil riqueza norteamericana se fueron quedando sin combustible. Durante la década de los años 60 y 70, los rugidos de la economía de posguerra siguieron siendo suficientemente fuertes como para ocultar los ocasionales crujidos. Pero las señales de problemas por venir se hicieron cada vez más difíciles de ignorar.

El petróleo se volvió más caro. La inflación y las tasas de interés se fueron a las nubes. Y no se trataba ya solamente de una Alemania y un Japón revitalizados. Había docenas de otros países en todo el mundo, pequeñas lucecitas en el paisaje de la economía mundial, que de pronto estaban en las más avanzadas líneas de la tecnología y en posesión de una aguda capacidad competitiva. No pasó mucho tiempo antes de que también ellas comenzaran a capturar una mayor porción del mercado antes en manos de General Motors, de Zenith, de IBM, de Kodak y de otros adormecidos gigantes corporativos.

A mediados de los años 80, el creciente problema se volvía cada vez más difícil de controlar. Los negocios de propiedad inmobiliaria se derrumbaron. Las deudas de las empresas y el déficit nacional se agigantaron. En la Bolsa comenzaron a suceder cosas extrañas. La aguda recesión que se hizo evidente a principios de los años 90 indicó con total claridad cuánto y cómo había cambiado el mundo.

Para aquellos que quedaron atrapados en el medio, todos estos cambios parecieron llegar de golpe. Cuando no era una nueva fusión de empresas o la adquisición de una por otra, se trataba de una reestructuración o de una zambullida en las heladas aguas del juicio por quiebra. Se produjeron cesantías. Aparecieron los despidos. Fue brutal. Fue rápido. Además, las víctimas ya no eran solamente los obreros.

Profesionales y ejecutivos a lo largo de toda la escala de empleados y gerentes se vieron enfrentados a un futuro cada vez más estrecho, sin estar muy seguros de cómo reaccionar.

Como era de esperar, un cambio de semejantes proporciones y velocidad afectó enormemente a la gente en el modo de sentir respecto de sí misma y de su carrera. De un extremo a otro de la economía, el cambio provocó oleadas sin precedentes de insatisfacción y miedo.

Algunas personas depositaron su fe en la tecnología, imaginando que el mundo sencillamente podía inventar una salida para semejante situación. Y no se puede negar la contribución que la tecnología puede hacer.

"Yo puedo entrar a mi oficina en Nueva York y usar exactamente los mismos datos que alguien en Japón está usando, exactamente en ese mismo momento", dice Thomas A. Saunders III, socio principal de Saunders Karp & Co., un banco mercantil privado. "Estamos conectados a los mismos sistemas de informaciones durante las veinticuatro horas del día. Personas de todas partes del mun-

do están estrechamente unidas a través de una red de comunicaciones que es mucho más sutil y compleja de lo que nadie pudo haber imaginado. Los mercados de capital y de cambios están más allá de cualquier control de gobierno. Además, no necesito el periódico para que me informe nada acerca de esos mercados."

"Lo que estamos presenciando son las ventajas de la evolución en acción, que incrementan el potencial de manera que cada vez se puede hacer más en períodos más breves", dice el doctor Jonas Salk, el gran investigador de la medicina. "Tenemos más personas colaborando a distancias cada vez mayores. De manera que en este momento más cosas son posibles en un tiempo mucho menor que hace cien años. Cuanto más recursos hay, más medios se tienen para progresar."

"¿Recuerdan cuando recién aparecieron las computadoras?", pregunta Malcolm S. Forbes Jr., director de la revista de negocios que lleva su nombre. "Eran los temidos instrumentos del Hermano Mayor. Se temía que la televisión fuera un instrumento de propaganda. Pero gracias a la alta tecnología, han ejercido un efecto inverso. La computadora se hizo más pequeña y mucho menos voluminosa. Su capacidad creció en proporciones astronómicas, de modo que ya no había limitaciones.

"El microchip está ampliando el alcance del cerebro humano del mismo modo en que se amplió el alcance del músculo humano en el siglo pasado. Hoy en día, el software equivale a la antigua barra de acero; la fibra óptica y las pantallas digitales son lo que fueron los ferrocarriles y las autopistas para el transporte, y la materia prima actual es la información.

"Ahora", continúa Forbes, "uno puede enviar todos sus mensajes y hacer todo el trabajo de computadora en una pequeña valija de un kilo sobre las rodillas, y todo ello puede llevarse a cabo en cualquier lugar en que haya un enchufe o un satélite." ¿Resultado? Más personas tienen más acceso a más información. "La gente puede ver lo que está ocurriendo en el resto del mun-

do", concluye Forbes. "Ésta es una influencia sumamente democratizadora."

La caída del Muro de Berlín. La desintegración del bloque soviético. Los levantamientos en China. Las luchas por la democracia en América latina y en el Caribe. La creciente industrialización del mundo en vías de desarrollo. Todos estos cambios anuncian una nueva libertad industrial y un nuevo reconocimiento de que el mundo es una comunidad. Cada uno de estos cambios ha sido impulsado desde el principio por un acceso cada vez más amplio a la tecnología de la comunicación.

Sorprendentes imágenes de este cambio son ahora transmitidas de manera rutinaria a todo el mundo. Los estudiantes chinos agitan pancartas con inscripciones en inglés ante las cámaras. Tanto Saddam Hussein como los miembros del Estado Mayor norteamericano siguieron los detalles de la Guerra del Golfo a través de las cámaras de la CNN.

Pero la tecnología sola jamás es suficiente en tiempos difíciles. El solo hecho de que los medios de comunicación estén fácilmente disponibles no quiere decir que la gente haya aprendido a comunicarse bien. Con demasiada frecuencia hoy en día no es ése el caso. Ésta es una de las ironías de los tiempos modernos: a la gran capacidad de comunicación se le une una gran incapacidad para lograrlo. ¿Para qué sirve toda esa información si la gente no sabe cómo compartirla?

No hace mucho tiempo, la Escuela de Graduados de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard realizó una encuesta entre sus alumnos, ex alumnos y reclutadores. Dada la creciente necesidad de la comunicación en la actualidad, los resultados no deberían sorprender.

"Lo que estamos descubriendo", dice John A. Quelch, profesor de Harvard, "es un alto grado de satisfacción respecto a la formación técnica de los estudiantes graduados."

Estos brillantes jóvenes pueden digerir números, ana-

lizar mercados y desarrollar planes de negocios. Pero cuando llega el momento de enseñar técnicas de relaciones humanas, Harvard ha tenido que multiplicar sus esfuerzos. "Ésa parece ser el área en que es necesario mejorar", continúa Quelch. "Comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y otras habilidades humanas."

Y son precisamente éas las habilidades que determinarán en gran medida el éxito de estos jóvenes líderes de empresas.

Sin dudas la sutil y elaborada formación tecnológica seguirá siendo importante a medida que el mundo siga avanzando. Pero ello es sólo el precio de la entrada a esta nueva arena de los negocios. Al final, los ganadores y los perdedores no van a definirse en función de sus bytes y de sus RAM. Quienes saldrán ganando serán las organizaciones con líderes astutos y creativos que sepan cómo comunicarse mejor y motivar a los demás de manera eficiente, tanto dentro como fuera de la organización.

"La característica de las buenas relaciones humanas consiste en la capacidad de hacer que la gente, en lugar de manejar a los demás, pueda conducirlos", explica John Rampey, director de desarrollo gerencial en Milliken & Co., una empresa líder de la industria textil. "Pasar de dirigir a conducir; de competir a colaborar; de operar dentro de un sistema de velado disimulo a trabajar en otro en el que se comparte la información a medida que se la necesita. Pasar de un modo de pasividad a un estilo de acción en el que se corren riesgos; de un sistema en el que se considera que la gente es un costo, a una organización en que la gente es una inversión. Es la capacidad de conducir la vida desde el resentimiento hacia la satisfacción, desde la apatía hacia la participación, desde el fracaso hacia el éxito."

Nadie jamás ha dicho que esto se produciría de manera natural, y con frecuencia no es así. "No es tan fácil saber cómo proporcionar relaciones humanas de mejor calidad", dice Burt Manning, presidente de J. Walter Thompson Company, la agencia internacional de publi-

cidad. "Existen algunas pocas personas que lo hacen de manera intuitiva. Pero la mayoría de la gente tiene que aprenderlo. Hay que entrenarla. Se requiere tanto entrenamiento y tanta elaborada sutileza como los requeridos para ser ingeniero en una fábrica de automóviles y diseñar un pistón de mejor rendimiento.

"Aquellas empresas que puedan crear cuadros de servicios humanos que actúen de manera tal que hagan avanzar la causa de la propia compañía serán las que derrotan a los demás", continúa Manning. "Ésas serán las compañías que comprendan que el servicio y las relaciones humanas serán los que en gran medida marcarán las diferencias en el éxito."

Dale Carnegie no vivió lo suficiente como para presenciar el paso de los tiempos de la riqueza fácil a los días del cambio explosivo. Además, tampoco asistió a esta nueva Revolución de las Relaciones Humanas. Pero mucho antes de que alguien hubiera siquiera oído hablar de la "imagen corporativa", del "poder del empleado" o del "proceso de mejora de la calidad", Carnegie fue un pionero en algunos conceptos fundamentales de las relaciones humanas que están en el centro de estas importantes ideas.

Carnegie llegó a la ciudad de Nueva York en 1912. Era un joven que venía del noroeste de Missouri y que trataba de decidir qué hacer de su vida. Finalmente consiguió un trabajo en la Asociación Cristiana de Jóvenes de la calle 125, donde enseñaba a hablar en público a adultos en cursos vespertinos.

"Al principio", escribió Carnegie muchos años más tarde, "yo dictaba solamente cursos para aprender a hablar en público. Eran cursos diseñados para enseñar a adultos, a través de la experiencia, a pensar por su cuenta y a expresar sus ideas con más claridad, más efectividad y más aplomo, tanto en entrevistas de negocios como ante un grupo de personas.

"Pero poco a poco, a medida que pasaban los diversos cursos, me fui dando cuenta de que así como aquellos adultos mostraban una urgente necesidad de ser entrenados en el discurso eficaz, mucho más necesitaban una preparación en el delicado arte de llevarse bien con la gente tanto en los asuntos de todos los días como en sus contactos sociales."

De esta manera Carnegie amplió sus cursos para que incluyeran algunas nociones básicas de relaciones humanas. No había ningún texto, ni programa oficial, ni tampoco se publicó guía alguna del curso. Pero él había ido elaborando una creciente lista de técnicas prácticas para poder moverse bien en el mundo y las ponía a prueba cotidianamente.

"Observen las cosas desde la perspectiva del otro", les decía a sus estudiantes. "Ofrezcan una honesta y sincera apreciación. Interésense auténticamente en los demás." Les enseñaba a sus alumnos a hilar estos principios básicos de las relaciones humanas para luego poder incluirlos en el tejido de sus propias vidas.

Al principio, Carnegie sólo anotaba sus reglas en fichas de cartón de ocho centímetros por doce y medio, pero pronto esas fichas fueron reemplazadas por un folleto, el que a su vez fue reemplazado por una serie de pequeños libros, cada uno más grande que el anterior. Después de 15 años de laboriosa experimentación, Carnegie reunió todos sus principios de relaciones humanas y les dio forma de libro propiamente dicho.

How to Win Friends and Influence People, que apareció en 1936, fue la clara y directa guía de Dale Carnegie para tratar con éxito a la gente.

El libro tuvo éxito. Quince millones de ejemplares más tarde, *Cómo ganar amigos* se había convertido en uno de los libros más vendidos en la historia de la palabra escrita. Fue traducido a varias docenas de idiomas, y todavía sigue vendiéndose.

Carnegie formó una compañía, Dale Carnegie & Associates, Inc., para poder difundir su mensaje de rela-

ciones humanas, y encontró a un bien predisposto público en todo el mundo. Apareció con frecuencia tanto en radio como en televisión. Preparó a otras personas para que a su vez enseñaran sus cursos. Y además escribió otros dos libros más sobre relaciones humanas, *The Quick and Easy Way to Effective Speaking* y *How to stop Worrying and Start Living*. Ambos se convirtieron en best-sellers. Ni siquiera la muerte de Carnegie en 1955 impidió la difusión de sus ideas.

En la actualidad el Curso Dale Carnegie se dicta en más de mil ciudades y pueblos de los Estados Unidos y en otros 70 países. Cada semana se matrículan otras 3.000 personas más. La organización Carnegie ya ha crecido hasta tal punto que diseña programas especiales de entrenamiento para más de 400 de las 500 empresas de Fortune.

Con cada nueva generación, el mensaje de Carnegie ha dado muestras de una fascinante capacidad para redefinirse de manera de poder satisfacer las necesidades de un mundo cambiante.

Comunicarse eficientemente con los demás.

Motivar para el logro de los objetivos.

Descubrir el líder que cada uno lleva adentro. Éste fue el foco primario de la visión de Dale Carnegie. Con el mundo en su actual estado de convulsión, le ha llegado otra vez el momento de entrar en acción.

En las páginas que siguen, los principios de relaciones humanas de Dale Carnegie son aplicados al conjunto único de desafíos que la gente debe enfrentar hoy.

Estos principios son básicos y fáciles de comprender. No requieren una preparación especial ni habilidad técnica. Lo único que exigen es práctica y una auténtica disposición para aprender.

¿Está usted preparado para desafiar algunas antiguas opiniones vigentes? ¿Está usted dispuesto a manejar sus propias relaciones con mayor facilidad y éxito? ¿Le gustaría aumentar el valor de sus máspreciadas relaciones con la gente en su vida personal y profesional? ¿Está us-

ted dispuesto a liberar al líder que lleva dentro de sí?

Si es así, siga leyendo. Lo que sigue podría precisamente cambiar su vida.

-Supongamos que el presidente del consejo de administración de una gran empresa se acuerda de que el presidente de la otra gran empresa que tiene competencia directa en el mismo sector de negocio, es un hombre que no ha hecho más que ganar en los últimos años. Se da cuenta de que este hombre es un tipo que no se preocupa por las cosas materiales, ni por el dinero, ni por las posesiones, ni por las comodidades. Es un tipo que vive una vida simple y sencilla, pero que parece ser muy exitoso. Se da cuenta de que este hombre es un tipo que no se preocupa por las cosas materiales, ni por el dinero, ni por las posesiones, ni por las comodidades. Es un tipo que vive una vida simple y sencilla, pero que parece ser muy exitoso.

1

Encuentre al líder que usted lleva dentro

Charles Schwab ganaba un salario de un millón de dólares en la industria del acero, y él mismo me dijo que cobraba ese enorme sueldo en gran medida gracias a su habilidad para manejar a la gente. Imagínense eso! Un millón de dólares por año porque sabía cómo manejar a la gente!

En una ocasión, al mediodía, Schwab caminaba por uno de sus talleres siderúrgicos cuando se encontró con un grupo de hombres fumando directamente debajo de un cartel que decía "Prohibido fumar". ¿Creen ustedes que Charles Schwab les dijo: "¿Es que no saben leer?", a la vez que señalaba el cartel?

De ninguna manera. Él era un maestro de las relaciones humanas.

El señor Schwab se puso a charlar amistosamente con aquellos hombres y en ningún momento dijo una sola palabra acerca del hecho de que estuvieran fumando precisamente debajo del cartel con la prohibición de hacerlo.

Finalmente les obsequió algunos cigarros y les dijo: "Les agradecería que se los fumaran afuera".

Eso fue todo. Aquellos hombres se dieron cuenta de que él sabía que ellos habían violado las reglas, y sintieron admiración por ese hombre que decidió no reprenderlos por ello. Se había portado él con tanto compañerismo, que ellos a su vez estaban dispuestos a ser buenos compañeros con él.

DALE CARNEGIE

Fred Wilpon es el director del New York Mets, el equipo de baseball. Una tarde, Wilpon conducía a un grupo de escolares en una visita al estadio Shea. Los llevó a la base del bateador. Les hizo conocer el cobertizo para jugadores. Los condujo por el pasaje privado en dirección al edificio principal. Como última parada de la visita, Wilpon quería llevar a los estudiantes al sitio destinado para el precalentamiento de los lanzadores de reserva.

Pero precisamente en el portón de ingreso a ese recinto, un guardia de seguridad uniformado detuvo al grupo.

—Este lugar no está abierto al público —dijo el guardia dirigiéndose a Wilpon, obviamente sin haberlo reconocido—. Lo siento, pero no se puede entrar.

Por cierto, Fred Wilpon tenía el poder de obtener lo que quería allí mismo y en ese momento. Podría haber reprendido al pobre guardia de seguridad por no haber reconocido a una persona tan importante como era él. Con gesto dramático, Wilpon podría haberle arrojado a la cara su pase de seguridad del más alto nivel, mostrándole a la vez a los muchachos la importancia que él tenía en Shea.

Pero Wilpon no hizo nada de eso. Condujo a los escolares hacia el otro extremo del estadio y los llevó al lugar donde quería llegar por otra puerta.

¿Por qué se molestó en hacer tal cosa? Wilpon no quiso avergonzar al pobre guardia de seguridad. Después de todo, aquel hombre estaba cumpliendo con su obligación, y lo estaba haciendo muy bien. Más tarde, ese mismo día, el mismo Wilpon le envió una nota manuscrita en la que le agradecía al guardia por mostrarse tan solícito en su trabajo.

Si en lugar de actuar como lo hizo, Wilpon se hubiera puesto a gritar o hubiera hecho una escena, el guardia podría muy bien haber terminado sintiéndose molesto, lo cual sin duda habría resentido su trabajo. La delicada actitud de Wilpon era infinitamente más sensata. El guardia se sintió encantado por la nota. Y sin dudas, la próxima vez que se encontraran, el hombre no iba a dejar de reconocer a Wilpon.

Fred Wilpon es un líder y no sólo por el cargo que ocupa o por el sueldo que cobra. Lo que hace de él un líder de hombres y mujeres es el modo en que ha aprendido a actuar con los demás.

En otros tiempos, la gente en el mundo de los negocios no pensaba demasiado en el verdadero sentido del liderazgo. El patrón era el patrón y se hacía lo que él decía. Punto. Fin de la conversación.

Las compañías bien manejadas —jamás se hablaba de “compañías bien conducidas” — eran aquellas que funcionaban en un estilo casi militar. Las órdenes se impartían desde arriba y bajaban a través de los distintos niveles.

¿Se acuerdan del señor Dithers, el personaje de aquella historieta llamada *Blondie*? Era suficiente un grito de él para que el joven Dagwood corriera a la oficina del patrón como si fuera un cachorro asustado. Son muchas las empresas de la vida real que funcionaron de esa manera durante años. Y las compañías que no eran manejadas como un pelotón de soldados, apenas si eran dirigidas. Se conformaban con seguir adelante tal como lo habían hecho siempre, seguras en su pequeña porción del mercado que durante años nadie había intentado disputar. El mensaje que llegaba desde arriba siempre era: “Si no se ha roto, épara qué arreglarlo?”

Los responsables se sentaban en sus oficinas y manejaban las cosas como podían. Eso era lo que se esperaba de ellos, que “manejaran”. Tal vez llevaban a sus organizaciones unos grados a la derecha o unos grados a la izquierda. Por lo general trataban de ocuparse de los problemas que pudieran presentarse, y eso era todo.

En otros tiempos, cuando el mundo era un lugar más simple, manejar las cosas de esa manera estaba bien. Un método no muy visionario que digamos, pero estaba bien, mientras la vida siguiera su curso previsto.

Pero el mero manejo, sencillamente ya no es suficiente. El mundo es demasiado impredecible, demasiado volátil, se mueve con demasiada rapidez como para que-

darse en una actitud tan poco imaginativa. Lo que ahora se necesita es algo mucho más profundo que el manejo empresarial del viejo estilo. Lo que se necesita es *liderazgo, ayudar a la gente a que llegue a hacer aquello de lo que es capaz, establecer una visión del futuro, alentar, preparar y conducir, y también entablar y mantener relaciones exitosas.*

"En los tiempos en que los negocios se desarrollaban en un ambiente más estable, las técnicas gerenciales eran suficientes", dice John Quelch, profesor de la Escuela de Administración de Harvard. "Pero cuando el ambiente de negocios se vuelve volátil, cuando las aguas no son las conocidas, cuando la misión de cada uno requiere mayor flexibilidad de la que uno jamás imaginó que iba a necesitar, en ese momento entonces es cuando la capacidad de liderazgo se vuelve esencial."

"El cambio ya se ha producido, y no estoy muy seguro de que las empresas estén listas para él", dice Bill Makahilahila, vicepresidente de Recursos Humanos de SGS Thompson Micro Electronics, importante fabricante de semiconductores. "El cargo llamado *gerente* tal vez no exista por mucho tiempo más, y el concepto de *liderazgo* deberá ser definido de nuevo. Las empresas de hoy en día están atravesando ese tipo de lucha. Están dándose cuenta, a medida que comienzan a redimensionar sus operaciones y se abocan al objetivo de alcanzar una mayor productividad, de que las habilidades para hacer que las cosas sean más fáciles serán las fundamentales. Una buena comunicación, las técnicas para la comunicación interpersonal, la habilidad para preparar, modelar y armar equipos, todo ello requerirá más y mejores líderes.

"Ya no es posible que uno lo haga todo dando órdenes. Tiene que ser por influencia. Y para ello se necesitan auténticas habilidades para tratar con la gente".

Muchas personas tienen una idea muy estrecha de lo que realmente significa el liderazgo. Uno dice "líder" y ellas piensan "*general, presidente, primer ministro o presidente del directorio*". Obviamente se espera de las per-

sonas que ocupan esos altos cargos que conduzcan, expectativa que ellos satisfacen con diferentes niveles de éxito. Pero la verdadera realidad es que el liderazgo no comienza ni termina en los altos niveles. Es igualmente importante, y tal vez más importante, en los lugares en que la mayoría de nosotros vive y trabaja.

Organizar un pequeño equipo de trabajo, generar dinamismo en el personal de apoyo de una oficina, mantener las cosas con felicidad en el hogar, éstas son las líneas de combate del liderazgo, que nunca es fácil. Pero, felizmente, otra cosa también es verdad: cada uno de nosotros tiene el potencial para ser un líder todos los días.

Aquel que hace las cosas más fáciles para el equipo, el gerente de nivel intermedio, el ejecutivo de contaduría, el operador de servicios al consumidor, la persona que trabaja en la oficina de correspondencia, prácticamente todos aquellos que alguna vez tienen que ponerse en contacto con los demás tienen buenas razones para aprender a liderar.

En gran medida su habilidad para el liderazgo será la que decidirá cuánto éxito habrá de lograr y cuán feliz habrá de ser. Y ello no sólo en el trabajo. Las familias, los grupos de caridad, los equipos deportivos, las asociaciones cívicas, los clubes sociales, cualquier organización que uno quiera, todas y cada una de ellas tienen una tremenda necesidad de un liderazgo dinámico.

Steven Jobs y Steven Wozniak eran un par de muchachos de California, de 21 y 26 años. Andaban en jeans, no eran ricos, no tenían la menor preparación para los negocios y esperaban iniciarse en una industria que apenas si existía en aquel momento.

Era el año 1976, antes de que la mayoría de la gente ni siquiera pensara en comprarse una computadora para su casa. En aquellos tiempos todo el universo de los negocios de computadoras domésticas estaba compuesto apenas por unos pocos sesudos aficionados, los originales genios locos de la computadora. De modo que cuando Jobs y Wozniak lograron juntar mil trescientos dólares

al vender una camioneta y dos calculadoras y abrieron Apple Computer, Inc., en el garaje de Jobs, las posibilidades en contra de su aplastante éxito parecían tremadamente excesivas.

Pero aquellos dos jóvenes emprendedores tenían una visión, una clara idea de lo que ellos creían que podían lograr. "Las computadoras ya no son solamente para los genios locos", anunciaron. "Las computadoras serán las bicicletas de la mente. Habrá computadoras de bajo costo para todos."

Desde el primer día los fundadores de Apple mantuvieron intacta su visión, y la comunicaban en cada oportunidad que se ofrecía. Contrataron gente que comprendía esa visión y los hicieron participar de los beneficios. Vivían, respiraban y hablaban sólo por aquella visión. Ni siquiera cuando la empresa se encontró empantanada —cuando los minoristas, dijeron: "no gracias", cuando los fabricantes respondieron: "imposible", y los bancos: "ya no más"— los visionarios fundadores de Apple se echaron atrás. Jamás lo hicieron.

Hasta que por fin las cosas cambiaron. Seis años después de la fundación de Apple, la compañía estaba vendiendo 650.000 computadoras personales por año. Wozniak y Jobs eran dinámicos líderes personales, muchos años adelantados a su época.

Pero no son sólo las nuevas organizaciones las que necesitan un liderazgo visionario. A principios de los años 80, Corning Incorporate se vio en un terrible aprieto. El nombre de Corning todavía significaba algo en equipamiento de cocina, pero ese nombre estaba empezando a ser amenazado seriamente. La tecnología de fabricación de la empresa se había vuelto obsoleta. Su porción del mercado disminuía. Los clientes de Corning se pasaban por miles a las empresas extranjeras. Y la pesada gerencia de la compañía parecía no tener la menor idea.

Fue entonces cuando el presidente James R. Houghton llegó a la conclusión de que Corning necesitaba toda una nueva visión, y él propuso una. "Teníamos un consultor

externo", recuerda Houghton, "que trabajaba conmigo y mi nuevo equipo en calidad de algo así como psiquiatra residente. En realidad era un facilitador, un tipo maravilloso que insistía una y otra vez en el asunto de la calidad como algo a lo que teníamos que abocarnos.

"Estábamos en una de esas terribles reuniones de grupo y todo el mundo se sentía deprimido. Me levanté y anuncie que íbamos a gastar unos diez millones de dólares que no teníamos. Íbamos a inaugurar nuestro propio instituto de calidad. Íbamos a comenzar a trabajar en ello.

"Muchas y muy diferentes eran las cosas que me impulsaban, pero debo admitir de inmediato que sólo era una coronada la que me aseguraba que estaba haciendo lo correcto. No tenía idea de las implicaciones, ni la menor idea, y mucho menos tenía idea de lo importante que ello iba a ser."

Houghton sabía que Corning tenía que mejorar la calidad de su fabricación y además debía acelerar sus plazos de entrega. Lo que el presidente hizo fue correr un riesgo. Pidió consejo a los mejores expertos del mundo: sus propios empleados. No sólo al gerente y a los ingenieros de la compañía. Houghton hizo participar también a los obreros de la línea de montaje. Armó un equipo representativo y le pidió que diseñaran de nuevo todo el proceso de manufactura de Corning, si eso era lo que haría funcionar otra vez a la compañía.

Después de seis meses de trabajo, el equipo decidió que la respuesta era volver a diseñar algunas plantas para reducir los defectos en la línea de montaje y hacer que se pudiera reequipar con mayor rapidez la maquinaria. Los equipos también reorganizaron el modo en que Corning llevaba los inventarios para una más rápida renovación. Los resultados fueron sorprendentes.

Cuando Houghton implementó estos cambios, las irregularidades en un nuevo proceso de revestimiento de fibras ópticas alcanzaban un nivel de ochocientas partes por millón. Cuatro años más tarde esa medida cayó a cero. En dos años más, los tiempos de entrega se reduje-

ron de varias semanas a unos pocos días, y en el lapso de cuatro años las ganancias producidas por las acciones de Corning se habían casi duplicado. La visión de Houghton, literalmente, había dado vuelta la compañía.

Los teóricos en esta materia, Warren Bennis y Burt Nanus, estudiaron cientos de organizaciones exitosas, grandes y pequeñas, concentrándose en el modo en que son lideradas. "Un líder", escriben estos autores, "debe primero haber desarrollado una imagen mental de un deseable y posible futuro estado de la organización. Esta imagen, a la que nosotros llamamos visión, puede ser difusa como un sueño o tan precisa como una declaración de objetivos o como las instrucciones para una misión." El punto crítico, explican Bennis y Nanus, "es que una visión articula la imagen de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que en muchos sentidos importantes resulta mejor que lo que existe en ese momento."

Los líderes preguntan: ¿Hacia dónde se dirige este grupo de trabajo? ¿Qué es lo que defiende esta división? ¿A quién tratamos de servir? ¿Cómo podemos mejorar la calidad de nuestro trabajo? Las respuestas específicas serán tan diferentes como las personas a las que se lidera, tan diferentes como los mismos líderes. Lo más importante de todo es que esas preguntas sean formuladas.

No hay una manera correcta de liderar, y los líderes talentosos aparecen con muchos tipos distintos de personalidad. Los hay silenciosos o ruidosos, divertidos o severos, rudos o amables, fanfarrones o tímidos. Los hay de todas las edades, de cualquier raza, de ambos sexos y de toda la variedad existente de grupos distintos.

El asunto no es sólo identificar al líder más exitoso que usted pueda hallar para luego moldearse a sí mismo según esa imagen. Semejante estrategia está condenada desde el principio. Difícilmente usted podrá jamás ser algo más que una pobre imitación de la persona que usted simula ser. Las técnicas de liderazgo que mejor le resultarán son aquellas que usted mismo cultiva dentro de sí.

Fred Ebb es un compositor ganador del Premio Tony cuyos éxitos en Broadway incluyen *Cabaret*, *El beso de la mujer araña*, *Chicago* y *Zorba*. Con frecuencia los autores jóvenes de canciones acuden a Ebb en busca de consejo profesional. "Siempre les digo que sigan el consejo que Irving Berlin le dio a George Gershwin", cuenta Ebb.

Parece que cuando Berlin y Gershwin se vieron por primera vez, Berlin ya era famoso y Gershwin apenas si era un joven compositor que luchaba trabajando en Tin Pan Alley¹ por treinta y cinco dólares por semana. Impresionado por el obvio talento de Gershwin, Berlin le ofreció trabajo al joven como su secretario musical, con un ingreso casi el triple de lo que Gershwin ganaba escribiendo canciones.

—Pero no acepte el trabajo —le aconsejó Berlin—. Si lo hace, pude convertirse en un Berlin de segundo nivel. Pero si usted insiste en seguir siendo usted mismo, algún día se convertirá en un Gershwin de primera.

Gershwin insistió con Gershwin, por supuesto, y la música popular norteamericana alcanzó alturas desconocidas hasta entonces. "No trate de imitar a los demás", les dice Ebb a sus protegidos. "Jamás deje de ser usted mismo."

Con frecuencia lo que esto requiere es darse cuenta de quién es realmente usted y poner sensatamente esa imagen en funciones. Esto es tan importante que vale la pena un poco de serena reflexión. Hágase la siguiente pregunta de un modo muy directo: ¿Qué cualidades personales poseo que puedan ser convertidas en cualidades de liderazgo?

Para Robert L. Crandall, una de esas cualidades consiste en la fina capacidad de anticiparse al cambio. Crandall, presidente de AMR Corporation, piloteó American Airlines durante una época de gran turbulencia en el negocio de los viajes aéreos.

La gimnasta olímpica Mary Lou Retton obtenía un gran impulso de su natural entusiasmo. Ella saltó de una pe-

queña ciudad en West Virginia y entró en el corazón de la gente de todas partes.

En el caso de Hogh Downs, el veterano conductor de noticieros de ABC, una de esas cualidades para el liderazgo era su sencilla humildad. Downs logró hacer una gran carrera en el muy competitivo mundo de la televisión y al mismo tiempo siguió siendo un caballero.

Cualesquiera sean esas cualidades en usted —persistente obstinación, voluntad de acero, una gran imaginación, actitud positiva, un fuerte sentido de los valores—, deje que conduzcan al liderazgo. Y recuerde que las acciones son mucho más poderosas que las palabras.

Arthur Ashe era un tenista de nivel mundial, y un padre también de primer nivel, un verdadero líder en estos campos y en otros. Él también creía en liderar con el ejemplo.

"Mi mujer y yo hablábamos de esto con nuestra hija de seis años", decía Ashe en un reportaje poco antes de su muerte. "A los chicos les impresiona más lo que ven que uno hace que todo lo que uno diga. Los chicos de esa edad sin duda obligan a ser honesto. Si uno ha estado predicando una cosa y de pronto uno no lo hace, ellos de inmediato nos lo dicen en la cara.

"Le enseño que no es correcto comer con los codos sobre la mesa. Pero un día, después de comer, yo mismo pongo los codos sobre la mesa. Entonces ella me lo hace notar. Hay que ser muy hombre o muy mujer para decirle que tiene razón, y poner los codos en su lugar. En realidad, ésa es una experiencia de aprendizaje mucho más fuerte que el hecho de haber oído la indicación. Eso quiere decir que ella prestó atención en el pasado; que entendió lo que se le dijo y que además reconoce el hecho cuando lo ve. Pero se requieren acciones más que palabras para lograrlo."

Un líder establece patrones para luego ajustarse a ellos. Douglas A. Warner III, por ejemplo, siempre ha insistido en lo que él llama "transparencia total".

"Supongamos que usted viene a verme para hacerme

alguna propuesta", dice Warner, presidente de J. P. Morgan & Co., Incorporated, "y luego, al día siguiente, todo lo que usted me dijo aparece en la tapa del *Wall Street Journal*. ¿Se sentiría usted orgulloso de haber manejado esa transacción o esa situación del modo en que usted precisamente me recomendó, dando por supuesta una total transparencia? Si la respuesta a esta pregunta es no, entonces tendremos que detenernos de inmediato y examinar cuál es el problema." Ésa es una característica del liderazgo.

Un liderazgo bien enfocado, con fe en sí mismo como éste, es lo que convierte una visión en realidad. Pregúntele, si no, a la Madre Teresa. Ella era una joven monja católica, que ejercía la docencia en un colegio secundario en la zona de clase media alta de Calcuta. Pero ella no dejaba de mirar por la ventana por donde veía a los leprosos en la calle. "Veía miedo en sus ojos", cuenta ella. "El miedo de saber que nunca serán amados, el miedo de saber que jamás tendrán atención médica adecuada."

No podía ella quitarse ese miedo de la mente. Sabía que tendría que abandonar la seguridad del convento y salir a las calles para levantar hogares de paz para los leprosos de la India. A través de los años que siguieron, la Madre Teresa y sus Misioneras de la Caridad se han ocupado de 149.000 personas que padecían lepra, proporcionándoles atención médica y amor incondicional.

Un día de diciembre, después de hablar en Naciones Unidas, la Madre Teresa fue a visitar una prisión de máxima seguridad en el estado de Nueva York. Durante esa visita habló con cuatro internados que tenían SIDA. De inmediato supo que ésos eran los leprosos de hoy en día.

Regresó a la ciudad de Nueva York el lunes antes de la Navidad, y se dirigió sin demoras a la alcaldía a visitar al alcalde Edward Koch. Allí le pidió que llamara al gobernador Mario Cuomo.

—Gobernador —le dijo, una vez que Koch le entregó el teléfono—, acabó de regresar de Sing Sing, y cuatro presos allí tienen SIDA. Me gustaría abrir un centro para

el SIDA. ¿Es posible entregarme esos prisioneros? Me gustaría que fueran los primeros cuatro internos del centro para el SIDA.

—Bien, Madre —respondió Cuomo—, tenemos cuarenta y tres casos de SIDA en el sistema penitenciario del estado. Le entrego a usted los cuarenta y tres.

—Muy bien —replicó ella—. Pero me gustaría comenzar sólo con los cuatro. Ahora bien, déjeme explicarle el edificio que tengo en mente. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por él?

—Muy bien —aceptó Cuomo, sobre cogido por la intensidad de esta mujer.

Luego la Madre Teresa se volvió al alcalde Koch y le dijo:

—Hoy es lunes. Me gustaría abrir el miércoles. Vamos a tener que tener otorgados algunos permisos. ¿Podría usted ocuparse de ello?

Koch se quedó mirando a esa mujercita que estaba parada en su oficina. Sacudió la cabeza de un lado a otro.

—Siempre que no me obligue a lavar los pisos —respondió el alcalde.

EL PRIMER PASO HACIA EL ÉXITO CONSISTE EN IDENTIFICAR LOS PROPIOS PUNTOS FUERTES PARA EL LIDERAZGO.

¹ Nota del traductor: *Tin Pan Alley*: barrio en que se reúnen compositores y publicistas de música popular.

Comience a comunicarse

Los hijos de Theodore Roosevelt lo adoraban, y tenían buenas razones para que así fuera. Un día, un viejo amigo acudió con un problema a Roosevelt. Su hijo menor se había ido de casa para vivir con una tía, era un muchacho difícil. Se quejó de las inconductas de su hijo y el padre aseguraba que nadie podía llevarse bien con él.

A lo que Roosevelt respondió,

—Tonterías. No creo que haya nada malo con ese muchacho. Pero si un joven con carácter no consigue el tratamiento adecuado en su casa, se irá a donde pueda conseguirlo.

Algunos días más tarde, Roosevelt vio al muchacho y le dijo:

—¿Qué es eso que me han dicho, que te vas de tu casa?

—Bien, coronel —dijo el muchacho—, cada vez que voy a casa de mi padre, él explota. Jamás me ha dado la oportunidad de explicarle mi historia. Siempre dice que estoy equivocado. Siempre yo soy el culpable.

—Sabes una cosa, hijo —explicó Roosevelt—, tal vez ahora no lo creas así, pero tu padre es tu mejor amigo. Significas para él más que todo el resto del mundo.

—Tal vez sea así, coronel Roosevelt —replicó el muchacho—, pero me encantaría que tuviera otra manera de manifestarlo.

Luego Roosevelt mandó llamar al padre y comenzó a decirle algunas dolorosas verdades. El padre explotó tal como había dicho el joven.

—¿Ves? —le dijo Roosevelt—. Si le hablas a tu hijo del

modo en que lo has estado haciendo conmigo, no me sorprende que se vaya de casa. Lo que me maravilla es que no se haya ido antes. Ahora vete y trata de conocer a tu hijo. Encuéntralo a mitad de camino.

DALE CARNEGIE

Nada podría ser más fácil que fallar en la comunicación. Condescendencia, contradicciones, desprecio, desconsideración, tratar a los demás con la actitud de "Yo soy el que manda y usted acá sólo tiene que trabajar", tales eran hasta hace mucho tiempo las formas de interacción humana ampliamente aceptadas dentro de algunas de las más grandes y mejor conocidas empresas en el mundo. Se pensaba que el "derecho a ladrar" era una prerrogativa natural de los cargos ejecutivos, junto con una oficina con ventanal y dos horas para almorzar. Familias, escuelas y otras organizaciones seguían, lamentablemente, el modelo.

Durante años se creyó que el grito era severidad. La testarudez era confundida con un conocimiento superior. La discusión era igual que honestidad. Todos —supervisores y empleados, padres e hijos, maestros y estudiantes— debemos estar agradecidos de que aquellos tiempos finalmente se estén terminando.

Jerry Greenwald, ex vicepresidente de la Chrysler Corporation, compara el método de comunicación de las viejas corporaciones con una versión adaptada de ese juego infantil llamado "teléfono": si dos adolescentes vivieren uno junto a la casa del otro y tienen algo que arreglar entre ellos, uno de ellos cruza el jardín y hablan del asunto. Si se tratara de dos personas en dos departamentos de una corporación, el adolescente hablaría con su hermano mayor, quien hablaría con la madre, quien hablaría con el padre, quien a su vez iría a la casa del vecino y hablaría con el padre del otro adolescente, quien hablaría con la madre del muchacho hasta que finalmen-

te éste recibiría el mensaje para terminar preguntándose: *¿Qué es lo que el tipo de al lado está tratando de decirme?*

"Estamos tratando de eliminar todo eso en Chrysler", explicaba Greenwald mientras estaba todavía en la empresa de automotores. "Si usted es un operario en una planta y necesita hablar con alguien que está a cien metros en el otro extremo de la fábrica para decirle que cambie algo de modo que usted pueda hacer mejor su trabajo, usted va y se lo dice. No tiene que decírselo al capataz, para que él se lo diga al supervisor quien a su vez deberá decírselo a su propio supervisor para que de ese modo, a los seis meses la otra persona todavía esté tratando de entender qué era lo que usted quería cambiar."

Cada vez más personas, tanto en el mundo de los negocios como en cualquier otra parte, están comenzando a comprender lo importante que realmente es la buena comunicación. La habilidad para comunicarse bien es lo que enciende el fuego en los demás. Es lo que convierte las grandes ideas en acción. Es lo que hace que todo logro sea posible.

Comunicarse bien no es terriblemente complicado, por lo menos no en teoría. Comunicarse, después de todo, es algo que cada uno de nosotros hace todos los días en la vida personal. Todos nos hemos estado comunicando desde los más remotos días de nuestra niñez. Por lo menos creemos que lo hemos estado haciendo. Pero la verdadera comunicación, la comunicación efectiva, es en realidad bastante poco común en el mundo de los adultos.

No hay una receta secreta para aprender a comunicarse bien, pero sí existen algunos conceptos básicos que pueden ser aprendidos con relativa facilidad. Éstos son los primeros pasos para una comunicación exitosa. Síguelos y habrá encontrado su camino.

1. Convierta la comunicación en la primera prioridad.
2. Ábrase a los demás.

3. Provoque un ambiente receptivo para la comunicación.

Independientemente de lo ocupado que usted esté a lo largo de su día de trabajo, *usted debe indefectiblemente hacerse tiempo para comunicarse*. Todas las ideas brillantes en el mundo son inútiles si uno no las comparte. La comunicación puede lograrse de muchas maneras: en reuniones, en sesiones personales con los colegas, nada más que caminando por algún pasillo o al detenerse para tomar agua fría, o cuando pasa una media hora en el comedor de la empresa. Lo más importante de todo es que la comunicación jamás se detiene.

Robert Crandall tiene una gran sala de reuniones cerca de su oficina de presidente de la AMR Corporation, la empresa madre de American Airlines. Todos los lunes pasa buena parte del día en ese lugar, escuchando y hablando con gente de diversos sectores de la empresa. "Ayer por la mañana", decía Crandall no hace mucho tiempo, "teníamos a todos los altos funcionarios más ocho, diez o doce personas de tres o cuatro niveles distintos de la empresa, todos haciendo un análisis muy complicado.

"Tratábamos de comprender si este sistema de núcleos de comunicación que habíamos construido se habría vuelto económicamente insostenible como consecuencia del modo en que la industria ha ido cambiando. Cuando creamos este particular esquema de núcleos de comunicación el mundo tenía un aspecto y ahora tiene otro. Esto ha afectado el modo en que los pasajeros se mueven dentro del sistema. También ha afectado el modo de calcular los precios. La consecuencia es que ya no estamos tan seguros de que el sistema de núcleos siga siendo aceptable. Precisar eso es algo muy complicado.

"Se requiere una gran cantidad de datos. De modo que ayer pasamos tres horas y media, en el curso de las cuales se expresaron muchos puntos de vista diferentes, se

produjeron muchas discusiones y el clima emocional era intenso. De todas maneras, al final enviamos a todos con tres o cuatro tareas suplementarias para que regresaran en un par de semanas con toda la información adicional. Después nos sentaremos y seguiremos hablando. ¿Está mal lo que estamos haciendo? ¿Y qué es lo que podemos hacer de manera diferente que tenga probabilidades de funcionar? Así es como esperamos finalmente encontrar una salida para estos dilemas."

En todo esto los beneficios tienen dos aspectos: Crandall recibe la información de la gente que sabe y todos ayudan a crear la futura visión de American Airlines. Ello es fundamental para el desarrollo de relaciones basadas en la confianza.

La comunicación no tiene por qué producirse sólo en la gran sala de reuniones. Buena parte de la mejor comunicación dentro de las corporaciones se produce de manera aparentemente informal. Walter A. Green, el presidente de Harrison Conference Services, Inc., usa una técnica que él llama sus "uno a uno".

"Lamentablemente", dice Green, "en las organizaciones uno tiene estructuras. Tenemos un presidente, varios vicepresidentes, y todos los demás niveles. Los *uno a uno* constituyen una manera de evitar esa estructura. Se trata de conversaciones informales, por lo general a la hora del almuerzo, que mantengo con cualquiera dentro de la organización con quien me interese hablar. Cómo se sienten respecto de la compañía, respecto de sus trabajos. Me gusta saber algo de ellos como individuos y me gusta que me hagan preguntas acerca de la compañía. Todo eso constituye un más fácil *uno a uno*." Como resultado de todas esas conversaciones, la visión de Green respecto de toda la empresa comienza a crecer.

Douglas Warner, el presidente de J. P. Morgan, ha introducido esta práctica de comunicación directa en esa antigua institución bancaria. "Literalmente hacemos un paseo de visitas, recorremos todo el interior", explica Warner. "Vamos y vemos a algunas personas. Salimos de

nuestras oficinas, vamos nosotros a otros lugares en lugar de insistir en que todos vengan a nosotros."

Varias veces por semana Warner o sus asistentes principales toman café con treinta o cuarenta de las principales personas en Morgan. "Comunicación mirándose a los ojos, directa e informal", según lo expresa el mismo Warner. Hasta un banco como Morgan ha descubierto la utilidad de estas sencillas charlas. La misma teoría se aplica dentro de los niveles ejecutivos. "Como parte de todo esto, los directores ejecutivos de la empresa, unas trescientas y tantas personas, son invitados a una gran sala todos los días para almorzar, tanto los que están en Nueva York como aquellos del exterior que están de visita. De ese modo todos los días se realiza un verdadero encuentro."

David Luther, director corporativo de calidad de Corning Incorporated, describe este proceso en su organización: "Yo llamo a esto pesca a grandes profundidades, o sea ir al fondo de la organización para preguntar qué es lo que realmente está pasando, qué es lo que preocupa a la gente, qué es lo que dicen, contra qué cosas tienen quejas, qué puede uno hacer para ayudar."

La necesidad de una comunicación efectiva no se detiene en la puerta de la oficina. Se extiende al hogar, a la escuela, a la iglesia, hasta a los claustros de la ciencia. Cualquier lugar donde alguien se reúna con alguien, la clave es la comunicación.

Antes era común que los científicos investigadores se pasaran toda la vida en los laboratorios, obsesivamente buscando las verdades del orden natural. Pero esos tiempos terminaron. En el competitivo mundo de hoy en día, hasta los científicos necesitan escuchar y hablar.

"Muchos científicos no saben cómo comunicar efectivamente lo que están haciendo", dice el doctor Ronald M. Evans, un eminente profesor e investigador del Instituto Salk de Estudios Biológicos. "Saben lo que están haciendo. Tienen una idea bastante precisa de por qué lo están haciendo. Pero tienen dificultades para poner todo

eso en perspectiva, para transmitir las ideas fuera del laboratorio. Se trata de una importante limitación en muchos niveles. Para obtener fondos, uno tiene que convencer a la gente de que lo que está haciendo es importante."

Cuando Lee Iacocca fue a trabajar por primera vez a Ford Motor Company, descubrió la misma limitación en muchos diseñadores e ingenieros de automóviles: "He conocido a muchos ingenieros con ideas fantásticas que han tenido problemas al tratar de explicarlas a otras personas. Siempre es una lástima que alguien con mucho talento no pueda explicarle al directorio o a una comisión especial lo que tiene en la cabeza."

Sin el dominio de esa tan básica habilidad humana —la capacidad de hablar y de escuchar a los demás—, los miembros de una empresa, de una escuela o de una familia no pueden seguir avanzando por mucho tiempo.

La casa de los Levine se había convertido en una casa de locos. Los niños se hacían cada vez más grandes. Lo cual significaba más actividades, más fiestas de cumpleaños, más encuentros deportivos, más clases de gimnasia, más festejos, más instrucción religiosa... y más turnos para llevar chicos a la escuela para Harriet, más de lo que nadie podía contar.

Stuart tenía un trabajo que le encantaba, pero el viaje era abrumador y lo mantenía alejado de la familia más de lo que le hubiese gustado. Eso dejaba a Harriet en casa con Jesse y Elizabeth, que eran unos chicos encantadores, pero se hacían más independientes cada día.

"Jesse y Elizabeth estaban mirando demasiada televisión", recuerda Harriet, "y no estaban leyendo lo suficiente. Apenas si teníamos tiempo para comunicarnos."

Antes de que las cosas realmente salieran de su cauce, los Levine se sentaron todos juntos una noche y prepararon un plan. Decidieron que formarían un consejo de familia. Todos los domingos, después de comer, se reuní-

rían alrededor de la mesa de la cocina y hablarían con toda calma acerca de cualquier cosa que tuvieran en mente. "La idea era tener un foro regular para la comunicación familiar, todas las semanas, indefectiblemente", explica Harriet.

El consejo de familia comenzó a tratar asuntos grandes y pequeños. ¿Cumplen los chicos con la media hora de lectura antes de la televisión? ¿Estaría Stuart de regreso en la ciudad para el partido de fútbol? ¿Cuándo dejará Harriet de preparar ese mismo plato de pollo?

Al final de la reunión a los chicos se les entregaba el dinero para toda la semana. "Se supone que todos deben participar y así nunca nadie tendrá problemas... siempre y cuando digan la verdad."

El más grande error que solían cometer los gerentes —además de pensar que toda la sabiduría provenía de ellos— era el hecho de no darse cuenta de que la comunicación, decididamente, debe producirse en dos direcciones. Usted debe compartir sus ideas con los demás y escuchar las ideas de ellos. Éste es el paso número dos: *Ábrase a los demás... hacia arriba, hacia abajo y hacia el costado*.

Publilius Syrus, el dramaturgo romano, comprendió esta verdad de la naturaleza humana hace dos mil años. "Nos interesamos en los demás cuando ellos se interesan en nosotros", escribió Syrus.

Si usted puede mostrarles a sus colegas que es receptivo a las ideas de ellos, con seguridad ellos se mostrarán receptivos a las suyas... y dispuestos a mantenerlo honestamente informado acerca de las cosas que usted tiene que saber. Demuestre que se preocupa por el futuro de la organización y que de igual modo se preocupa por ellos. Y no limite esas demostraciones de preocupación a sus colegas. Comunique el mismo auténtico interés a quienes dependen de usted así como a sus clientes.

En Saunders Karp & Company, el banquero financista

Thomas A. Saunders III pasa su vida profesional buscando empresas en crecimiento para invertir los fondos de sus clientes. Es un experto en descubrir verdaderas joyas en lo que a negocios se refiere. Nada impresiona más a Saunders que una compañía que realmente sabe cómo comunicarse con los clientes.

No hace mucho hizo una visita a una empresa mayorista de joyas en Lafayette, Louisiana. Pasó un día entero recorriendo las instalaciones de la empresa. Pero sólo necesitó cinco minutos en la sala de telemarketing para reconocer un éxito en comunicaciones de primer nivel.

"Trataban a sus clientes de manera sumamente eficiente por teléfono y la calidad del servicio era muy alta", cuenta Saunders. "Parecían no cometer errores. Todo era muy preciso: '¿Quiere tal cosa? ... Sí, tenemos eso en depósito... ¿Quiere dos? Muy bien ... ¿Quiere tres? Bien... Sí, tenemos lo que usted busca... No, eso hay que pedirlo con anticipación... ¿Puedo sugerirle otra cosa a cambio?... Sí, bien, si usted mira en la página seiscientos de nuestro catálogo, allí hay un...' Algo fantástico. Todo terminado en quince segundos. Increíble."

La llamada promedio tomaba quince segundos, y el cliente promedio quedaba encantado. ¿Quién dejaría de poner dinero en una empresa como aquélla?

Es fácil quedar aislado de los clientes y de los colegas, en particular para aquellas personas que progresan dentro de una organización. Pero no importa la altura a la que uno llegue, la comunicación debe producirse en todas las direcciones, hablando y escuchando, hacia arriba, hacia abajo y hacia los costados de la cadena de comando.

A Ronald Reagan no se lo llamaba el Gran Comunicador porque sí. Durante toda su larga carrera política insistió en escuchar y hablar con la gente a la que servía. Aun cuando era presidente, Reagan seguía leyendo las cartas de los votantes. Hacía que sus secretarias en la Casa

Blanca le entregaran una selección de cartas todas las tardes. Por la noche se las llevaba a sus aposentos privados y escribía respuestas personales.

Bill Clinton le ha dado el mismo uso a las reuniones ciudadanas filmadas: mantenerse informado acerca de qué es lo que siente la gente y mostrándoles a todos que se preocupa por ellos. Aun cuando no tenga soluciones para todos los problemas que se plantean, allí está Clinton, escuchando, relacionándose, articulando sus propias ideas.

No hay nada nuevo en todo esto. Abraham Lincoln hacía más o menos lo mismo hace más de un siglo. En aquellos tiempos, cualquier ciudadano podía hacer un pedido al presidente. A veces Lincoln le pedía a algún ayudante que respondiera, pero con frecuencia él mismo respondía a los solicitantes personalmente.

Algunos lo criticaban por ello. ¿Para qué molestarse cuando había una guerra que pelear, una unión para ser salvada? Porque Lincoln sabía que comprender la opinión pública era una parte esencial de la función de presidente, y él quería saberlo de primera mano.

Richard L. Fenstermacher, director ejecutivo de Operaciones Norteamericanas del mercado de automóviles de la Ford Motor Company, es un fiel creyente de ello. "Mi puerta está abierta", le dice constantemente a su gente. "Si usted pasa por el vestíbulo y me ve sentado en mi despacho, y quiere decirme algo, aunque más no sea *hola*, deténgase y entre. Si le parece que tiene alguna idea para que yo conozca, cuéntemela. No se sienta obligado a pasar por los gerentes."

Esta clase de fácil interacción no ocurre por accidente. Y aquí es donde entra a jugar la regla número tres: *Propicie un ambiente receptivo para la comunicación.*

Un aspecto característico de la comunicación con los demás es que la gente no dirá lo que piensa —y no escuchará de manera receptiva lo que usted tiene para decir— salvo que antes se haya echado una base de auténtica confianza y de intereses compartidos. Uno no puede dejar de ser sincero. Lo que usted siente de verdad res-

pecto de la comunicación, si usted es abierto o no, todo ello aparece claro y fuerte, independientemente de lo que diga. "Uno sabe de inmediato si alguien es receptivo o no", ha dicho la gimnasta olímpica Mary Lou Retton. "Cuando uno tiene esa impresión, uno puede leer a una persona por comunicación no verbal y lenguaje corporal. Uno sabe cuando alguien está parado en un rincón como si estuviera diciendo: *No quiero que nadie me hable.*"

¿Cómo se puede evitar el envío de ese mensaje? Ábrase, quiera a la gente y hágale saber que la quiere. Siga el consejo de Retton: "Ser sencilla y humilde es sumamente importante. Siempre trato de que la gente se sienta cómoda. Todo el mundo es igual. Creo que todos están en el mismo nivel, tanto el presidente de una compañía como un vendedor. Sólo se trata de un trabajo diferente." De eso se trata precisamente cuando hablamos de crear un ambiente receptivo: hacer que los demás se sientan cómodos.

Antes era más fácil de lo que es ahora. El conductor de televisión y ex jugador de los Yankees de Nueva York, el grandioso Joe Garagiola, recuerda la gran cantidad de contactos personales, cara a cara, que había entre jugadores y admiradores: "Cuando salíamos del campo de juego y nos íbamos a casa después del partido, tomábamos el subterráneo con los mismos admiradores que habían estado en las gradas unas pocas horas antes.

"No era raro que uno de esos admiradores exclamara: 'Eh, Joe, ¿por qué bateaste la tercera bola? ¿Por qué no la dejaste que se fuera?'

"Hoy en día no existe esa relación personal entre los admiradores y los jugadores, salvo el hecho de leer acerca de si va a firmar o no un contrato de seis o siete millones de dólares."

Ray Stata, el presidente de Analog Services, Inc., un fabricante de circuitos integrados de alto rendimiento, aprendió la importancia del hecho de interesarse personalmente por su amigo Red Auerbach, durante mucho tiempo presidente de los Boston Celtics.

Recuerda Stata: "Cuando él hablaba sobre el liderazgo, con frecuencia usaba la expresión *Amo a mi gente*. Consideraba que eso era un auténtico prerrequisito para el liderazgo. Y los demás tienen que saberlo. De modo que si usted tiene un entorno donde la gente genuinamente cree que al terminar el día puede confiar en que usted se interesa y se preocupa por el bienestar de ellos, entonces usted ha creado relaciones que tienen un mayor significado para ellos." Entonces, y recién entonces, el terreno estará suficientemente preparado como para la comunicación.

Pero no espere que esto ocurra sin algún trabajo.

Hace varios años, David Luther, de Corning, estaba tratando de convencer a un dirigente gremial para que adhiriera a un programa de mejoramiento de la calidad que la empresa estaba tratando de implementar. Luther hacía su trabajo de propaganda sin dejar de hablar de una manera que él consideraba muy convincente acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad. Este programa iba a mejorar la vida tanto de los ejecutivos como de los obreros, prometía Luther al gremialista. Pero este dirigente claramente no aceptaba ni una palabra de lo que Luther tenía que decir.

"Se puso de pie", recuerda Luther, "y me dijo: 'Basta de charla. Todo es mentira. Ustedes... eso es una trampa. Mejor que la mayoría de las trampas que ustedes preparan, pero es una trampa. Lo único que están tratando de hacer es exprimir más a los trabajadores de la empresa'."

De todas maneras siguieron conversando. "Cedió un poco", cuenta Luther, "pero no lo convencí, y llegué a la conclusión de que nunca podría ganarme su confianza. Lo único que yo podía hacer era demostrarle que la mercería, de modo que le dije que iba a volver con el mismo asunto al año siguiente, y el año después del siguiente, y el otro año, y el otro y el otro. Seguiré insistiendo con el mismo tema." Y Luther siguió insistiendo.

Su mensaje demoró varios años en ser comprendido,

y primero debió mostrar que podían confiar en él respecto de asuntos de menor cuantía. También debió mostrar que escuchaba sus preocupaciones. Pero al final Luther tuvo la paciencia de esperar que el mensaje llegara, y los gremios de Corning se convirtieron en verdaderos socios en el programa de mejoramiento de la calidad.

Una última cosa para recordar: *Una vez que la gente corre el riesgo de decirle a usted lo que piensa, no la castigue por su sinceridad. No haga nada, absolutamente nada que los desaliente a correr el riesgo de comunicarse otra vez.*

"Si un empleado me hace una sugerencia con la que no estoy de acuerdo, entonces debo ser muy delicado en cuanto al modo en que le voy a decir que no estoy de acuerdo con él", dice Fred J. Sievert, jefe de finanzas de la New York Life Insurance Company. "Quiero alentarlos para que vuelvan en otra ocasión y me hagan otra sugerencia. Por ello es que les digo a ciertas personas de mi equipo de colaboradores que yo puedo estar en desacuerdo noventa y nueve de cada cien veces, pero lo mismo quiero que sigan dándome sus opiniones. Para eso me pagan. Esa única vez de cada cien será valiosa, y el hecho de que no esté de acuerdo en todas las demás no significa que los valore menos."

Una en cien. Tal vez no parezca muy alentador, pero grandes fortunas han nacido de probabilidades menos seguras que ésa. Por eso es que escuchar y compartir ideas es tan importante.

La verdad es que la comunicación es tanto una habilidad como un arte. Es un proceso acerca del cual vale la pena pensar y que conviene practicar más de lo que la mayoría de la gente hace. En ocasiones el hecho de poner sus ideas a consideración de los demás implica mostrar una cierta vulnerabilidad personal. Usted está compartiendo algo con los demás y les está pidiendo que ellos comparten algo con usted. Y eso no siempre es cosa fácil. Se requiere esfuerzo y tiempo. Hay que adquirir nuevas técnicas constantemente y también hay que ponerlas

en práctica en todo momento. Pero tranquícese, la práctica logra la perfección, o algo muy cerca de ella.

Kuo Chi-Zu es el fiscal general en Taipei, Taiwán, y un orador tremadamente convincente. Pero no siempre se sintió cómodo hablando delante de un grupo. Cuando era un joven ayudante del fiscal, a Chi-Zu se lo invitaba con frecuencia a hablar en las organizaciones locales. Y él le dijo no al Rotary, no al Club de Leones. También se negó a hablar ante los Jóvenes Sobresalientes. Tenía tanto miedo a la perspectiva de hablar en público, como le ocurre a mucha gente, que rechazaba toda invitación.

“Aun cuando yo sólo era parte del público en alguna reunión”, recuerda, “siempre elegía el asiento más escondido. Y casi nunca pronunciaba yo una palabra.”

Sabía que ese miedo estaba frenando el avance de su carrera —y ni hablar de las noches en vela que pasaba dominado por la ansiedad—. Sabía que debía solucionar su problema de comunicación.

Hasta que un día Chi-Zu fue invitado a hablar en el colegio donde había estudiado, y se dio cuenta de inmediato de que ésa era su oportunidad. Después de todo, había hecho el enorme esfuerzo a través de los años de mantener un fuerte lazo con la escuela, con sus estudiantes y con los graduados. Si había un público en el que podía confiar —y que también se mostraría receptivo a lo que él iba a decir—, éste era el indicado.

De modo que aceptó presentarse y se preparó lo mejor que pudo. Eligió un tema acerca del cual sabía muchísimo y por el que se preocupaba profundamente: su trabajo como ayudante del fiscal. Organizó su exposición alrededor de ejemplos de la vida real. No la memorizó. No escribió las palabras. Sencillamente se dirigió al podio de la sala de conferencias de la escuela y habló como si se estuviera dirigiendo a una habitación llena de amigos, cosa que era correcta.

La exposición fue todo un éxito. Desde el podio podía ver los ojos del público fijos en él. Podía oír que la gente se reía de sus chistes. Podía sentir su calor y su apoyo, y

cuando terminó de hablar los estudiantes se pusieron de pie para una intensa ovación.

Chi-Zu asimiló algunas importantes lecciones acerca de la comunicación aquel día: que la comunicación requiere una cierta apertura y un ambiente de confianza; que una comunicación exitosa puede proporcionar buenos dividendos. Chi-Zu no se detuvo allí. Se convirtió en el conferenciante favorito de Taipei y pronto fue promovido al cargo de fiscal general.

Finalmente estaba aprendiendo a comunicarse.

LA COMUNICACIÓN SE BASA EN RELACIONES DE CONFIANZA.

“Bueno, que tal situación —afirmó—, cuando los bosques se fueron la población se vio obligada a cambiarse de vida. Los que no pudieron emigrar se quedaron en el pueblo y se dedicaron a la agricultura. Los que sí pudieron emigrar se trasladaron a las ciudades cercanas, donde se establecieron y vivieron bien. Los que quedaron en el pueblo tuvieron que trabajar duro para sobrevivir. Pero al final, todo lo que se ganó se perdió porque los bosques ya no estaban.”

“¿Qué sucede ahora?”, preguntó el muchacho.
“Ahora”, respondió el anciano, “los bosques han regresado. Los animales que vivían allí han vuelto y están bien. Los bosques han regresado porque los humanos han aprendido a vivir en armonía con la naturaleza.”

“Sí, sé que los humanos han aprendido a vivir en armonía con la naturaleza”, respondió el muchacho.
“Sí, sé que los humanos han aprendido a vivir en armonía con la naturaleza —dijo el anciano—, pero esa es una lección que debes aprender tú mismo por ti mismo. Sigue viviendo y verás que tu problema de hoy desaparecerá.”

“Pero que cosa es Chico!”, fue respondiendo a la risa el muchacho cuando habían estudiado, y se dio cuenta de inmediato de que esa era una oportunidad. Despidiéronse todos, hasta llegó el momento de acostarse y poco más tarde el muchacho se quedó dormido, con sus entrañas llenas de hierba y flores, y con los conejos en su estómago —y que momentos se mostró un relajado y lo apuró dos o tres—. Que era el mejor sueño.

De pronto que oyeron despiadados gritos que provenían de que parte. El muchacho corrió hacia el cuarto donde vivía el perro que se propuso inmediatamente a su alrededor como guardian del hogar. Llegaron al pie de la cama y el muchacho se dio cuenta de que el perro estaba ladrando. No se atrevió a mirar al perro ni a la sala de estar donde se escuchaba la voz de un hombre dirigiéndose a una señora que gritaba desesperadamente.

La persona que gritaba era el señor J. Edgar Thomson, presidente de la Pennsylvania Railroad, uno de los hombres más ricos de Estados Unidos. Hasta donde se sabía, jamás se había visto a

que nadie dirigido en su vida —salvo el presidente de la Pennsylvania Railroad— hubiera sido tan deshonorable y desleal en su trato con sus trabajadores así como con los demás. Los trabajadores de los talleres siderúrgicos de Pittsburgh, que eran casi todos de raza negra, se quejaban de que el presidente de la Pennsylvania Railroad les daba solo un tercio de lo que daban los trabajadores blancos.

3

Motivar a los demás

Cuando todavía era niño Andrew Carnegie descubrió la sorprendente importancia que la gente le otorga a sus nombres. Cuando tenía diez años, era dueño de un conejo macho y de una coneja hembra. Una mañana se despertó y descubrió una canasta llena de conejitos y no tenía nada con qué alimentarlos.

“¿Qué les parece a ustedes que hizo? Pues bien, tuvo una idea brillante. Le dijo a una media docena de muchachos vecinos que si todos los días iban y arrancaban suficiente hierba y flores para alimentar a los conejos, los llamaría con los nombres de ellos. El plan funcionó a las mil maravillas, y ésa es la clave de esta anécdota.”

Andrew Carnegie jamás olvidó el incidente. Y años más tarde, ganó millones de dólares usando esa misma técnica en sus negocios. Quería vender rieles de acero a la empresa Pennsylvania Railroad. En aquella época, J. Edgar Thomson era el presidente del ferrocarril. De modo que Andrew Carnegie, con la lección en mente que había aprendido de los conejos, construyó una enorme planta siderúrgica en Pittsburg y la llamó Talleres Siderúrgicos J. Edgard Thomson.

Ahora les voy a hacer una pregunta. Cada vez que Pennsylvania Railroad necesitaba rieles de acero, después de eso, ¿dónde creen que J. Edgard Thomson los compraba?

DALE CARNEGIE

Paul Fireman necesitaba una fuerza de trabajo altamente motivada. Fireman, presidente de Reebok International, hizo una promesa que era inusualmente audaz. En dos años, juró Fireman, Reebok superaría a Nike en su participación en el mercado.

Fireman no sobornó ni amenazó ni lisonjeó a la gente que trabajaba para él, sino que la condujo a la motivación. Les demostró a sus empleados que estaba dispuesto a correr riesgos y los alentó para que hicieran lo mismo. Elaboró un novedoso programa de desarrollo de productos y lo proveyó con generosos fondos. Juró que iba a gastar lo que fuera necesario, no importaba cuánto, para contratar a las principales figuras mundiales del deporte como voceros de Reebok. Fireman hablaba y vivía veinticuatro horas al día a partir de la nueva visión de Reebok.

"Lo que uno tiene que hacer es un reclutamiento", explica. "No creo que eso se le pueda dictar a la gente: *Vamos. Marche. Haga tal cosa*. Uno tiene que tomarse el tiempo para convencer a la gente y reclutarla para la causa, para la visión, para el sueño, para la fantasía, sea lo que fuere que uno esté haciendo. Hay que reclutar. Y eso requiere tiempo. Y esfuerzo. Se necesitan refuerzos constantes. Pero uno no da órdenes, uno recluta.

"Si uno recluta a alguien, entonces se encuentra con una metamorfosis. Uno cambia a alguien y esa persona se convierte en alguien capaz de reclutar diez personas, quienes a su vez se vuelven capaces de reclutar a cien. Muchos pensaban que mi objetivo era una barbaridad. Pero después del segundo día, del tercero, del quinto, del décimo, del vigésimo, del trigésimo, se dieron cuenta de que no se trataba de palabras. Es un modo de vida.

"Es igual que en las viejas películas de vaqueros donde el héroe iba a pelear la última batalla contra el villano para rescatar a la heroína", explicaba Firman. "Mientras el héroe cabalgaba en su blanco caballo, un tipo lo acompañaba, luego aparecía otro de la derecha. Y luego diez más de la izquierda. Y así seguían hasta que al cabo de treinta segundos había setecientas personas cabalgando,

levantando polvo, encaminándose hacia la última escena.

"Uno no puede esperar hasta haber llamado a todos y decirles: *¿Quieren acompañarme hasta River Creek?* Lo que hay que hacer es impulsarlos a querer acompañarnos. Uno cabalga. Uno va. Y sencillamente arrastra a los demás detrás de sí. La intensidad de la música se incrementa. Y uno descubre cuando llega al lugar, sea que necesite setecientos o novecientos hombres, que lo fundamental fue continuar cabalgando. Y ellos quieren cabalgar con uno." Debemos impulsarlos a querer acompañarnos.

Ésa es la tarea del líder, alimentar esos sentimientos. "Estamos juntos en esto." "Somos parte de un equipo." "Lo que hacemos es valioso." Ésa es la tierra en la que crece la auténtica motivación.

Por supuesto que todo el mundo quiere cobrar a fin de mes, y el aguinaldo a fin de año, y un plan de ahorro, y también muchos otros beneficios. Pero la verdadera motivación jamás surge de incentivos financieros solamente, ni tampoco, ya que estamos, del miedo a ser echado. La gente que sólo trabaja por el dinero y no porque le gusta lo que hace, o porque se siente inspirada para hacerlo bien, o ambas cosas, sólo trabajará hasta donde sea necesario para que le sigan pagando. El miedo es una pobre motivación. Las empresas que se manejan de esa manera terminan con una fuerza laboral de empleados resentidos, sólo ansiosos por aprovecharse del patrón.

"Sólo hay un modo en este mundo de hacer que alguien haga algo", decía Dale Carnegie, "y consiste en hacer que la otra persona quiera hacerlo. No se olviden de esto, no hay otra salida.

"Por supuesto", continuaba Carnegie, "uno puede hacer que el otro quiera darnos su reloj si le ponemos un revólver en las costillas. Usted puede hacer que sus empleados le brinden su cooperación... hasta que les da la espalda, amenazándolos con el despido. Usted puede hacer que un chico haga lo que usted quiera a través de

una paliza o mediante amenazas. Pero estos crudos métodos tienen repercusiones sumamente indeseables."

Entonces, ¿qué es lo que la gente realmente quiere? "No demasiadas cosas", decía Carnegie. "Salud y conservación de la vida. Comida. Sueño. Dinero y las cosas que el dinero puede comprar. Vida en el más allá. Gratificación sexual. El bienestar de nuestros hijos. Sentimiento de importancia.

"Casi todos estos deseos son por lo general satisfechos, todos salvo uno. Hay un deseo profundo, casi tanto y tan imperioso como el deseo de comer o de dormir. Se trata de lo que Freud llama el deseo de ser grande. Es lo que Dewey llama el deseo de ser importante."

Bríndele a los demás un verdadero sentido de finalidad, la sensación de que están trabajando por algo que vale la pena, un objetivo mutuamente importante.

De ahí es de donde proviene la verdadera motivación, motivación no sólo para realizar el trabajo tal como hay que hacerlo, sino motivación para hacerlo de manera excelente.

De modo que reconozca a la gente, incluya a los demás en su vida, aliéntelos, entrénelos, pídale sus opiniones, elógielos, déjelos tomar decisiones. Comparta la gloria con ellos. Busque su consejo y sígalo cuando pueda. Hágales comprender lo valiosos que son. Aliéntelos a correr riesgos. Bríndele la libertad de trabajar como a ellos les parezca mejor y transmítale la confianza que usted siente en la capacidad de ellos para salir adelante.

En otras palabras, demuéstreles a los demás que usted confía en ellos, los respeta y se preocupa por ellos. Hágalo y usted se encontrará rodeado por personas motivadas.

Como dice Bill Geppert: "Ocupese de su gente, y los negocios se cuidarán por sí solos." Geppert es el gerente general de Cox Cable, Inc., de Nueva Orleans, cargo que lo hace responsable por trescientos empleados. Uno de ellos es un joven técnico especialista en construcción llamado Brian Clemons, que trabaja para Cox en una zona suburbana, Jefferson Parish.

Clemons estaba de vacaciones una mañana en que se detuvo en una de las sucursales de Home Depot para comprar un poco de leña. Mientras esperaba que ésta fuera cortada, oyó que un hombre se quejaba de Cox. A medida que el hombre hablaba, unos ocho o nueve clientes de Home Depot se fueron reuniendo para escuchar esta historia de lamentos sobre la televisión por cable.

"Pues bien, Brian podría haber hecho diversas cosas", decía más adelante Geppert, al contar lo que ocurrió luego. "Estaba de vacaciones. Tenía muchas cosas para hacer y su mujer lo estaba esperando en casa. De modo que bien podía haber seguido haciendo sus cosas, ignorando lo que se había dicho. Pero, ¿qué fue lo que hizo Brian? Brian Clemons se adelantó y habló:

"—Disculpe, señor. No pude evitar oír lo que usted estaba diciéndole a esta gente. Yo trabajo para Cox. ¿Me permitiría la oportunidad de arreglar la situación? Es más, puedo garantizarle que solucionaremos el problema.

"Bueno, pueden ustedes imaginarse las expresiones en las caras de aquellas ocho personas. Estaban asombradas. Brian, que no vestía su uniforme, se dirigió al teléfono público, llamó a la oficina e hizo enviar un equipo de reparaciones a la casa. Este equipo se encontraba ya en la casa cuando éste llegó y resolvieron la situación tal como quería el cliente. Es más, luego descubrimos que Brian había ido todavía más lejos. Retomó el caso cuando regresó a su trabajo para asegurarse de que el cliente estuviera satisfecho con los resultados. Además, le dio al cliente un crédito de dos semanas en su cuenta y las disculpas por las molestias causadas."

¿Un caso raro? En algunas organizaciones, un servicio como éste es algo inconcebible. ¿Que los empleados asuman ese tipo de responsabilidades? ¿Mezclarse en asuntos que técnicamente son ajenos a sus trabajos? ¿"Desperdiciar" el tiempo de sus propias vacaciones? Difícil. Pero Geppert ha venido trabajando para hacer que esa actitud sea la normal en Cox. Ha ayudado a sus empleados a comprender que Cox es la compañía de *ellos*, y el

éxito de ella será el éxito de todos. "Ahora bien, esto puede ser un chispazo de sentido común", dice Geppert, "pero ése es el tipo de cosa que queremos que nuestra gente haga y en el que deseamos que se sienta involucrada."

¿Cómo, entonces, puede usted obligar a sus empleados a interesarse de esa manera en su trabajo? La respuesta es que no se puede. Nadie puede ser obligado a hacer un trabajo extraordinario. El rendimiento de cualquier persona será extraordinario sólo si realmente quiere que así sea. El desafío consiste en darle una razón para que lo quiera.

"La acción nace de lo que nosotros fundamentalmente queremos", escribió Harry A. Overstreet en su libro para todos los tiempos, *Influencing Human Behaviour*. "El mejor consejo que se le puede dar a quien quiera llegar a persuadir en el futuro, sea en los negocios, en la casa, en la escuela, en la política, es el siguiente: primero, desperte en la otra persona un urgente deseo. Quien pueda hacer esto tiene a todo el mundo consigo. No podrá hacer solo su camino." Aquella idea de Overstreet sigue siendo valiosa hoy en día.

David McDonald, presidente de Pelco Corporation, una exitosa compañía de equipos de seguridad de la Costa Oeste, ha realizado un espléndido trabajo de incorporación de esta actitud de querer hacer las cosas. Trata a su gente con dignidad; transmite valores de la corporación en los cuales todos pueden creer. Otorga a sus empleados la autonomía de decidir cómo llevar a cabo su trabajo. Los resultados han sido extraordinarios.

"Tenemos un empleado llamado Bill Reese que trabaja en el departamento de ventas," comenta McDonald. "Un viernes por la mañana recibió una llamada de un cliente de Seattle. Este hombre estaba como loco. Creía habernos ordenado equipos especiales de seguridad unos meses antes para un importante complejo habitacional, me parece que era algo relacionado con la náutica.

"Al aproximarse el final de esas instalaciones se dio cuenta de que le faltaba el equipo Pelco. Y también se

dio cuenta de que jamás lo había ordenado. Se esperaba que el trabajo estuviera terminado para el día siguiente, sábado, de otra manera se vería obligado a pagar una fuerte suma punitoria. No sabía qué hacer. Nosotros éramos su única fuente de aprovisionamiento de esos equipos. Llamó por teléfono y habló con Bill muy temprano por la mañana. Éste es uno de los pocos productos que efectivamente se fabrican de acuerdo con las necesidades de cada cliente. No había ninguno en depósito, y además se necesitaba un martillo especial para la instalación en el lugar. Bill recibió la llamada y le dijo que haría todo lo posible.

"Bill se dirigió a nuestra fábrica y pasó por alto todo el sistema de control de producción. Dio comienzo a un trabajo de producción desde cero e hizo que todo el mundo lo secundara. Creo que la cantidad que se necesitaba era de unos quince. Hizo pasar el proyecto a toda velocidad por nuestro departamento de fabricaciones. Pero resultaba que no iba a ser posible tener listas las cámaras para cuando llegara el momento de armarlo todo. De modo que se puso en contacto con nuestro proveedor en Los Angeles y organizó todo para hacer que quince cámaras fueran enviadas directamente desde Los Angeles, de aeropuerto a aeropuerto. Hizo que alguien llevara efectivamente las cámaras al avión tan pronto como colgó el teléfono. Unas horas más tarde llegaron a Fresno, y allí estaba él esperando para recibirlas. Bill recogió las cámaras y las hizo armar justo a tiempo como para instalarlas en cada casa del complejo. Literalmente se trataba de cámaras que habían salido de la línea de montaje apenas quince minutos antes de que las hicieramos despachar por avión.

"Bill había hecho arreglos con United Airlines para conseguir espacio en el avión hasta San Francisco para que este producto pudiera ser entregado directamente a nuestro cliente en Seattle. Bueno, tal como salieron las cosas, Bill y un grupo de otras personas llevaron los equipos de seguridad domiciliaria al aeropuerto. Pero se había pro-

ducido un cambio de turno y la persona de United con quien Bill había hablado ya no se encontraba allí. Su reemplazante no tenía la menor idea de lo que estaba ocurriendo. Él y Bill tuvieron una fuerte discusión. Mientras esto ocurría el tipo miró por sobre el hombro y dijo:

—Bueno, de todas maneras ya no importa. Es demasiado tarde. Allí se está yendo el avión en este preciso momento, está saliendo del hangar.

Después de haber llegado hasta ese punto, Bill no iba a permitir que lo derrotaran. Corrió por todos los galpones de carga de United Airlines hacia la pista. Para cuando llegó, el avión ya comenzaba a moverse por su cuenta, dirigiéndose a la pista de despegue. Bill alcanzó al avión y se le puso delante. Le hizo señas al piloto. Era un jet 737. E hizo que el aparato se detuviera. El piloto casi... bueno, uno puede imaginarse qué fue lo que casi hizo el piloto. Llevaron al avión de regreso al hangar. Y después de todo ese esfuerzo, Bill efectivamente hizo que más tarde de ese mismo día el producto estuviera en Seattle para terminar la instalación al día siguiente.

Lo que hace que este incidente sea aun más impresionante, recuerda McDonald, fue que "durante todo este tiempo, nada de lo que se estaba haciendo estaba bajo la dirección del nivel gerencial. Los gerentes ni siquiera se habían enterado de que nada de aquello estaba ocurriendo hasta que todo hubo terminado. No se puede hacer que la gente haga estas cosas. Lo que uno tiene que hacer es llevarlos a que quieran hacerlas."

Y la gente sólo querrá actuar de esa manera si siente que es una parte importante de la organización. Ésta es la razón por la cual los empleados tienen que ser respetados e incluidos en una visión empresarial que ellos puedan abrazar. Ésta es la razón por la que la gente necesita sentir un interés personal en su vida laboral. Ésta es la razón por la que sus éxitos tienen que ser premiados y celebrados. Y también ésta es la razón por la que sus fracasos deben ser tratados con sumo cuidado. Haga usted todas estas cosas y luego observe cómo los resultados van sobre ruedas.

No hay nada nuevo respecto de esta idea. Una vez le preguntaron a Dwight Eisenhower cuál era su secreto para manejar un Congreso dividido. ¿Acaso el ex general mencionó la disciplina militar o hizo valer aquello de que el poder de la presidencia lo puede todo? Ni por casualidad. Habló de persuasión. "Uno no conduce a la gente golpeándola en la cabeza", dijo. "Eso es un ataque, no liderazgo."

Y agregaba Eisenhower: "Prefiero persuadir a un hombre a que me siga ya que una vez que esté persuadido continuará conmigo. Si lo asusto, se quedará mientras le dure el miedo, y luego se irá."

Este poder de persuasión nunca ha sido más importante que hoy en día. Apple Computer así lo entendió. Y también lo entendió Coming. Y lo mismo ocurre con la mayoría de las otras compañías bien dirigidas que funcionan por ahí. Haga que la gente se interese en lo que tiene que hacer. Haga que el trabajo sea de ellos. Y todos trabajarán y trabajarán. Y después trabajarán aún más.

Una vez que este principio básico ha sido reconocido y comprendido, resulta sumamente sencillo imaginar toda clase de técnicas específicas de motivación. Pero hay tres ideas importantes acerca de la conducta humana que están en la base de todas ellas.

1. Los empleados deben estar incluidos en todas las partes del proceso, en cada etapa del camino. La clave está en el trabajo de equipo, no en la jerarquía.

2. Las personas deben ser tratadas como individuos. Siempre reconózcales la importancia que tienen y respételas. Primero son personas, y después son empleados.

3. El trabajo superior debe ser alentado, reconocido y premiado. Todos responderán a lo que se espera de ellos. Si usted trata a las personas como si fueran todos capaces e inteligentes, y las deja actuar, ellas se comportarán exactamente de esa manera.

Involucrre a la gente. En el tipo tradicional de grandes empresas corporativas, la gente se siente un tanto desconectada. Cada uno no es más que un número, uno más entre miles, un diente humano más en un gigantesco engranaje industrial. Hay literalmente cientos de historias dando vueltas, tantas veces relatadas que ya se han convertido en leyenda, acerca de empleados descontentos que dan partes de enfermo o que pasan más tiempo en descanso que en sus puestos de trabajo. Si los empleados de una compañía se sienten de esa manera, esa empresa está pobamente dirigida. Ninguna empresa puede tener éxito en una situación como ésa.

Los líderes exitosos de hoy en día incluyen a sus empleados en todos los aspectos del proceso de trabajo: diseño, manufactura, inventario, marketing. Los líderes crean equipos. No imparten órdenes desde arriba. Los líderes se dan cuenta de que los empleados que en efecto realizan el trabajo son los que pueden tomar efectivamente las decisiones. Y no cabe duda de que los empleados comprometidos en un verdadero proceso de toma de decisiones responden mejor que aquellos que no lo están.

American Airlines, considerada por muchos como la empresa mejor dirigida dentro de esa tumultuosa industria, ha institucionalizado una especie de gerencia por consenso. El presidente Robert Crandall lo explica así: "La sola idea de que compañías de estas dimensiones sean manejadas totalmente por la voluntad de una única entidad carece de sentido. Tal vez haya empresas manejadas de ese modo, pero no lo creo. En su mayoría, las empresas como ésta se manejan sobre la base de un juicio consensuado. Al final, el principal ejecutivo siempre tiene que tomar la decisión y asumir la responsabilidad por ello. Pero mi trabajo consiste mucho más en una cuestión de explorar las opciones, de mantener unido al grupo, de buscar el consenso entre los miembros de ese grupo, que en dictar soluciones."

Martin Edelston, director de *Boardroom Report*, dirige su compañía editora de noticias empresariales de ese mis-

mo modo consensuado, constantemente buscando sugerencias entre sus sesenta y cinco empleados.

"Basta con dar una vuelta por acá para darse cuenta de que ninguno de nosotros es un genio", dice Edelston. "Todos ellos son gente común y corriente." ¿Cómo es entonces que esta gente "común y corriente" produce tan extraordinarios resultados? "Les pedí a todos que me dijeran un par de ideas cada uno para que nuestras reuniones fueran más interesantes", explica Edelston. "Ahora bien, hemos recibido miles de ideas de todos ellos sobre todos los asuntos imaginables."

La fuerza laboral en su conjunto es conducida por sugerencias, una modificación del sistema *kaizen* japonés para la mejora continua. "Si yo le pido a usted que me dé dos maneras por las que yo puedo mejorar", explica Edelston, "usted se sentirá halagado. Usted me dirá cómo puedo hacer mejor las cosas. Y usted se sentirá realmente bien si pongo en práctica lo que me ha dicho. Vuelvo a la semana siguiente y pido dos sugerencias más, y luego dos más. Algo comienza a suceder. Tomé sesenta y cinco personas e hice gigantes de ellos. De modo que ahora tenemos una empresa que produce por persona más de un millón de dólares en negocios."

Steven Jobs y Steven Wozniak adoptaron una actitud igualmente no jerárquica cuando comenzaron a armar el equipo ejecutivo de Apple Computer. No estaban demasiado preocupados por ver quién era el que mandaba. Peter O. Crisp, socio gerente de Venrock Associates, una firma de capital empresario que estaba detrás de Apple en los primeros tiempos, todavía sonríe por el poco ortodoxo estilo de los fundadores: "Ellos se decían: *Tenemos este aparato, que tiene algunas partes electrónicas del cual esperamos hacer muchas copias. Necesitamos fabricarlas a bajo costo y tienen que ser absolutamente confiables. ¿Cuál es la empresa en el país que mejor fabrica productos técnicos que tengan esas características?* Llegaban a la conclusión de que era Hewlett-Packard. Entonces Jobs y Wozniak decían: *Pues entonces encontraremos al vicepre-*

sidente de fabricación de Hewlett-Packard, y contratémoslo.

"Trataban de encontrar al vicepresidente de Hewlett-Packard, y lo contrataban", continúa Crisp. "Si no podían encontrarlo, trataban de descubrir quién era su asistente, o trataban de descubrir cuál de las plantas de Hewlett-Packard era la mejor conducida. Iban y averiguaban quién era el encargado de producción allí. Y trataban de contratarlo. Les ofrecían a estas personas generosas opciones y premios. De modo que atraían a una persona experta y una vez con ellos le decían: *Okay, ahora díganos qué tenemos que hacer*. Y a partir de ese momento toda la gente de Apple ayudaba al recién llegado a poner en práctica sus planes."

Recuerda Crisp: "Así fue como contrataron a un especialista en marketing, a otro que se ocupaba de la fabricación y también a alguien con experiencia en recursos humanos. No actuaban como los demás en esas circunstancias. Como ustedes saben, cuando se inicia una empresa, el fundador es el principal científico. Y tal vez se muestra renuente a contratar a un funcionario jefe de operaciones porque no quiere entregar demasiada información ni demasiada autoridad como para no tener cerca a alguien que de verdad pueda desafiarlo. Este tipo de empresarios suelen ser muy posesivos respecto de lo que tienen. En este caso sucedía exactamente lo contrario. Todo era cuestión de poner manos a la obra." Y así lo hacían, comprometiendo a la gente con la empresa.

Para lograr resultados semejantes a los de Apple, usted tiene que seguir la regla número dos. Interésese en sus empleados y hágales saber que así es. *Trate a la gente como se trata a la gente*. Éste es el segundo concepto básico de la motivación.

"Sea gentil con su gente y trátela con respeto" dice David McDonald, de Pelco. "Invierta generosamente en su gente, y no espere que ello automáticamente produzca nuevas ganancias. Más bien aproveche en su totalidad sus recursos humanos así valorados recientemente esta-

bleciendo nuevas expectativas de tipo extremo, para que su gente las convierta en rendimientos excepcionales para los clientes y por lo tanto se generen mayores beneficios."

Salude. Sonría. Conozca a sus empleados. "Los empleados deben ser tratados como se trata a la familia", dice Joyce Harvey, presidente de Harmon Associates Corporation, una subsidiaria totalmente cautiva de Fort Howard Corporation. "Uno no puede esperar que la gente haga cosas que usted mismo no haría. Debe preocuparse por ellos sinceramente. De ese modo usted se verá retribuido por el mismo nivel de respeto."

Continúa Harvey: "Mi ex patrón solía tener un gráfico en su oficina. Lo recorría y allí aparecía cada uno de los empleados que trabajaban en ese lugar. Los conocía a todos por su nombre, y conocía a sus familias; él sabía todo lo que estaba ocurriendo. Recorría los talleres y saludaba a todos por su nombre de pila. Les hacía saber que se preocupaba por ellos." Esto puede sonar un tanto pasado de moda, pero en realidad se trata de algo que hoy en día es aun más importante.

La tercera idea básica respecto de la motivación es tan importante como las otras dos: *Reconozca un trabajo que está bien hecho*. No se convierta en el padre de labios apretados que todo lo desaprueba, ese estilo de padre con el que muchos de nosotros crecimos. Aquéllos eran los padres que no felicitaban a sus hijos por una buena nota en el boletín. Sencillamente daban por supuesto que debía ser así. ¿Se acuerdan de lo decepcionante que era eso? Pues bien, sigue siendo decepcionante. Siempre hay un niño en cada uno de nosotros que espera ser felicitado. De modo que no lo olvide: a la gente le gusta que le digan algo cuando su trabajo ha sido bien hecho. Use los reconocimientos generosamente y con frecuencia.

Hay literalmente docenas de simples técnicas para celebrar los éxitos. En Cox Cable, Bill Geppert parece usarlas absolutamente a todas. "Hacemos chistes en las reuniones", explica Geppert. "Bromeamos durante los encuentros mensuales para reforzar ese mensaje y mante-

ner los objetivos delante de nuestra gente. Tenemos celebraciones. Cargamos a nuestra gente en camiones del ejército y los llevamos por toda la ciudad y les hablamos sobre el modo en que vamos a ser competitivos con los competidores más duros. Hemos usado fuegos artificiales en nuestras celebraciones, con artistas que exemplifican la excelencia a la que apuntamos. Tenemos oradores, premios. Regalamos dinero en las reuniones de empleados. Cualquier cosa con tal de mantener a la gente interesada y entusiasmada."

John P. Imlay, Jr., presidente de Dun & Bradstreet Software Services, Inc., tiene su propio método para premiar a sus empleados. "Durante toda mi carrera he tenido un lema", recuerda. "Era muy sencillo: la clave es la gente. Hice que Tiffany & Co. creara una pequeña llave que todos nosotros llevábamos en nuestras solapas. Suena un tanto cursi. Pero en esa época, habíamos atravesado una quiebra y yo quería premiar a aquella gente. Todos aceptaron la llave con gran emoción. Una llave de plata para quienes habían estado con nosotros menos de cinco años. De oro para los que pasaban los cinco años. Para las mujeres había un diamante si habían cumplido los diez años."

Hágalo de la manera que mejor le parezca, pero hágalo. Deje que las personas que están en su vida se enteren de que usted las respeta, de que usted valora el trabajo que hacen, de que son importantes para usted y de que usted quiere que ellos aprendan, crezcan y desarrolle todo su potencial.

Eso se llama motivación.

LA MOTIVACIÓN JAMÁS PUEDE SER FORZADA.
LA GENTE TIENE QUE QUERER HACER UN BUEN
TRABAJO.

Exprese un auténtico interés en los demás

¿Por qué leer este libro? ¿Por qué no estudiar la técnica del más grande de los conquistadores de amigos que jamás haya conocido el mundo? ¿Quién es él? Usted puede conocerlo mañana mismo en la calle. Cuando usted esté a tres metros, él comenzará a mover la cola. Si usted se detiene y lo acaricia, querrá salirse de la piel para mostrarle lo mucho que lo quiere. Y usted sabe que detrás de esta demostración de afecto de su parte no hay motivos ulteriores. No tratará de venderle ningún terreno y tampoco quiere casarse con usted.

¿Alguna vez usted se ha cuestionado que el perro es el único animal que no tiene que trabajar para vivir? La gallina tiene que poner huevos. La vaca tiene que dar leche y el canario tiene que cantar. Pero el perro se gana la vida sólo dando muestras de amor.

Usted puede hacer más amigos en dos meses con sólo interesarse auténticamente en los demás que los que haría en dos años de tratar que los demás se interesen en usted. Permitame repetirle esto: Usted puede hacer más amigos en dos meses interesándose en los demás que los que haría en dos años de tratar de hacer que los demás se interesen en usted.

Pero yo conozco y usted conoce gente que se equivoca toda la vida tratando de hacer que los demás se interesen en ella. Por supuesto, esto no sirve para nada. La gente no está interesada en usted. Ni tampoco en mí. Cada uno se interesa en sí mismo, mañana, tarde y noche.

Lyn Povich, directora de la revista *Working Woman*, pasó veinticinco años de su vida en *Newsweek*. Comenzó como secretaria, ascendió a investigadora y finalmente se convirtió en la primera mujer nombrada editora jefa de *Newsweek*. Esto la colocaba en la posición de supervisar a redactores y editores para quienes alguna vez ella había trabajado como investigadora. "Fue un interesante giro de los acontecimientos", comenta Povich.

La mayoría de sus colegas reaccionó bastante bien ante su ascenso, todos salvo uno de los seis editores de sección que ahora dependían de ella. Recuerda Povich: "Él se opuso a la idea desde el principio, no porque yo no le gustara, sino porque él tenía la sensación de que yo había conseguido el puesto sólo porque era mujer y probablemente no tuviera los méritos necesarios. No me dijo nada a mí personalmente, pero me enteré por varias personas de que eso era lo que él pensaba."

Povich trató de que eso no la molestara. Se metió de lleno en su nuevo trabajo. Ayudó en el desarrollo de ideas para notas. Dedicó tiempo a conversar con los redactores. Expresó un sincero interés en cada una de las secciones por las que era responsable: medicina, medios, televisión, religión, vida cotidiana e ideas.

Entonces un día, unos seis meses después del nombramiento de Povich, su gran crítico entró a su oficina y se sentó en una silla al otro lado del escritorio de ella. "Debo decirte algo", comenzó. "Yo estaba totalmente en contra de este nombramiento. Yo creía que eras demasiado joven, que no tenías suficiente experiencia. Pensaba que habías conseguido el ascenso sólo porque eras mujer."

"Pero quiero decirte que realmente valoro el interés que has demostrado en el trabajo, en los redactores y en los editores de sección. He tenido cuatro editores jefes antes de tu nombramiento. Me resultaba claro que todos ellos estaban usando este cargo como un peldaño más para el cargo siguiente. Ninguno de ellos se interesaba de verdad. Es absolutamente obvio que realmente te interesas y todos pueden verlo."

No es sorprendente, pues, que Povich haya llevado el mismo estilo de conducción —desarrollado a través de los años— a su nuevo cargo en *Working Woman*. "Uno tiene que tomarse a la gente en serio", explica. "En primer lugar, uno no tiene que mostrarse distante. Uno tiene que ponerse codo a codo con ellos de manera habitual. Yo camino mucho por todas partes y hablo con la gente. Tenemos un sistema de reuniones regulares de modo que todo el mundo acá sabe que hay un momento en particular, una semana en particular en los que van a estar efectivamente a solas conmigo. Todos tienen la ocasión de decir lo que tienen que decir. Yo estoy disponible para ello. Me intereso en lo que están haciendo, me intereso en su trabajo y me intereso en ellos como personas."

Expresar un interés genuino en los demás... no hay mejor manera de hacer que la gente se interese en uno. Las personas responden a la gente que se muestra sinceramente interesada en ellas. No pueden hacer otra cosa que responder.

Ésta es una de las más básicas verdades de la psicología humana. Nos sentimos halagados por la atención de otras personas. Nos hace sentir especiales. Nos hace sentir importantes. Queremos estar junto a personas que muestran interés en nosotros. Queremos mantenerlos cerca. Tenemos la tendencia a retribuir ese interés mostrando a nuestra vez interés en ellas.

Monseñor Tom Hartman se ha convertido en algo así como una leyenda entre los jóvenes católicos de Long Island, Nueva York. A través de los años se le ha pedido que realice más de tres mil ochocientos casamientos y que bautice a más de diez mil recién nacidos. ¿Por qué toda esa gente sigue acudiendo a Monseñor? ¿Acaso no hay otros sacerdotes entre los cuales elegir? Por supuesto que los hay, pero son pocos los que logran mostrar el intenso interés en los demás por el que Hartman es tan bien conocido.

Hartman no realiza ceremonias de casamiento en serie. Él adopta una actitud más estudiada, más individual,

más personal. Quiere saber todo lo que pueda acerca de las dos personas que han acudido a él para que los case. Los invita a la rectoría. Los visita en sus casas. Durante varios meses los va conduciendo a través de una serie de conversaciones sobre sí mismos. De esa manera, él puede armar una boda a la medida justa de sus intereses y necesidades.

"Por supuesto, los voy a casar", les dice a esas parejas, "pero no quiero que sea sólo un ritual. Quiero descubrir allí el misterio. Quiero que ésta sea la mejor boda que puedan ustedes tener. Quiero conocerlos. Quiero hablar con ustedes acerca de lo que han descubierto respecto de esta relación, sobre qué es lo que aman el uno del otro. Quiero conocer las luchas que han compartido y cómo salieron de ellas. Y yo voy a comunicar todo eso en la boda de ustedes."

Una boda de Hartman no es el camino más rápido y más fácil hacia el altar. Pero el interés personal de Hartman reporta un beneficio mayor para esas parejas. A través del interés de él, ellos aprenden nuevas cosas acerca de sí mismos. "Cuando ellos ven que estoy tan interesado en tan importante momento de sus vidas, comienzan a escucharme también en otros niveles", explica.

Hartman adopta la misma actitud personal cuando le piden que realice un bautismo. Él quiere saberlo todo de la familia, del niño, de todas las cosas que hacen que ese nacimiento sea tan especial para todos los involucrados. Ha llegado hasta a asistir a los cursos Lamaze con una madre soltera cuyo bebé iba a bautizar.

Esta manifestación de interés, dice él, le ha otorgado un mayor grado de credibilidad cuando alienta a los futuros padres a asistir a esa preparación también. El hecho de haber asistido él mismo a las clases, dice Hartman, "me permitió acceder a un nivel de confianza tal con muchos hombres como para decirles que hagan el curso, que ello los va a ayudar a develar el misterio. Muchos hombres han vuelto a mí luego, fascinados con lo que habían hecho, para decirme que jamás habían tenido una

experiencia semejante, y que de otro modo habrían quedado mirando desde afuera."

Hay muchas maneras de dar muestras de interés, y la mayoría de ellas son mucho más fáciles que asistir a los cursos Lamaze. Una expresión de interés puede ser tan simple como el hecho de usar un tono de voz agradable en el teléfono. Cuando alguien llama, diga "hola" en un tono que signifique: "me alegra que haya llamado". Cuando vea una cara conocida en el centro comercial, salude a la persona y exprese un auténtico placer por esa coincidencia.

Sonríale a la gente. Aprenda sus nombres y aprenda a pronunciarlos correctamente. Averigüe la ortografía correcta, así como los títulos que correspondan. Recuerde sus cumpleaños. Pregunte por sus maridos o sus esposas, por sus hijos. "Siempre supe que Clarence MacAllister estaba en Bristol-Myers", dice David S. Taylor, secretario tesorero de H. G. Wellington & Company, Inc., una firma de agentes de inversiones. "En el momento en que nos conocimos, eso quedó grabado. Recuerdo las dos cosas a la vez. No ocurre eso con todo el mundo. Tengo un banco de memoria que relaciona personas con empresas."

Nunca se sabe cuándo esos nombres pueden resultar útiles. Taylor aprendió la lección cuando trabajaba como ejecutivo en la industria de las bebidas. "Cuando trabajaba para Canada Dry", recuerda, "vaya uno a saber por qué, me resultaba importante conocer gente de la industria de las líneas aéreas. Eran clientes grandes. Grumman Aircraft alimentaba a mucha gente y ellos tenían muchas máquinas expendedoras de bebidas.

"Era como una llave maestra. Uno puede llamar y explicar que existe determinado problema con tal persona. Recordar esos nombres y tener esos contactos resultaba sumamente útil."

Taylor usaba esta técnica como base para formar auténticas relaciones con los demás. Al tomarse el tiempo para memorizar nombres de personas con asociaciones, ha podido contribuir a que la gente se reúna y resuelva sus problemas.

No limite esas expresiones de interés a las así llamadas personas importantes en su vida. Con toda seguridad ellos ya reciben mucha atención. No se olvide de las secretarias, de los asistentes, de los recepcionistas, de los mensajeros, ni de toda esa gente poco reconocida que hace que nuestra vida continúe sin problemas. Pregúntele cómo les va. Eso es lo correcto... y usted se sorprenderá al ver que la correspondencia llega mucho más rápido a su escritorio por la mañana.

El interés en la gente ha sido siempre la característica personal de Adriana Bitter, presidenta de Scalamandre Silks. Un día, estaba Bitter caminando por el área de impresión de papeles para paredes. Allí pudo oír que el jefe del departamento de papeles decorativos de Scalamandre hablaba con un empleado.

—¿Cómo estás, Louie? —estaba preguntando el jefe de departamento.

—Pues, no muy bien —había respondido Louie—. He estado con una gran depresión.

—¿Conoce la razón? —intervino entonces Bitter mientras se acercaba.

—Sufro de miedo a las alturas y al encierro —explicó Louie—. Y tengo que tomar un avión y volar a Puerto Rico para mis vacaciones de Navidad. Tengo mucho miedo.

Bitter hizo unas cuantas preguntas más.

—No sería mala idea consultar con el médico por ese asunto —dijo finalmente.

—Fui a ver al médico, pero como tenía que subir hasta el piso treinta y dos, me dio mucho miedo.

—Tal vez lo mejor sea encontrar un médico en la planta baja —le dijo Bitter.

—¿Sabe una cosa, señora Bitter? —dijo el hombre—. Hace unas noches soñé que estaba muy asustado y usted venía, me rodeaba con los brazos y me decía que no me preocupara.

Entonces Bitter lo rodeó con los brazos y le dijo:

—No se preocupe, Louie. Pronto se le pasará. Respire hondo varias veces.

Siguieron conversando un poco más. Hasta que él comenzó a reírse para decir:

—¿Subiría al avión conmigo?

Bitter se rió también.

—Partió ayer —decía Bitter unos pocos días más tarde—. De modo que supongo que le está yendo muy bien.

La gente responde de inmediato a una auténtica expresión de calor humano. De modo que: sea sincero. Un interés honesto, sentido con el corazón, se construye a través del tiempo.

Una manera espléndida de abrir una conversación —incluso una conversación de negocios— es referirse a algo que de alguna manera se relacione con la persona con la que usted está hablando. Puede ser un cuadro en la pared de la oficina, un portalápices encima del escritorio hecho por un niño, una raqueta de squash apoyada en un rincón de la habitación. Haga un comentario que indique interés, admiración o calidez. También puede hacer preguntas en ese mismo tono. “Qué hermoso cuadro. ¿Quién es el pintor?” O: “Qué regalo más simpático. ¿Es de alguno de sus hijos?” O: “¿Squash? ¿No es un juego muy difícil de aprender?” No hay nada profundo en ninguno de esos comentarios. Pero todos ellos dan muestras de un interés básico, personal en la otra persona, y permite establecer contacto de una manera positiva y de buen gusto.

Tales muestras de interés son los ladrillos fundamentales de las relaciones humanas exitosas. Son los pequeños detalles que dicen que la otra persona es importante para uno. “Usted es importante para mí. Me interesa. Me preocupa.” A muy pocas personas les molestaría oír cosas como éas.

Todo iba bien para Steven y Robin Weiser. Steven dirigía una exitosa agencia de seguros. Tenían una encantadora casa en los suburbios. Él era un filántropo permanentemente generoso. La hija mayor de la pareja estaba en su primer año en Yale, y a los mellizos menores les iba muy bien en el secundario.

Hasta que un sábado a la noche, mientras Steven y Robin estaban comiendo en un restaurante, él sufrió un gravísimo ataque al corazón y murió. Apenas tenía cuarenta y cinco años.

El funeral reunió a cientos de personas a las que Steve Weiser había tratado: amigos, socios comerciales, dirigentes de las muchas obras de caridad a las que él ayudaba. Muchas de esas personas hicieron visitas de pésame al hogar de los Weiser.

Una cosa que fue casi tan impresionante como la misma intempestiva muerte de Steven, fue algo que su mujer dijo esa misma noche. "Es una lástima que Steven no supiera cuánta gente lo quería, cuánta gente realmente sentía amor por él", fueron las palabras de Robin Weiser.

¿Steven Weiser? ¿Con todos esos amigos y asociados? ¿Después de todos esos trabajos de caridad? Aparentemente muy pocas de todas aquellas personas jamás le habían dicho lo que sentían por él.

No cometa usted el mismo error. Cuando se preocupe por alguien —un amigo, un cónyuge, un colega—, por favor, hágaselo saber. Y hágalo mientras tiene la posibilidad.

Aun más importante que expresar interés es dar muestras de ese interés. Harrison Conference Service, Inc., está en el negocio de organizar reuniones y seminarios, ocupándose de toda la logística para que sus clientes sólo ocupen su cabeza en el verdadero trabajo que tienen entre manos. Para salir adelante, una compañía como Harrison debe mostrar a sus invitados, una y otra vez, que el personal está genuinamente, casi obsesivamente, interesado en ellos. No es suficiente tener hermosas instalaciones para conferencias, como es ciertamente el caso de Harrison. No es suficiente disponer de atractivos salones, de una cocina de primer nivel, de equipos audiovisuales de alta tecnología o de una multitud de posibilidades recreativas, cosas todas que Harrison tiene. Si el invitado no siente que está siendo tratado con auténtico interés y respeto, se irá con el negocio a otra parte.

"Recuerdo a un invitado que asistía a uno de nuestros programas internacionales, era un chino", cuenta Walter A. Green, el presidente de Harrison. "Alguien de nuestro equipo, una azafata, le oyó decir que extrañaba la comida de su país natal. Pues bien, daba la casualidad de que aquella azafata hacía cocina china como pasatiempo. Al día siguiente fue a su casa, preparó una comida china especial, y llevó la comida al trabajo. No les puedo contar lo impresionado que se mostró ante esta preocupación personal por su bienestar y también por el entusiasmo de poder convidar con su propia comida a las personas con las que compartía la mesa."

El mensaje que transmitía la actitud de la azafata era el siguiente: "Estamos interesados, auténticamente interesados, permanentemente interesados, en usted." ¿Quién podría dejar pasar por alto esta clase de atención?

Afortunadamente, este modo de relacionarse es un hábito que puede ser aprendido rápidamente y es muy gratificante. Lo único que hace falta es darse cuenta de lo importante que es y ponerlo en práctica. Inténtelo con la próxima persona con la que se encuentre. "¿Qué ocurrió con aquella casa de veraneo que pensabas comprar?" O, "Qué vista espléndida tienen ustedes acá. ¿Cómo hacen para no pasarse todo el día mirando por la ventana?"

Una vez que usted comience con este proceso, pronto se convertirá en una parte natural de su vida. Antes de siquiera darse cuenta, usted estará expresando interés, mostrando interés y de verdad volviéndose más interesado en la gente que lo rodea. Un beneficio extra de todo esto es que ese genuino interés en los demás lo sacará a usted de sí mismo para apartarlo un tanto de cualesquier sean los problemas propios en los que focaliza su atención.

Cuanto más uno se concentra en los demás, más confortantes serán sus relaciones personales y tendrá cada vez menos pensamientos negativos. No es una mala recompensa por unas pocas palabras amables.

El escritor best-seller de libros empresariales Havey B.

Mackay comenzó su carrera en la industria del papel. Allí fue donde aprendió muchas de las lecciones que constituyen sus muy vendidos libros. "Insisto mucho en la cuestión de los regalos creativos", cuenta Mackay, "y cuando digo regalos, no estoy hablando de algo que cueste demasiado dinero."

Mackay tenía un vendedor de papel, "un hombre que a mi juicio era un vendedor apenas más que mediocre", comenta. "Recuerdo que una vez me contó que uno de sus clientes había tenido una bebida, de modo que fue y compró un regalo. Muy bien, eso es fantástico. Pero el regalo no era para la recién nacida. Era para el celoso hermano de la niña. Era un pequeño de un año y medio. Siempre lo recuerdo, fue un gesto de creatividad que conservo permanentemente en mi memoria. De pronto dejé de pensar en él como en alguien algo más que mediocre. En este momento es nuestro principal gerente de ventas."

Expresar este amable interés en los demás es importante cuando uno es el muchacho nuevo del barrio. Bill Clinton daba la impresión de ya saber esto cuando se presentó por primera vez en el jardín de infantes. Era, según cuenta su maestra, naturalmente amistoso y encantadoramente interesado en los otros niños.

"Iba de un lado a otro presentándose y preguntándoles el nombre a sus demás compañeros." ¿Vulgar? Tal vez. Pero ninguno de sus compañeros en Hope, Arkansas, manifestó sorpresa alguna cuando el pequeño Billy fue elegido presidente de los Estados Unidos.

Un saludo abierto, amistoso, lleno de interés, es igualmente importante cuando uno es la persona nueva en la oficina o el nuevo comerciante de la zona. El mensaje no debe ser: "Acá estoy, ¿qué pueden hacer ustedes por mí?" Todo lo contrario: "Acá estoy, ¿qué puedo hacer por ustedes?"

Por eso, preséntese como voluntario en el hospital de su zona. Ayude a entrenar el equipo de fútbol de niños de la escuela. Colabore en las asociaciones de padres y

maestros. Participe en las agrupaciones de caridad. Todos éstos son modos de mostrar interés en la comunidad, modos de decir: "Me preocupo por este lugar." Cualquiera de ellos lo ayudará a conocer nuevas personas en un ambiente confortable. Será divertido. Lo hará sentirse bien acerca de usted mismo. Lo ayudará a desarrollar nuevas relaciones, a tener más confianza en sí mismo y lo obligará a salir de su zona de comodidad.

Dale Carnegie comprendió esto. "Si usted quiere que los demás lo quieran", escribió, "si usted quiere desarrollar verdaderas amistades, si usted quiere ayudar a los demás al mismo tiempo que usted se ayuda a sí mismo, tenga este principio en cuenta: Interéssese auténticamente en los demás."

En este aspecto no caben dudas de que Carnegie practicaba lo que predicaba, incluso en su casa, con su familia. J. Oliver Crom, que ahora es presidente de Dale Carnegie & Associates, Inc., descubrió esto en la ocasión en que conoció a sus futuros suegros.

"Decir que yo estaba nervioso ante la perspectiva de conocer a Dale Carnegie sería decir poco", recuerda Crom. "Bueno, a los pocos segundos de conocerlo ya había logrado hacer que me tranquilizara al hacerme hablar de mí, y el modo en que lo hizo fue haciéndome preguntas." Carnegie meramente expresaba interés en el caballero que la pequeña Rosemary había llevado a casa.

"Lo primero que dije fue:

"—Es un placer conocerlo, señor Carnegie.

"A lo que él respondió:

"—Por favor, llámeme Dale. Eso de señor Carnegie suena demasiado formal. —Y luego agregó:— Tengo entendido que usted nació en Alliance, Nebraska.

"Cosa que confirmé de inmediato. Luego él continuó:

"—Dígame, ¿todavía sigue viviendo allá una gente tan maravillosa como la que vivía hace muchos años, cuando yo era vendedor en aquel territorio?

"Le dije que así era en efecto y él insistió en que le contara acerca de la gente de allá, y también acerca de

mí mismo. De modo que en pocos momentos me encontré hablando de mi vida y de Alliance."

A partir de eso las cosas se fueron sucediendo con facilidad. "Caminábamos juntos en el parque. Trabajábamos juntos en su jardín de rosas. íbamos al teatro. íbamos a la ciudad en subterráneo. Fuimos a ver *La comezón del séptimo año*, que en esa época se estaba dando en Broadway. No recuerdo mucho cómo era la obra, pero tengo presente que, cuando íbamos a caminar por Forest Hills Gardens, él conocía a todo el mundo en ese pequeño parque. Conocía al policía, a toda la gente que paseaba sus perros y llamaba a todos por su nombre. Todos se detenían a saludarlo. En esa época yo no sabía que eso era muy poco común. Como venía del Medio Oeste, yo creía que así era como se comportaba la gente allí."

Stephen Ghysels, que ahora es vicepresidente del Bank of America, aprendió del modo más duro lo importante que es interesarse auténticamente en los demás.

Ghysels comenzó de manera impresionante y muy temprano su ascendente carrera. Allá a finales de los años 80, recién salido de la universidad, ya tenía un alto cargo en una gran empresa de inversiones. Vivía en un condominio Art Déco, en la parte oeste de Los Ángeles y tenía un Mercedes en la puerta. Todo eso a los 25 años. "Yo creía que lo tenía todo y no se lo ocultaba a nadie. Lo tenía muy claro. Ésa era mi actitud.

"Pero a medida que se acercaba la recesión de 1990", recuerda Ghysels, "mi jefe me llamó a su oficina y me dijo:

—Steve, no se trata de lo que haces, sino de tu actitud. A la gente de esta oficina sencillamente no le gusta trabajar contigo. Me temo que tendrás que abandonar la empresa.

"Fue un golpe durísimo. Yo, el hombre de éxito, estaba siendo echado. Sabía que no pasaría demasiado tiempo antes de encontrar otro trabajo del mismo nivel de ingresos. Me equivoqué. ¡Bienvenido al mundo de la recesión!

"Después de varios frustrantes meses de búsqueda de

trabajo, la fachada exterior de mi vieja actitud fue desapareciendo para dar lugar a la gruesa capa de miedo. Por primera vez en mi vida carecía de confianza y me sentí atenazado por un miedo intenso. Dado que yo mismo había hecho que los demás se alejaran de mí, no tenía a quien recurrir, nadie con quien hablar. Estaba solo."

Recién entonces Ghysels aprendió a interesarse en los demás. Comenzó a escuchar. Comenzó a preocuparse por alguien que no fuera él mismo. Adquirió una nueva perspectiva de su propio problema al conocer gente que estaba mucho peor que él. Se abrió y se convirtió en un ser más humano, más querible e infinitamente más contratable.

"Comencé a mirar a los demás bajo una nueva luz", recuerda. "Mi actitud cambió. Me sentía diferente. Mi miedo se redujo. Mi mente se abrió. Y la gente comenzó a darse cuenta. La calidad de mi vida fue mejor, a pesar de haber tenido que vender el departamento y el Mercedes.

"Tres años más tarde, estaba yo otra vez con un trabajo del mismo nivel... sólo que esta vez estoy rodeado de personas con las que trabajamos juntos y a las que realmente puedo llamar mis amigos."

NADA HAY MÁS EFECTIVO Y RECONFORTANTE QUE MOSTRAR UN GENUINO INTERÉS EN LOS DEMÁS.

5

Mire las cosas desde el punto de vista de la otra persona

El año pasado yo necesitaba una secretaria privada, y puse un aviso en el diario con un número de casilla de correo. Calculo que recibí unas trescientas cartas. Casi todas comenzaban con algo así: "Esta carta es respuesta a su aviso en el Times del domingo con Casilla de Correo 299. Deseo ser considerada para el cargo que ofrece. Tengo veintiséis años, etc. ..."

Pero una mujer fue astuta. No hablaba acerca de lo que ella quería. Hablaba de lo que yo quería. Su carta decía más o menos esto: "Estimado señor. Probablemente usted va a recibir unas doscientas o trescientas cartas en respuesta a su aviso. Usted es un hombre ocupado. No tiene tiempo para leerlas todas. De modo que si usted, en este mismo momento toma el teléfono y llama al... (ya no me acuerdo del número)... me encantaría acercarme a su oficina y dedicarme a abrir las cartas, desechar las menos interesantes y darle a usted las demás. Tengo quince años de experiencia..."

Luego seguía contándome acerca de toda la gente importante con la que había trabajado. En el momento en que recibí esa carta, me sentí con ganas de bailar sobre la mesa.

De inmediato la llamé por teléfono y le dije que viniera, pero llegó demasiado tarde. Otro empleador la había contratado. Una mujer como ésa tiene el mundo de los negocios a sus pies.

DALE CARNEGIE

Mucho antes de que el publicitario Burt Manning siquiera hubiera puesto un pie en Madison Avenue, él quería ser escritor. No un redactor creativo de publicidad, sino autor de libros, un literato. De modo que el joven Manning pasaba horas y horas todos los días sobre la máquina de escribir, inventando cuentos, novelas y lo que él pensaba que eran intensas obras de teatro. Pero al igual que la mayoría de los escritores jóvenes, Manning no podía ni siquiera acercarse a la posibilidad de mantenerse sólo con sus palabras. Necesitaba un trabajo para pagar las cuentas.

Vendedor domiciliario fue la mejor idea que se le ocurrió.

Vendió la Enciclopedia Británica. Vendió baterías de cocina. Y hasta recorrió casa por casa los viejos barrios obreros de su nativa Chicago vendiendo parcelas de cementerio.

Este último producto resultó ser el más redituable de todos, pero no al principio. Y no porque no tratara. Todas las tardes, después de todo un día en la máquina de escribir, Manning se ponía su traje y su corbata. Tomaba su maletín de vendedor y con mucho entusiasmo ofrecía sus parcelas de cementerio a todo aquel que respondía a sus llamados: que la propiedad en cementerios ofrece importantes ventajas financieras; que el rápido crecimiento de la población en Chicago con seguridad produciría una escasez de propiedades en cementerios; que la garantía de recompra por parte de su compañía después de cinco años convertía a la operación en un trato sin riesgo alguno.

"En realidad era una muy buena inversión a bajo costo, y yo creía en ella. Pero no podía vender ni una parcela. No trataba el asunto desde el punto de vista de ellos. En lugar de concentrarme en sus más importantes preocupaciones, yo seguía concentrándome en los aspectos financieros. Pero con la clase de producto que yo estaba vendiendo, había algo mucho más relevante en lo que yo no había pensado."

Manning no se había hecho a sí mismo la más básica

de las preguntas. "Yo debí haberme preguntado cuál era la verdadera preocupación de esa gente; qué era lo que hacía que esa gente fuera diferente, en su propia opinión, respecto de todas las otras personas que yo podía conocer; qué tenía yo para ofrecerles que los hiciera sentirse mejor respecto de sí mismos y también respecto de lo que estaban haciendo por su familia."

Una vez formuladas, estas preguntas eran bastante fáciles de responder.

"Se trataba de un barrio pobre, una comunidad étnica con lazos muy estrechos y fuertes", recuerda Manning. "La unidad familiar era sumamente importante. Todos se sentían muy unidos a sus familias: primos, abuelos, tíos, tías. Todos estaban muy juntos. No querían abandonar el barrio."

Ni siquiera después de la muerte, imaginaba Manning. De modo que en lugar de hablarles de inversiones y de finanzas, Manning se puso a hablarles de la familia y del barrio, de permanecer cerca del hogar. Aquella propiedad en el cementerio, dice Manning al recordar aquellos tiempos, de verdad les proporcionaba la oportunidad, si querían, de tener a toda la familia cerca, sepultada en un solo sitio que podrían fácilmente visitar, en lugar de tener que recorrer trescientos kilómetros fuera de la ciudad para visitar la tumba del abuelo o de la abuela. Éstos eran los temas importantes para esa gente.

"Al principio realmente yo no comprendí eso", confiesa Manning. "Lo único que sabía era que estaba ofreciendo una muy buena inversión a un costo razonable, pero a ellos eso no les interesaba. No iban a comprar ese tipo de producto por esas razones."

"Una vez que comprendí lo que a ellos de verdad les preocupaba, qué era lo que querían, y les mostraba con qué facilidad podían conseguirlo", recuerda Manning, "las cosas me fueron muy bien".

Manning, que siguió hasta hacer una carrera extraordinariamente exitosa en la agencia de publicidad J. Walter Thompson, tuvo suerte de poder aprender esa lección tan

temprano en la vida. *Mire las cosas desde el punto de vista de la otra persona.* Ésta es la clave más importante para poder avanzar en el mundo.

Para Manning, la otra persona era aquella ama de casa de Chicago y su marido. Pero la otra persona podría también ser fácilmente el jefe, un colega, un empleado, un cliente, el cónyuge, el amigo, el hijo. Podría ser cualquier persona en realidad. El principio básico, el que dice que siempre hay que tratar de ver las cosas desde la perspectiva de la otra persona, siempre es aplicable.

"Va a haber una mayor demanda de líderes en el futuro", predice Bill Makahilahila, vicepresidente de SGS Thompson, un productor internacional de semiconductores. "No me importa si usted es un portero o una recepcionista. Tiene que aprender a llevarse bien con la gente. Si usted cree que por haber alcanzado cierta posición tiene la autoridad de atropellar a la gente, eso ya no es cierto. Usted deberá comenzar a pensar en términos de los intereses de los demás."

Makahilahila ha podido observar que una vez que este proceso se inicia dentro de la empresa, surge un tipo totalmente nuevo de comunicación. "Si usted aprende a pensar en términos de los intereses de su patrón, ya pueden compartir la misma base. Se comienza a tener un diálogo abierto. No piense sólo en usted. No piense sólo en sus propias necesidades. Piense en las necesidades de George. O en las de Sandy. Y piense en qué tipo de preguntas podría hacerles para que hablen, para poder comprender sus necesidades."

Los resultados pueden ser notables también en sus relaciones personales. "No hace mucho mi nieto de cuatro años, Jordan, vino a pasar la noche con Maxine y commigo", cuenta Vern L. Laun, un prominente hombre de negocios de Phoenix. "Cuando Jordan despertó el viernes, yo tenía encendida la televisión y también estaba leyendo el periódico. Jordan vio que yo en realidad no estaba prestando atención a las noticias, y él quería ver los dibujos animados.

"Jordan me dijo:

"—Abelo —(no puede decir abuelo)—, ¿quieres que apague el televisor así puedes disfrutar más el diario?

"Me di cuenta de que quería ver los dibujos animados, así que le dije:

"—Sí, apágalo, o mira el canal que quieras.

"En cuestión de segundos se había apoderado del control remoto y se había echado en el suelo mientras cambiaba el canal para ver los dibujos. A los cuatro años, lo primero que se le ocurrió fue: *¿Qué le puedo ofrecer al abuelo para conseguir lo que yo quiero?*"

Barbara Hayes, la vicepresidenta de marketing de Lerner, Nueva York, una división de The Limited, Inc., es casi obsesiva cuando se trata de esta actitud. En su caso, como ocurre con la mayoría de la gente en los negocios minoristas, la otra persona es el cliente.

El proceso, en lo que a Hayes se refiere, comienza ya antes de que el posible cliente siquiera haya puesto un pie dentro del local de Lerner. "En algunos centros comerciales tenemos locales de veinte metros de frente", explica. "El cliente, en un lapso de 8,5 segundos debe decidir si entra en ese negocio o sigue su camino." Esa decisión instantánea, multiplicada millones de veces, decidirá en gran medida si Lerner es un éxito. O, como lo piensa Hayes, "Tengo 8,5 segundos".

La muy competitiva industria de la venta al por menor ha sido de verdad el líder en eso de ver al mundo desde el punto de vista del cliente.

Todos hemos entrado alguna vez a un negocio mal atendido. Todos los empleados están juntos, hablando entre ellos. Un cliente que se acerque se sentirá como un intruso en un club privado. ¿Atención? ¿Usted quiere ser atendido? Los vendedores están demasiado aburridos, demasiado molestos o demasiado ocupados como para ser interrumpidos por una cosa como ésa.

La era del apático servicio a los clientes por fin ha comenzado a desaparecer. Los clientes dijeron "basta". Los negocios que no se adaptan a la ética de "el cliente es

todo" tienden a desaparecer con rapidez, arrastrando a sus apáticos empleados con ellos.

El difunto Sam Walton había contratado a "recibidores" de tiempo completo para las Wal-Mart, sus casas de ventas con descuento, personas cuya única función era permanecer cerca de las puertas de ingreso, saludar a los clientes y orientarlos en la dirección correcta. ¿Por qué? No se trataba sólo de la hospitalidad de Walton, tan típica de Arkansas. Él tuvo el suficiente sentido común como para ver su propio negocio tal como lo ven sus clientes. Allí parados al entrar en este enorme y brillantemente iluminado negocio, con filas y filas de mercadería y sin la menor idea de adónde ir. La gente necesita una guía. Y valora al negocio que se la proporciona. Y si pueden ubicar la mercadería que están buscando, es muy probable que la compren. Eso les encantará a los clientes, lo cual será bueno para el negocio. Un cliente feliz es bueno para cualquier negocio.

"Supere las expectativas de sus clientes". Esa era una de las reglas de Sam Walton. "Si lo hace, ellos volverán una y otra vez. Déles lo que quieren y un poquito más."

En la banda superior de la actividad de venta al público, la cadena Nordstrom logró atravesar la recesión de finales de los años 80 y principios de los 90. Número uno en la lista de prioridades de esa gran tienda: ver las cosas como las ve el cliente.

"Nordstrom es el más temible vendedor minorista del mundo", dice el consultor de empresas Denis E. Waitley. "Mi mujer, Susan, ha descubierto que es su mejor aliado. Compró no hace mucho dos pares de zapatos Nordstrom y los devolvió después de haberlos usado durante dos semanas. Uno de los pares le hacía doler y ellos recibieron la devolución de ambos. Ningún problema. Se puede hacer. El cliente es siempre un rey o una reina. Los clientes son siempre tratados como príncipes, tal como ellos quieren que se los trate. Así funcionan las cosas."

De todas maneras, Waitley no estaba preparado para una llamada que recibió no hace mucho al anochecer. Una mujer de voz amistosa estaba en la línea.

Ella: —Hola, ¿puedo hablar con Susan Waitley, por favor? Soy Martha, la representante del servicio para clientes de Nordstrom.

Él: —Martha, usted debe ser una vendedora que trata de hacer unos cuantos puntos más. ¿Qué necesita? Estamos por sentarnos a comer, y no me gusta que me interrumpan durante la cena. ¿Para qué quiere hablar con Susan?

Ella: —Llegaron al negocio los zapatos de la medida de Susan y del color que ella quería. Se los quiero entregar ahora que ya salí de trabajar.

Él: —Si mal no recuerdo, usted vive en el Condado Sur. Nosotros estamos en el Norte, que es exactamente el otro extremo. Nos sentaremos a comer en cinco minutos, lo cual no deja demasiado tiempo para que venga acá. De todos modos se lo agradezco mucho.

Ella: —Estoy hablando desde mi teléfono celular en su jardín.

Él: —Caramba, en ese caso, entre por favor.

Así fue como Nordstrom hizo una venta, y hasta Waitley debió admitir que había quedado impresionado. Aquella tienda de departamentos estaba considerando las cosas en términos del interés de los clientes.

No se trata de ver cómo podemos hacer negocios del modo más conveniente para nosotros; sino más bien de ver cómo los hacemos para que sean más convenientes para el otro. Complacer al cliente... de eso precisamente se trata. Y no hay otra manera de tomar ese tipo de decisiones sin ver las cosas con los ojos del potencial cliente.

Para cada producto que vende, Dun & Bradstreet Software Services, Inc., crea un "consejo del cliente".

"No fabricamos un producto hasta que el consejo del cliente nos ha confirmado que ésa es su prioridad", explica John Imlay, el presidente de la compañía. "El consejo presenta una lista de prioridades. Y nosotros presentamos otra, con las características y funciones. Queremos ser competitivos y ellos quieren satisfacer sus necesidades. Ellos nos dan la información y nosotros nos enorgu-

llecemos de poder resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades."

Esto no es considerado un lujo en Dun & Bradstreet. Es una parte elemental del negocio. Y lo mismo ocurre con los empleados, con los proveedores y con cualquiera de las personas con las que tiene contacto en todo momento.

David Holman dirige la división de exportaciones de John Holman & Co. Pty. Ltd., un vendedor de productos australianos. Un día Holman tuvo la ingrata tarea de llamar a uno de sus más grandes agricultores con una terrible noticia: el nuevo precio de exportación para los vegetales que el hombre cultivaba iba a ser la mitad de lo que originariamente se esperaba.

Esto generó la reacción previsible en el teléfono. El hombre estaba espantado. La situación parecía ser tan seria que Holman decidió conducir dos horas hasta la granja para terminar la conversación personalmente.

Cuando llegó a la granja, los campos estaban húmedos y barrosos, y el granjero estaba controlando sus plantaciones. De modo que Holman pidió prestado un par de botas de goma y se dirigió a encontrarse con él en el campo.

—¿Cómo está? —le preguntó Holman con un tono de voz que indicaba preocupación.

Luego escuchó con verdadero interés las quejas del granjero respecto de todo el trabajo que aquello le había costado, todo el tiempo que le había dedicado a la cosecha de ese año, respecto también de lo difícil que era la vida en el campo en los años 90 y de su decepción ante el actual precio de sus productos.

Holman no tuvo problemas en comprender el punto de vista del granjero. Era obvio que el hombre se encontraba con un grave problema entre manos. Holman sólo podía expresar su preocupación personal. Eso era suficiente. Para gran sorpresa de Holman, sin siquiera haber mencionado el precio que él le había ofrecido y sin haber hablado tampoco acerca de la compra de la cosecha, el granjero dijo:

—Puedo ver que su actitud es auténtica respecto de mi problema y que usted comprende mi situación. Le aceptaré su oferta con la esperanza de que las cosas mejoren pronto para ambos.

De modo que póngase usted en el lugar del otro. No hay mejor manera de aliviar una situación difícil.

"Tenemos una pequeña fábrica de alfombras en China", dice Adriana Bitter, presidenta de Scalamandre Silks. "El día de la masacre de la Plaza Tíannamen, cuando ningún negocio importante estaba en operaciones, nuestra pequeña fábrica siguió operando. Aquel día enviamos un telegrama diciendo que nos sentíamos muy apenados por todo lo que estaban sufriendo. En ningún momento mencionamos el enorme pedido que debía ser entregado en Inglaterra la semana siguiente. Pensamos que todo se habría paralizado y nada podría salir del país. Pero recibimos la siguiente respuesta: *Gracias por su telegrama. El pedido fue embarcado esta mañana*. No sé cómo lograron hacerlo salir de China, pero lo hicieron. Tenemos una buena relación con esta pequeña fábrica en las montañas."

Al ser capaz de ver las cosas desde el punto de vista de los trabajadores de la fábrica, Bitter se había asegurado que el imposible envío se hiciera realidad.

Esta atención obsesiva prestada al servicio a los clientes es una cuestión de vida o muerte en todo negocio. En Harrison Conference Services, Inc., sea que se trate de hacer que las instalaciones sean más cómodas para las mujeres o de servir un menú más saludable, no hay problemas. Se hace.

Y no basta con esperar por ahí a que se llene el buzón de las sugerencias, o que lleguen las cartas con las quejas. Lo fundamental es estar un paso adelante de los clientes. Los líderes empresariales más astutos están siempre pensando acerca de qué es lo que van a querer los clientes dentro de unos días, de unas semanas o de unos meses. Todo esto es parte de pensar en términos de los intereses de la otra persona, en lugar de tratar de ver qué es lo que hay por ahí para mí.

Por cierto no hay escasez de publicaciones sobre negocios de venta en estos días: revistas, libros, boletines, servicios de informaciones, informes por fax. Pero la gran mayoría de estas publicaciones, según pensaba Martin Edelston, no proporcionaban la información práctica que muchas personas en el mundo de los negocios esperaban con ansiedad. "Están dedicados a las informaciones empresariales, más o menos. Pero no le dicen a uno en términos prácticos cómo tratar con los empleados, cómo bajar los costos de salud. Hablan del tema del cuidado de la salud, pero nadie le dice a uno cómo hacerlo." De modo que Edelston creó una empresa, *Boardroom Reports* para llenar ese vacío.

¿Se necesita un genio para imaginar una cosa así? No tanto. Sólo se necesitan líderes que se estén preguntando todos los días: "¿Qué piensan los clientes de nuestro negocio? ¿Qué será lo próximo que los clientes van a querer?"

Prácticamente todo tipo de negocio puede beneficiarse al considerar las cosas de esta manera.

"El año pasado", dice el presidente de SAS Airlines Jan Carlzon, "cada uno de nuestros diez millones de clientes se puso en contacto con unos cinco empleados de SAS. Este contacto dura aproximadamente quince segundos. Estos cincuenta millones de momentos de la verdad son los que en definitiva deciden si SAS va a tener éxito o no."

Esto de mirar las cosas desde el punto de vista del otro no es algo que ocurra por sí solo. Las preguntas no son complicadas, pero deben ser formuladas. Hágaselas en el trabajo, en el hogar, en su mundo social. Pronto estará usted viendo las cosas desde el punto de vista del otro.

¿Qué experiencias de vida aporta la otra persona a esta interacción? ¿Qué es lo que la otra persona está tratando de lograr allí? ¿Qué es lo que está tratando de evitar? ¿Cuáles son los intereses a los que la otra persona se debe? ¿Qué se necesita para que la otra persona considere que este encuentro es un éxito?

Las respuestas a estas preguntas serán diferentes en distintas empresas, pero sin duda algunos temas se van a repetir. Pero sean cuales fueren las respuestas precisas, el asunto acá no es sencillamente hacer todo lo que la otra persona quiere. Se trata de hacer un esfuerzo auténtico y sincero para darse cuenta de qué es exactamente lo que la otra persona está buscando y, hasta donde sea humanamente posible, proporcionárselo. Como decía Dale Carnegie: "Si usted no puede ayudar a la gente a resolver sus problemas, el mundo es una ostra para usted."

Se necesitó una enojada carta de queja para recordarle a David Luther, de Corning, que su idea acerca de lo que es fantástico no es necesariamente la misma idea de lo fantástico que tiene el cliente. Luther estaba trabajando en Inglaterra en aquellos tiempos. Corning había enviado un cuestionario a los clientes, y una de las respuestas no usaba eufemismos. "Corning es un asco", escribía.

Como haría cualquier buen ejecutivo, Luther se ocupó de la queja e invitó al autor a tener una conversación.

—Bien, dígame por qué Corning es un asco para usted —preguntó Luther al hombre que trabajaba en un depósito lleno de productos de Corning.

—Es por las etiquetas —explicó el hombre.

—Ah, lo atrapé —exclamó Luther con brillo en los ojos—. Tiene que habernos confundido con otra empresa. Nuestras etiquetas están impresas por computadora. Indican el fabricante, el país de origen, su código, nuestro código, la fecha, todo lo que uno quiere saber.

El hombre sacudió lentamente la cabeza.

—Hijo —preguntó—, ¿ha estado usted alguna vez en un depósito?

—Pues, claro que sí —replicó Luther—. Es más, pasé diez años en un depósito.

—¿Ha estado alguna vez en mi depósito? —Luther admitió que no—. Venga conmigo —invitó el hombre.

De modo que ambos se fueron directamente a ese depósito. Los estantes en ese depósito en particular estaban más altos que los que Luther conocía. Los de más arriba,

en realidad, estaban bastante más arriba de la cabeza de Luther.

El hombre de la queja le señaló uno de los estantes superiores.

—Nosotros ponemos las cosas de Corning allá arriba —explicó—. ¿Puede usted leer las etiquetas desde acá?

—No —debió admitir Luther—. En realidad no se puede.

—Eso es —confirmó el hombre—. No se pueden leer.

Eso era lo que el cliente quería decir con eso de que "Corning es un asco".

Luther aprendió una importante lección ese día. "Uno tiene que meterse dentro de la organización del cliente", dice. "Hay que pensar en el hombre del depósito. Él tiene exigencias." Y uno jamás se enterará de eso si no se toma el trabajo de preguntar.

Si usted quiere tener una relación más exitosa con sus clientes, con su familia y con sus amigos, mire las cosas desde la perspectiva del otro.

SÁLGASE DE USTED MISMO PARA VER QUÉ ES LO IMPORTANTE PARA LOS DEMÁS.

Escuche para aprender

Conocí a un distinguido botánico en una comida ofrecida por un editor de libros de Nueva York. Jamás antes había hablado con un botánico y me pareció fascinante. Literalmente yo estaba al borde de la silla escuchando mientras él hablaba acerca de plantas exóticas y de experimentos para desarrollar nuevas formas de vida vegetal y de jardines de interiores. Yo tenía un pequeño jardín interior, y él fue lo suficientemente generoso como para indicarme el modo de resolver mis problemas.

Como ya lo dije, estábamos en una comida. Habría una docena de invitados más o menos. Pero yo violé todos los cánones de cortesía, ignoré a todo el mundo y hablé todo el tiempo con el botánico.

Llegó la medianoche. Saludé a todo el mundo y me fui. El botánico entonces se dirigió a nuestro anfitrión e hizo varios comentarios elogiosos hacia mi persona. Según él, yo era una persona de lo más estimulante. Eso y unas cuantas otras cosas más dijo de mí. Y terminó diciendo que yo era un conversador interesantísimo.

¿Un conversador interesantísimo?

Apenas si había abierto la boca en toda la noche. Además, no podría yo haber dicho nada aunque hubiera querido, salvo que hubiera cambiado de tema, ya que no sé más de botánica que lo que sé de la anatomía del pingüino. Pero lo que yo había hecho era escuchar atentamente. Y lo había hecho porque estaba auténticamente interesado. Y él lo percibió. Naturalmente, eso lo complació. Ese modo de escuchar es uno de los mayores elogios que

uno puede hacerle a otra persona. De modo que logré que pensara que soy un buen conversador cuando en realidad yo había sido meramente alguien dispuesto a escuchar y a alentarlo a hablar.

DALE CARNEGIE

Hay dos muy buenas razones para escuchar a los demás. De ese modo uno aprende cosas, y además las personas responden a quienes las escuchan.

Esto parece tan obvio que casi resulta tonto verlo escrito en letra de molde. Pero es una lección que la mayoría de nosotros se pasa casi toda la vida olvidándose de aplicar.

Hugh Downs tuvo suerte. Conductor durante mucho tiempo del programa 20/20 de ABC, descubrió muy pronto la importancia de escuchar en su carrera radial y televisiva. Esto ocurrió en los tiempos de la radio, cuando Downs estaba comenzando como entrevistador en vivo. Fue testigo presencial de cómo una pequeña falla en escuchar pudo hacer que un experimentado colega quedara en ridículo.

"Él estaba entrevistando a un hombre que había escapado de la prisión del Kremlin en los años treinta", recuerda Downs. "Este invitado estaba contando cómo, durante meses, los prisioneros habían estado cavando un túnel para escapar de allí. Cavaban y cavaban. Se habían comido la tierra. Se las arreglaron para hacer entrar un serrucho de contrabando. Y cuando calcularon que el túnel estaba fuera de las murallas de la prisión, comenzaron a ascender. Era un relato sumamente dramático.

"Hasta que por fin llegó la noche apropiada. Estaban ya listos para recuperar la libertad. Ya habían serruchado una plataforma de madera por encima de sus cabezas. Pero cuando este prisionero se asomó, recibió un gran shock por lo que vio.

"—Cuando salí —le dijo al entrevistador—, me di cuenta de que estaba en medio de la oficina de Josef Stalin.

"¿Saben ustedes qué fue lo que preguntó acto seguido este entrevistador?", pregunta Downs, al recordar aquel lejano momento.

—¿Dígame, practica usted algún hobby?"

No se le ocurrió decir, por ejemplo, "¿En serio?", o "Supongo que Stalin no estaría allí trabajando aquella noche", o "¿Y no se le ocurrió sentarse en el sillón de ese carnicero y fumarse uno de sus cigarros?" Si el conductor del programa hubiera estado escuchando con atención, habría podido hacer cualquiera de las muchas preguntas que se pudieran relacionar con el relato y que los miembros de su público seguramente tenían en mente. Pero la atención del conductor del programa estaba en otra parte. Lo único que logró decir fue una ridícula incoherencia. Y su público se vio así privado del clímax de un relato fascinante.

"Ésta es una anécdota verdadera", insiste Downs. "Y he podido escuchar algunas otras entrevistas como ésa, en las que el conductor sencillamente no está escuchando. Es sorprendente lo que la gente puede perder. Eso forma parte de lo que yo llamo entrevistas del tipo qué-bien-éno?"

La importancia de escuchar no se refiere sólo a los entrevistadores profesionales, por supuesto. Es algo fundamental para cualquiera, en cualquier lugar y en cualquier momento en que espera comunicarse con los demás.

Escuchar es la técnica individual más importante de todos los requisitos para la comunicación. Es más importante que la movilizadora oratoria; más importante que una voz potente; más importante que la capacidad de hablar varias lenguas. Y hasta más importante que el talento para la palabra escrita.

El verdadero punto de partida de una efectiva comunicación comienza en una buena disposición para escuchar. Resulta sorprendente la escasa cantidad de gente que de verdad sabe escuchar, pero los líderes exitosos, con gran frecuencia, son aquellos que han aprendido el valor de escuchar.

"Yo no me siento en la cima de una montaña y espero las visiones de qué es lo que deberíamos hacer", dice Richard C. Buetow, director de calidad de Motorola, Inc. "Debo adquirirlas a través de otras personas. Debo escuchar mucho."

Incluso un gran comunicador como Buetow, de quien se espera que articule y comunique la visión de Motorola en cualquier lugar que se encuentre, también debe saber cuándo callar. En sus propias palabras: "Uno debe poder apagar el transmisor y ponerse a escuchar... deje el receptor encendido, deje que los demás desarrollen sus ideas y aliméntelas."

Haber comprendido esto es una parte central de la propia imagen de Buetow como líder empresario. Jamás habla de sí mismo, por ejemplo, como hace un gran estratega o un refinado sabio de las grandes empresas. En lugar de ello, él se compara a una amplia serie de casilleros.

"Yo no resuelvo ni siquiera uno de los problemas en Motorola", explica. "Si alguien me pregunta algo acerca de los equipos, lo primero que hago es darle el número de teléfono de la persona responsable de los equipos. Lo que yo hago es tomar las buenas ideas que me llegan y las llevo de un lugar a otro."

La verdad subyacente en todo esto es evidente: *Es imposible que alguien lo sepa todo. Escuchar a los demás es el mejor modo de aprender.*

Esto significa que hay que escuchar a los empleados, a los clientes, y también a los amigos y a la familia... y hasta lo que nuestros más ácidos críticos tengan que decir. Lo cual no significa que uno debe convertirse en un cautivo de las opiniones ajenas, sino simplemente que uno debe saber escucharlas.

Usted se sentirá agradecido por muchas de las ideas de los demás.

Giorgio Maschietto, director gerente de Lever Chile S. A., la empresa de mercadería envasada, era el responsable del funcionamiento de una cadena de fábricas en América del Sur, incluyendo una gigantesca planta de

pasta dentífrica Pepsodent. Los planes de producción de la fábrica debían ser constantemente interrumpidos debido a la necesidad de lavar los tanques de acero para la pasta dentífrica. Un día, uno de los operarios de la línea de producción sugirió algo, y Maschietto tuvo el buen sentido de ponerlo en práctica.

"En ese momento usábamos un solo tanque", recuerda. "Este operario de línea sugirió que instaláramos un segundo tanque. Ahora podemos lavar un tanque mientras se usa el otro, por lo tanto no es necesario interrumpir la producción para lavar el tanque. Al agregar una llave en un caso y un pequeño tanque en el otro, hemos reducido el tiempo necesario para el cambio en un setenta y cinco por ciento, con lo que hemos podido incrementar la productividad de manera significativa."

De esa misma fuente —la planta de fábrica— Maschietto obtuvo una segunda idea para la producción de pasta dentífrica que resultó ser igualmente importante. Durante años la fábrica había usado una serie de balanzas sumamente delicadas y muy caras debajo de la cinta transportadora que llevaba la pasta. El propósito de esas balanzas era asegurarse de que cada caja de cartón contuviera efectivamente un tubo. Pero esas balanzas de alta tecnología nunca funcionaban del todo bien. "En ocasiones", dice Maschietto, llegamos a sellar cartones vacíos y enviarlos a los clientes".

"Una de las ideas de los hombres en la línea de producción consistía en reemplazar toda esa maquinaria de alto precio por un pequeño chorro de aire atravesando la cinta transportadora por donde pasaban los tubos. El aire comprimido es regulado de manera tal que, cuando el cartón está vacío, la presión del aire es suficiente como para hacer que el cartón vacío salga de la cinta transportadora."

Mucha gente piensa que escuchar es algo pasivo y hablar algo activo. Hasta las frases hechas que se usan en la conversación —"siéntese y escuche"— aluden a esta confusión generalizada acerca de qué es verdaderamente el

acto de escuchar. Oír sencillamente lo que alguien dice es una actividad relativamente pasiva. Pero escuchar con atención y compromiso es un deporte sumamente activo.

Andrés Navarro, presidente de SONDA S.A., una empresa sudamericana de sistemas de computadoras, usa su lengua madre, el español, para ilustrar la diferencia entre ambas cosas. "En español", explica Navarro, "tenemos dos verbos: *oír* y *escuchar*" (aproximadamente equivalentes a los ingleses *to hear* y *to listen*). "Escuchar realmente es mucho más que sencillamente oír. Muchas personas, cuando están oyendo a alguien, están en realidad pensando en sí mismos. Piensan, por ejemplo, en qué es lo que van a contestar, en lugar de tratar de escuchar lo que la otra persona está diciendo."

Escuchar atentamente requiere un compromiso intenso con la conversación, aun cuando los labios de quien escucha estén cerrados. Y eso no siempre es fácil. Se requiere concentración. Se requiere un genuino compromiso. Exige cuestionar e indagar. Y exige también algún tipo de respuesta, rápida, profunda, acertada y concisa.

Hay muchos modos de manifestar esa activa participación en la conversación, modos que no significan saltar e interrumpir a la otra persona cada siete palabras. El truco no está en aprender todas estas técnicas. Quienes escuchan bien aprenden unas pocas que les resultan naturales y confortables... y recuerdan poner en práctica esas pocas técnicas aprendidas.

Puede ser algún ocasional gesto de asentimiento, algún "ajá" a tiempo, o expresiones tales como: "Ya veo". Algunas personas prefieren cambiar de postura, o inclinarse hacia adelante en su asiento. En el momento apropiado, otros sonríen o sacuden la cabeza. Un intenso contacto de ojo a ojo es otro modo de indicar a la otra persona en la conversación que uno está escuchando atentamente lo que se le está diciendo.

Y cuando la otra persona llega a una pausa en su conversación, intervenga y haga alguna pregunta que siga de cerca a lo que se acaba de decir.

Lo importante acá no es la técnica precisa elegida para escuchar. Ninguno de esos métodos debe ser usado jamás de manera automática o rutinaria. Se trata de unas pocas actitudes a adoptar cuando uno percibe que es el momento adecuado. Esto hará que la otra persona se sienta feliz de estar hablando con usted.

Elmer Wheeler estaba llegando más o menos a la misma idea hace dos generaciones cuando escribió su estimulante libro sobre ventas, *Sell the Sizzle Not the Steak*. "Quien sabe escuchar se inclina físicamente hacia usted. Se inclina mentalmente hacia cada palabra que usted pronuncia. Está *con usted* en todo momento, asintiendo con gestos, con sonrisas en el momento indicado. Escuchar un poco más de cerca." Esto no es sólo un buen consejo para los vendedores, escribía Wheeler, "es también una regla sensata cuando se apunta al éxito comercial o social."

"Una persona que escucha activamente", dice Bill Makahilahila, vicepresidente de recursos humanos de SGS Thompson Micro Electronics, "es por lo general aquella que va haciendo preguntas y luego espera las respuestas, en lugar de aparecer de pronto con la solución instantánea. El hecho de escuchar activamente se produce cuando el empleado siente y sabe más allá de toda sombra de duda que usted no está meramente adelantándose a las conclusiones."

Makahilahila piensa que ésta es una idea tan importante que hasta ha llegado a crear un Premio al Escucha Atento para los supervisores de SGS Thompson que se destacan en esa actividad. Ha inventado un test de tres preguntas para saber si alguien está escuchando atentamente o no:

1. ¿Hace usted preguntas y espera las respuestas?
2. ¿Responde rápida y directamente a las preguntas que le hacen?
3. ¿Siente la otra persona que usted la escucha con atención?

Chris Conway, un especialista en marketing de compañías de seguros, que vive en Omaha, Nebraska, era un padre solo que educaba a dos hijos varones. Aprendió realmente a escuchar gracias a su hijo mayor.

"Dan pertenece a un grupo de unos quince adolescentes que se reúnen semanalmente con una pareja de adultos sólo para hablar de temas de actualidad y ver cómo los jóvenes reaccionan ante esos temas", explica Conway. "La pareja está allí sólo para facilitar la conversación. Le pregunté en una ocasión a Dan si le gustaba participar de ese grupo."

El muchacho habló con un tono de entusiasmo poco frecuente. Dijo que podía darse cuenta de quiénes eran los líderes que se interesaban auténticamente en el grupo por el modo en que escuchaban lo que los jóvenes decían.

"Pero yo te escucho", protestó el padre.

"Lo sé, papá", replicó el muchacho. "Pero siempre estás haciendo la comida, o lavando los platos, o haciendo alguna otra cosa. Lo único que dices es sí, o no, o *Lo voy a pensar*. Ni siquiera escuchas lo que estoy diciendo. Esas personas se dan vuelta y me dan la cara, apoyan sus mentones en las manos y realmente me escuchan."

Durante las siguientes cinco semanas, Chris Conway se dedicó a escuchar a sus dos hijos. "Aunque les lleno los platos de comida a los muchachos, yo sólo me sirvo un par de cosas. Cuando ellos hablan, dejo mi tenedor, me vuelvo hacia ellos y los escucho. El resultado es que he perdido siete kilos. Y nuestras comidas se han extendido de un promedio de ocho minutos a por lo menos cuarenta y dos de duración."

Saber escuchar comienza con un buen clima para ello. Es imposible ni siquiera escuchar efectivamente cuando el clima está dominado por el miedo, la ansiedad o el nerviosismo. Ésa es la razón por la que los buenos maestros se aseguran de que los lugares donde dan clases sean confortables y acogedores.

"Sé por propia experiencia que cuando estoy nerviosa por algo, no puedo escuchar tan bien como debiera", dice la maestra de jardín de infantes Barbara Hammerman. "Estoy atenta a lo que me pasa a mí. Si los niños están tensos y nerviosos en una clase, no están libres para escuchar."

William Savel, presidente retirado de Baskin-Robbins, la distribuidora internacional de helados y yogur, fue enviado en una ocasión a Japón por la Nestlé Company para hacerse cargo del marketing y las ventas.

"Lo primero que hice fue visitar unas cuantas compañías norteamericanas que tenían subsidiarias japonesas", recuerda. Aprendió a hablar japonés. Durmió en hoteles japoneses. Probó comida japonesa. Hizo todo lo necesario para sentirse rodeado de cosas y hábitos japoneses.

"Lo importante es escuchar", decía Savel, "escuchar de verdad antes de ponerse a hablar para decirle a todo el mundo lo inteligente que uno es. Primero uno tiene que conocer lo tonto que es. Interiorícese y conozca a la gente, interactúe con ella, no se ponga por encima de nadie. Conozca el lugar, hable con todos, escuche con atención y no tome decisiones demasiado rápidas."

Dicho de manera más sencilla: *A la gente en todas partes le encanta que la escuchen, y casi siempre responde bien a quien así lo hace*. Escuchar es una de las mejores técnicas de que disponemos para mostrar respeto al otro. Es una indicación de que lo consideramos un ser humano importante. Es nuestra manera de decirle: "Lo que piensas, haces y crees es importante para mí."

Aunque parezca extraño, escuchar a alguien expresar sus opiniones es con frecuencia el mejor método para llevárselo a compartir las nuestras. Dean Rusk, el secretario de Estado del presidente Johnson, había aprendido esto después de décadas de negociar con algunos de los más obstinados líderes políticos. "Escuchar es el modo de persuadir a los demás con nuestros oídos". Es cierto. Escuchar puede ser una herramienta tremadamente poderosa para hacer que los demás vean al mundo tal como lo ve uno.

"La verdadera clave", dice el banquero comercial Tom Saunders, de Saunders Karp & Company, "está en tratar de comprender a la otra persona, comprender qué es lo que valora y de qué manera considera las inversiones, para luego uno poder decir con toda honestidad que la propia es la actitud correcta y compatible con su punto de vista."

Saunders está en el negocio de asesorar a las grandes corporaciones acerca de cómo invertir prodigiosas sumas de dinero. Y su técnica principal es: escucharlas. Todo se reduce "a escuchar", explica. "¿Qué es lo que realmente tenía en mente? ¿Por qué dijo que no? ¿Cuál fue la verdadera razón que lo motivó a ello?

"Mantengo una relación de veinticinco años con AT&T que ha sido verdaderamente extraordinaria. Y creo que todo ello se ha debido básicamente a saber escuchar."

Saunders continúa diciendo: "Yo puedo regalarle el más atractivo folleto. Puedo presentarle montones de transparencias en pantalla. Pero de todos modos siempre tengo que descubrir qué es lo que hay de interesante para esa persona en particular. ¿Qué tiene en mente esa persona? ¿En qué piensa? ¿Cómo ve las cosas?"

El primer paso para convertirse en un escucha activo, fuerte, es comprender la importancia de saber escuchar bien. El segundo, querer aprender. Finalmente, uno tiene que comenzar a poner en práctica esas nacientes habilidades para escuchar.

"Yo desarrollé las mías no de una manera tan agradable", recuerda Wolfgang R. Schmidt, principal funcionario ejecutivo de Rubbermaid Incorporated, el gigante de productos para el hogar. "Lo aprendí durante mi divorcio cuando era joven. Yo estaba demasiado concentrado en mi carrera. En el proceso de tratar de evitar el divorcio, acudimos a un consejero. Aquella fue de verdad la primera vez que me di cuenta de lo importante que es saber escuchar bien. Se trataba de algo que era importante para mí: mi matrimonio; y yo quería intentar salvarlo. Aquella fue la primera vez que alguien me dijo unas cuantas co-

sas muy directas." Pero no necesariamente sobre el hecho de escuchar. Sigue Schmidt: "... sino también acerca de hacer propios los sentimientos del otro y tenerlos en cuenta. De ese modo uno puede volver a reflejarlos, de modo de poder demostrar la importancia que esos sentimientos tienen para uno."

En Motorola los pequeños equipos de empleados son siempre alentados a presentar sus ideas. Y los más altos ejecutivos de la compañía se sientan en silencio y escuchan. "Me he sentado a escuchar cientos de equipos proponiendo temas y soluciones, además de otras cosas", dice Richard Buetow, de Motorola. Y fue a partir de esos cientos de conversaciones que se construyó el futuro de Motorola.

Ese tipo de conversaciones en pequeños grupos, escuchadas por ejecutivos que en la mayoría de los casos mantienen sus bocas cerradas, constituyen un modo sumamente valioso para institucionalizar en las corporaciones la costumbre de escuchar. En Analog Devices, el presidente Ray Stata ha inventado una técnica llamada la Mesa Redonda CNA. Las reuniones se realizan de manera regular. Pequeños grupos de empleados de todos los sectores de la empresa son invitados a sentarse y hablar sin límites con Stata y otros ejecutivos de Analog. El tema general es la "creación de una nueva Analog para los años 90", o CNA, que se ha convertido en el eslogan interno de la compañía actualmente.

"No es sólo cuestión de responder a las preguntas de la gente", explica Stata. "Lo que hago después de un cierto tiempo de conversación es proponerles hablar con cada uno de ellos para que me digan cuáles son sus preocupaciones principales en ese momento, cuáles son sus sugerencias, de dónde proviene cada uno. Y yo sigo allí haciendo una gran cantidad de anotaciones. A eso es a lo que yo llamo escuchar", finaliza. "Y después escribo un memo donde hago un resumen de todo lo que he escuchado."

Joe Booker aceptó un nuevo trabajo como director de

un programa de mejoramiento de la calidad en la Allegheny Ludlum Corporation, una compañía de exportaciones e importaciones en el negocio del acero. Pronto su entusiasmo se convirtió en miedo. "El programa había estado en vigencia en la planta más grande de la empresa por unos dieciocho meses, con poca aceptación por parte de los casi dos mil empleados de la planta. Dado que la participación era voluntaria, ¿cómo podía hacer yo que el departamento se diera cuenta de la necesidad del mejoramiento de la calidad? En muchos casos ocurría que tenían éxito usando sus propias técnicas."

Después de pensarla un poco, Booker se dio cuenta de que lo que necesitaba hacer era convencer a los empleados de que él mismo era un competente jugador dentro del equipo y que sería una ganancia para ellos. Y se dio cuenta de que ello significaba tener que aprender a escuchar atentamente.

"Comencé a visitar cada uno de los seis departamentos de la planta, con el objetivo de comprender cómo se sentía cada individuo acerca de la calidad de sus productos", cuenta. "Evité toda discusión acerca del programa y conduje cada conversación de modo que cada individuo fuera la clave en el proceso de mejoramiento de la calidad. Pude encontrar aliados en cada uno de los departamentos y con su ayuda alentamos a otros para que se comprometieran en el desafío de competir con calidad de nivel internacional.

"Hoy en día, nuestra planta cuenta con el más alto grado de cooperación sindical en todas las instalaciones de la empresa. La gente ha comprendido que la siguiente operación o el siguiente departamento es su propio cliente. Y esto es el resultado directo de haber aprendido a escuchar y a comunicarse entre todos los empleados."

David Luther, de Corning, descubrió exactamente la misma regla. "Una de las primeras preguntas que me hago, cuando considero un plan de comunicación, es la de ver cuánto tiempo demora en aparecer la palabra *escuchar*.

La mayoría de esos planes están llenos de expresiones como *déjeme que le diga esto o aquello*."

En Corning, Luther desarrolló un proceso para convertir el hecho de escuchar en una herramienta práctica para el mejoramiento. Así explica cómo funciona ese proceso. "Visitamos una fábrica. Organizo dos grupos de quince personas y los retengo durante cinco horas. Y todos participamos. Por lo general hay un dirigente sindical con un asistente y yo también tengo un asistente. Uno de los sindicalistas y yo tomamos un grupo de quince. Mi asistente y el otro hombre de los gremios se ocupan del otro grupo. De modo que hay dos personas al frente de cada grupo.

"Y ponemos en marcha un proceso que comienza preguntándoles acerca de qué tiene de bueno el tema de la calidad. Cómo era ese asunto hace diez años. Y si pueden pensar en qué sentido la calidad es mejor hoy en día. Una vez respondido esto, lo escribimos.

"La segunda parte se refiere a lo que no es correcto acerca de la calidad. De lo único que uno puede quejarse es del patrón. Todo lo demás está bien. Y escribimos también eso. Luego condensamos esta segunda lista en diez o doce puntos. Por supuesto se producen superposiciones y decidimos eliminarlas. Para ello recurrimos a una votación. Tenemos los doce puntos. Cada uno tiene tres votos y mientras se van señalando los doce puntos uno por uno, cuando se trata del punto que cada uno siente como más importante, levanta la mano.

"Al recorrer la lista de doce puntos, hay seis que no obtienen ningún voto, un par de puntos tienen unos pocos votos y tal vez un par sale de la lista. Luego hablamos acerca de esas quejas.

"Después de eso volvemos a reunir a los dos grupos. Se hace ingresar a la gente de la gerencia de la planta. Cada grupo tiene su vocero, quien expresa la opinión de su grupo. Y resulta que un grupo dice que no comprende qué es lo que piensa la gerencia; y el otro dice que el gerente de la planta jamás se comunica con ellos. Hasta

el más tonto de los gerentes de planta se da cuenta de que se trata de algo importante y es obvio. Uno puede ver todo el conjunto. Se aparece allí con toda la gente involucrada. Y no se trata de devolver los cuestionarios o de calificarlos. Ello significa que todo ha estado ocurriendo ante los propios ojos y así se ha podido ver la coincidencia. Uno sabe que esos equipos ignoraban lo que el otro estaba haciendo. Hemos hecho esto unas cincuenta veces."

Éstas son unas técnicas maravillosas. Se han desarrollado muchas otras también dentro de compañías bien conducidas. Recuerde usted que son los mismos dos principios básicos los que están en la base:

1. Escuchar sigue siendo el mejor modo de aprender.
2. Las personas responden a aquellos que las escuchan.

La simple verdad de todo esto es que a la gente le encanta que la escuchen. Y esto es válido para el mundo de los negocios tanto como para el hogar. Es válido prácticamente para toda persona con la que nos crucemos en la vida.

"El secreto de influir sobre los demás no reside tanto en ser un buen conversador, sino en saber escuchar", escribió Dale Carnegie. "La mayoría de la gente que trata de persuadir a los demás habla demasiado. En lugar de ello, hay que dejar que los otros hablen. Ellos saben más acerca de su negocio y sus problemas de lo que uno puede saber. De modo que haga preguntas. Deje que sean ellos los que le digan a usted unas cuantas cosas.

"Si uno no está de acuerdo con ellos, existe la tentación de interrumpir. Pero no lo haga. Es peligroso. Nadie prestará atención a lo que usted diga mientras tenga todavía muchas ideas luchando por ser expresadas. De modo que escuche pacientemente y con la mente abierta. Sea sincero. Aliéntelos a expresar completamente sus ideas."

Ellos jamás lo olvidarán. Y usted aprenderá una o dos cosas.

NADIE ES MÁS PERSUASIVO QUE QUIEN SABE ESCUCHAR.

Prepare equipos para el futuro

Adolph Seltz, de Philadelphia, vendedor en una agencia de automóviles y estudiante de uno de mis cursos, de pronto se vio enfrentado a la necesidad de inyectar entusiasmo a un desalentado y desorganizado grupo de vendedores de automóviles. Llamó a una reunión de ventas y urgíó a su gente para que le dijeran exactamente qué era lo que esperaban de él. A medida que iban hablando, él escribía sus ideas en el pizarrón. Luego les dijo: "Les prometo darles todo eso que esperan de mí. Y ahora quiero que me digan qué puedo esperar de ustedes."

Las respuestas llegaron con rapidez: "Lealtad. Honestidad. Iniciativa. Optimismo. Trabajo en equipo. Ocho horas por día de trabajo entusiasta."

La reunión terminó con un nuevo coraje, con una nueva inspiración —uno de los vendedores se ofreció voluntariamente a trabajar catorce horas— y el señor Seltz me contó que el aumento en las ventas fue fenomenal.

"Esas personas hicieron una especie de compromiso moral conmigo", comentaba Seltz, "y mientras yo mantuviera mi palabra, ellos estaban dispuestos a cumplir con la de ellos. El hecho de consultarlos acerca de sus deseos y necesidades fue precisamente la inyección que ellos necesitaban."

DALE CARNEGIE

En otros tiempos las grandes organizaciones tenían forma de pirámides. Tenían muchos trabajadores en la base y un nivel tras otro de supervisores. Y más arriba los gerentes. Cada nivel tenía más autoridad que el nivel inferior. Y esta estructura de muchos niveles se elevaba prolijamente hasta un punto perfecto y predecible, donde el presidente, el principal ejecutivo y el directorio se sentaban.

¿Era éste el mejor modo de organizar una empresa, un hospital, una escuela? Casi nadie se preocupaba por saberlo. La vieja pirámide era como siempre había sido: sólida, imponente y aparentemente impermeable al cambio.

Pues bien, esto puede ser una sorpresa para mucha gente, pero las pirámides se están derrumbando. Es como si los esclavos del antiguo Egipto hubieran decidido regresar para llevarse todas las piedras. El nuevo paisaje tal vez nunca vuelva a ser tan llano como el arenoso Sahara. Pero puede usted apostar a que el futuro será algo mucho más horizontal que el pasado.

Todas aquellas rígidas jerarquías, todas aquellas líneas departamentales, todas aquellas intrincadas cadenas de comando, no hacían más que entorpecer el trabajo creativo. ¿Y quién puede permitirse ese lujo en un mundo que cambia tan velozmente?

"Miren, si no, lo que ocurrió en la ex Unión Soviética con su estructura jerárquica", dice Richard C. Bartlett, vicepresidente de Mary Kay Corporation. "Y lo mismo va a ocurrir probablemente con China debido a esa rigidez. No sirve para gobernar. Y tampoco sirve para las grandes corporaciones. Las más grandes empresas de los Estados Unidos ni siquiera se dieron cuenta de que el mundo se estaba derrumbando junto a sus orejas."

Obviamente lo que se estaba necesitando era una estructura que aflojara la antigua rigidez, que le permitiera a la gente manifestar lo mejor de su creatividad, que pudiera desarrollar totalmente el talento que había estado durmiendo durante años y años. Cada vez son más las

organizaciones bien conducidas que encuentran la respuesta en los equipos. Cada vez con mayor frecuencia se le pide a la gente que trabaje más allá de lo que sabe, más allá de su propia cultura, por encima y por debajo de su propio nivel.

"La organización moderna no puede ser una organización de jefe y subordinado", argumenta el teórico empresarial Peter Drucker, profesor de conducción gerencial en la Claremont Graduate School de California. "Tiene que ser organizada en equipos."

Andrés Navarro, presidente de SONDA S. A., de Chile, está de acuerdo. "El Llanero Solitario ya no es posible", observa Navarro. "Un tipo solo inventando algo por sí mismo... el mundo es demasiado complicado como para eso. Lo que se necesita son varias personas de diferentes disciplinas que trabajen juntas al mismo tiempo."

Pequeños grupos de personas, reclutadas en todas partes de la organización, reunidas para algún proyecto o para alguna tarea específica, limitada, como por ejemplo diseñar un nuevo producto, o reorganizar una planta, o reestructurar un departamento, o imaginar alguna manera de darle mayor impulso a un programa de mejoramiento de la calidad. También están desapareciendo las antiguas rivalidades interdepartamentales. Así como los ascensos automáticos, las escalas de sueldos basadas en la antigüedad y otros vestigios frustrantes de la vieja pirámide.

En empresas tipo pirámide, los ingenieros se pasaban todo el día junto a otros ingenieros. Ahora, un ingeniero puede muy bien ser colocado en un grupo de vendedores para ayudar a hacer que determinado producto sea más atractivo para el consumidor. O para que imagine un modo de elaborar una determinada pieza en menor tiempo. O para usar sus conocimientos de ingeniería para guiar a un cierto grupo de marketing a superar una dificultad técnica.

El resultado de agrupar a la gente de esta manera es que quienes trabajan en marketing escuchan a los inge-

nieros, y éstos a su vez escuchan a los de marketing. En muchas grandes compañías esto jamás había sucedido antes. Y ahora las distintas áreas —fabricación, servicio a clientes, relaciones laborales y todos los demás departamentos, por alejados que parezcan— también se están comunicando. En algunas empresas más progresistas, todas las divisiones artificiales hasta están comenzado a desaparecer.

Como dice Drucker, el mundo ya no está hecho de sargentos y entrenadores. "El ejército fue organizado según el esquema comando y control, y las empresas comerciales, así como muchas otras instituciones, copiaron el modelo", escribe. "Esto está cambiando rápidamente en la actualidad. A medida que más y más organizaciones se van informatizando, se van convirtiendo en equipos de fútbol o de tenis, es decir, en organizaciones basadas en la responsabilidad, en las que cada miembro debe actuar como responsable que debe tomar decisiones. Todos los miembros deben verse a sí mismos como ejecutivos."

Veamos cómo está organizada Mary Kay Corporation. "La estructura de organización de Mary Kay es una forma libre", dice el vicepresidente Richard Bartlett. "Me gusta pensar en ella casi como si fuera una estructura molecular, donde las personas pueden atravesar cualquier barrera artificial. No están confinadas a una caja. Pueden participar en equipos de acción creativa por encima de las líneas departamentales. En nuestra visión del mundo —y esto suena un tanto trillado, pero son pocas las personas que realmente lo llevan a cabo—, el cliente siempre es lo principal.

"Pero del modo en que hacemos nosotros los negocios, inmediatamente debajo están nuestras fuerzas vendedoras. Nuestra organización está muy concentrada en cómo brindar apoyo a esa fuerza de ventas. En la base del esquema organizativo hay algo que denominamos *un insignificante punto verde*.

"La primera vez que tuve que hacer una presentación ilustrada sobre cómo estructurar una organización, el di-

bujante puso allí un punto verde", recuerda Bartlett. "Yo soy ese punto verde insignificante. Mi visión personal del mundo es que no hay necesidad de un presidente o director salvo que esté dedicado a servir a las necesidades de otros y a proveer lo necesario para la gente que hace el trabajo."

"Las organizaciones efectivamente se están reestructurando", dice Adele Scheele, cuyos artículos sobre temas gerenciales aparecen con regularidad en publicaciones empresariales de Estados Unidos y de Japón. "Lo que antes funcionaba bien ahora ya no funciona. La gente esperaba que hubiera un sendero marcado, pero no hay tal cosa. De modo que cuanto más uno cree en eso, menores son las posibilidades de ser flexible y comenzar a aprovechar bien las oportunidades que nunca vienen con un rótulo puesto. Uno siempre quiere estar abierto."

Este tipo de organización horizontal está comenzando a aparecer en toda clase de lugares, incluso en algunas áreas sorprendentes, como en el mundo de la educación. "La gestión gerencial se está haciendo cada vez más horizontal", observa Marc Horowitz, director de la Cantiague Elementary School, en Jericho, Nueva York. "Y aparece una auténtica necesidad de armar equipos, guiarlos y motivar a la gente de manera horizontal. En muchos casos eso debe ser llevado a cabo sin ningún título, sin remuneración financiera ni incentivo. La clave es el rendimiento del equipo."

En la escuela de Horowitz esto significa que los estudiantes ya no trabajan todo el día solos en largas filas de pupitres. Ahora cooperan. Trabajan en equipos. Producen proyectos grupales. Se espera que los estudiantes se ayuden los unos a los otros. Los maestros también trabajan de manera más cooperativa que anteriormente.

"Hoy en día se trata de ver cómo nos relacionamos entre todos para obtener resultados en el mundo real", explica Horowitz. "Estamos preparando estudiantes para el futuro. Ya no es posible que trabajen de manera aislada. Tienen que comprometerse en un esfuerzo de equi-

po, y la mitad de la batalla está en aprender técnicas de sociabilidad para alentar a aquellos a quienes no les va del todo bien. Jamás debería permitírseles que se sientan menos valiosos por el hecho de que se equivocan o no tienen todas las respuestas."

Un día, tres estudiantes de primer grado en la escuela de Horowitz estaban trabajando en un proyecto de grupo. Uno de los niños tenía que escribir la palabra dos en un pedazo de papel, pero se equivocó y escribió tos. Cuando una niña del grupo señaló el error, el muchacho se sintió mal por un momento. Pero luego la niña dijo: "No hay que preocuparse por eso. Es cierto que lo escribiste mal. Pero de verdad la t estaba preciosa." Y hasta le dio un golpecito en la rodilla y los tres estudiantes aprendieron una buena lección sobre cómo trabajar de manera cooperativa.

El grupo de marketing de alumnos de Administración de Harvard realizó no hace mucho tiempo un experimento de trabajo en equipo para los estudiantes graduados de primer año. En lugar del habitual examen individual de mitad de término, estos estudiantes, fueron divididos al azar en equipos de cuatro. Cada equipo recibió un problema empresarial que debía resolver y además proponer un plan dentro de las veinticuatro horas. Cada miembro del equipo obtendría la misma calificación.

"Al principio se hicieron muchas críticas", cuenta John Quelch, el profesor de la Escuela de Administración de Harvard. "Algunos estudiantes se quejaron diciendo que las notas individuales se verían afectadas de manera adversa debido al hecho de que estaban siendo colocados en equipos con un grupo de personas no elegidas por ellos para trabajar juntos." La respuesta de la escuela fue: Bienvenidos al mundo real.

Al final, los estudiantes de Harvard aceptaron. Cuando el periódico estudiantil los entrevistó después del experimento, ellos expresaron un abrumador apoyo al nuevo proyecto grupal como examen de mitad de término.

"El más significativo nivel de aprendizaje", dice Quelch,

"se dio probablemente entre estudiantes de aquellos grupos que no funcionaban como relojes. En algunos grupos los estudiantes experimentaron tremendos desacuerdos y, vistos en perspectiva, éses fueron los estudiantes que más aprendieron en todo el proceso."

El eficiente trabajo en equipo no es algo que se da como por arte de magia. Se necesita un grupo de jugadores dispuestos a cooperar, y se requiere también un entrenador talentoso. No se puede sencillamente poner a unos cuantos individuos juntos —ni siquiera unos cuantos individuos sumamente inteligentes y esperar que funcionen de manera brillante.

Ésa es la razón por la que los partidos de todas las estrellas de la National Basketball Association con frecuencia son un poco menos que excelentes. Por supuesto que el partido cuenta con muchos de los mejores jugadores en los Estados Unidos, todos juntos en el mismo campo de juego. Individualmente no hay otra talentosa colección de delanteros, centros y defensores en ninguna otra parte. ¿Por qué entonces esta reunión de los más fenomenales jugadores rara vez produce un partido también fenomenal?

Demasiado ego. Demasiado tiempo siendo el centro de atención. Demasiadas mañanas en las tapas de las secciones deportivas de los diarios. Cuando hay que jugar como parte de una unidad, estas superestrellas con frecuencia no se comportan a la altura de las circunstancias. El ingrediente que falta es el trabajo en equipo.

Armar un equipo de éxito es todo un arte, y ni siquiera un gran entrenador puede fabricar siempre un ganador de la noche a la mañana. Pero cualquiera que espere convertirse en líder en los próximos años deberá aprender algunas de las técnicas básicas que usan los entrenadores. Resultan tan necesarias en el mundo de los negocios como en el campo de juego.

Genere un sentimiento compartido de objetivo común. Un grupo de personas trabajando juntas puede lograr

cosas extraordinarias. Lo que le da a un equipo ese impulso especial es la visión unificada que cada miembro del grupo comparte.

Las ideas, la creatividad, los chispazos de inteligencia en última instancia deberán surgir del grupo mismo. Pero con frecuencia se necesita un líder fuerte para concentrar toda esa energía; para clarificar la visión; para establecer los objetivos; para ayudar a cada uno a comprender de qué se trata cuando se habla de un equipo; para mostrarle a los miembros del equipo de qué manera sus logros habrán de impactar en el mundo exterior.

Ray Stata, presidente de Analog Devices, Inc., dice: "Hay que proporcionar el clima, el objetivo corporativo y el aliento de manera que las personas como individuos y como equipos de individuos puedan sentir que son los mejores del mundo, que son mejores que cualquier otro equipo, y que hay reconocimiento y respuesta como prueba de que es así."

Haga que los objetivos sean objetivos del equipo. Nadie gana si no gana el equipo. Esta idea es más conocida en el mundo de los deportes, pero es igualmente verdadera para equipos de cualquier clase. Los récords individuales están bien para los libros de historia, pero en realidad son cosas que se advierten después. Lo que importa mucho más es el rendimiento del equipo en su totalidad.

"Cuando uno hace que los demás se comprometan de esta manera y se alimenten los unos de los otros, se vuelve algo contagioso", dice Wolfgang Schmidt, de Rubbermaid. "Todo se vuelve mucho más parecido a formar parte de un equipo deportivo que a pertenecer a una cadena de montaje. Hay una enorme diferencia en el nivel de energía, en la intensidad que aportan al trabajo."

Ésa es la razón por la que la mayoría de los entrenadores, y la mayoría de los buenos líderes, hablan con tanta frecuencia en la primera persona del plural. "Necesitamos...", "Nuestro plazo...", "La tarea que nos espera..."

Los buenos líderes destacan siempre la importancia de la contribución que cada uno aporta.

En el mundo de los negocios se dice: "Juntos tenemos que introducir suavemente este nuevo producto en el mercado". Y el hombre de la publicidad hace un maravilloso trabajo, pero si el especialista en packaging fracasa, no hay éxito.

En la vida naval: "Juntos tenemos que sacar a este barco de la tormenta". Si el navegante puede leer las estrellas como si fueran una historieta, pero el piloto no distingue babor de estribor, no habrá éxito.

En el mundo de la política: "Juntos tenemos que ganar esta elección". Si el candidato es un espléndido orador, pero si los organizadores no pueden hacer que ese candidato tenga oportunidad de hablar, no habrá éxito.

Trate a la gente como individuos que son. Cuando los individuos se unen para formar un equipo, su individualidad no se evapora súbitamente. Todos siguen teniendo personalidades diferentes. Siguen teniendo condiciones diferentes. Siguen teniendo diferentes miedos y esperanzas. Un líder con talento sabrá reconocer esas diferencias, las valorará y las usará en beneficio del equipo.

Individualmente, así es como Bela Karolyi, el internacionalmente reconocido entrenador de gimnastas, preparaba a sus estudiantes para los Juegos Olímpicos. "Si yo no rendía lo que él quería", recuerda Mary Lou Retton, medalla de oro olímpica, una estudiante convertida en estrella que se preparaba con Karolyi, "él me ignoraba. Y juro que prefería que me gritara." Pero Karolyi era lo suficientemente astuto como para reconocer que esa actitud era exactamente lo que Retton necesitaba.

"Yo saltaba", recuerda ella. "Y cuando tenía ya las manos en alto, me daba vuelta. Él estaba ya atendiendo a la chica que seguía, lista para saltar. ¡Cómo necesitaba yo su atención! Necesitaba que me dijera lo bien que yo había estado. Pero lo hacía para obtener mejores resulta-

dos conmigo, lo cual me obligaba a corregir mis errores para poder obtener así sus elogios."

¿Acaso Karolyi era un malvado? De ninguna manera. Con otros estudiantes tomaba una actitud totalmente diferente. Retton jamás olvidará la actitud que Karolyi usó con su compañera de equipo Julianne McNamara. "Ella tiene una personalidad totalmente diferente de la mía", comenta Retton. "Es mucho más tímida, un poco reservada. Él era sumamente dulce con ella. Si ella no hacía una corrección en particular, él iba y le ponía el cuerpo en la posición adecuada y hablaba suavemente con ella. Siempre era mucho más delicado con ella. Así era como obtenía resultados personales. Trataba a cada estudiante de manera diferente, y creo que eso es muy importante."

Haga que cada uno de los componentes del grupo sea responsable por los resultados del equipo. La gente necesita sentir que sus contribuciones son importantes. De otra manera no dedicarán su total atención a las tareas propuestas.

Haga que el proyecto pertenezca al equipo. Deje que la mayor cantidad posible de decisiones surjan del grupo. Invite a la participación. No dicte soluciones. No insista en que las cosas se hagan de cierta manera.

La Jaycraft Corporation tenía un problema. Su más grande cliente había hecho un pedido gigantesco... con una fecha de entrega que parecía imposible de cumplir. Doug Van Vechten, el presidente de la empresa, podría haber impuesto una solución desde arriba.

Pero él sabía lo que debía hacer. En lugar de organizarlo de ese modo, le pidió a un equipo de empleados que encontrara el modo de hacerlo. "Volvieron y me dijeron que les parecía que podían hacer algunos ajustes en distintos lugares y se sentían seguros de que podrían cumplir, de modo que me sugerían que aceptara el pedido", recuerda Van Vechten. Jaycraft aceptó el pedido y cumplió con las exigencias de entrega del cliente.

Comparta la gloria y acepte las culpas. Cuando al equipo le va bien y es reconocido, es responsabilidad del líder distribuir entre todos los beneficios. Una palmada sobre el hombro en público, un regalo que viene de los niveles superiores, una nota en la revista de la empresa... cualquier forma que demuestre el reconocimiento, todos deben tener una generosa porción de él.

Denis Potvin, ex capitán del equipo de hockey New York Islanders, sabía muy bien cómo compartir la gloria cuando su equipo ganó la Copa Stanley. Pero por las dudas que lo hubiera olvidado, el entrenador Al Arbour sabía lo suficiente acerca del juego en equipo como para recordarle en un susurro al oído de Potvin que no se olvidara de dejar que los demás llevaran la copa, unos segundos después de que el último silbato del campeonato hubiera sonado.

"Vino a la pista de hielo y se acercó al montón de jugadores que celebraban", explica Potvin. "Estábamos todos felicitándonos unos a otros. Me di vuelta y allí estaba Al. Nos abrazamos. Y allí, en ese momento me lo dijo al oído.

"Me impresionó mucho", recuerda Potvin. "Ése es un hombre con total control del equipo. Seguía pensando en sus jugadores aunque acababan de ganar la Copa Stanley... en su primer año como entrenador."

La gente se siente valorada cuando se la incluye en algún elogio. La alienta a brindar sus mayores esfuerzos y hace que quiera volver a jugar con el líder que la guió hacia el éxito. Y este tipo de generosidad tiene un beneficio adicional: al final, el líder se lleva una buena parte del crédito después de todo.

Cuando llega el momento de las críticas, sea un líder astuto y adopte exactamente la actitud contraria. No señale con el dedo a los demás. Jamás se lamente en público acerca del "eslabón más débil" de la cadena. Dé un paso adelante y acepte cualquier queja que le llegue. Después hable en privado con los miembros del equipo sobre cómo podrían haberse mejorado los resultados, y concéntrese en mejorar para la próxima vez.

Aproveche cualquier oportunidad para incrementar la confianza del equipo. Un gran líder tiene que creer firmemente en el equipo y tiene que compartir esa fe con cada uno de los miembros.

Ésa es una lección que la maestra de jardín de infantes Barbara Hammerman pone en práctica en su clase, y es igualmente válida para la fábrica o el salón del directorio. "Trato de crear un espíritu de grupo en la sala", dice. "Para mis alumnos, nosotros somos la mejor clase, y existe la sensación de que nadie quiere decepcionar al grupo —uno para todos y todos para uno—, de que tenemos ciertos niveles de exigencia que se mantienen, se revisan y se refuerzan continuamente a lo largo del año. Los chicos comprenden muy bien esos niveles de exigencia."

Pero no se sienten intimidados por ellos. "Les encanta vivir de acuerdo con esos niveles porque somos los mejores", explica Hammerman. "¿Quién no quiere sentirse como si fuera parte de un grupo maravilloso? Cuando reciben felicitaciones de otras personas, comienzan a ver los progresos que han hecho y todos los cambios que se van produciendo en ellos mismos. Y se sienten satisfechos por ello."

Comprométase y siga comprometido. En aquellas viejas empresas en forma de pirámide era fácil para el patrón mantenerse relativamente alejado. Después de todo, aquel ejército de favoritos estaba siempre dando vueltas a su alrededor, siempre listos para distribuir entre la tropa las más recientes palabras sabias del patrón.

Esta actitud no funciona en el nuevo mundo que se basa en equipos. El líder fuerte debe comprometerse y debe permanecer comprometido. Imagine al líder como al comandante de un activísimo portaaviones, parado allá en el puente de mando. Algunos aviones llegan y otros despegan. La nave debe mantenerse en curso y a la vez debe estar protegida de los ataques. Todas estas consideraciones deben ser manejadas en conjunto.

El líder de verdad tiene que *estar allí*. "Uno debe tener la experiencia y escuchar", dice Jack Gallagher, presidente de North Shore University Hospital en Manhasset, Nueva York. "Pero después de un tiempo, si uno tiene suficiente experiencia, si trabaja con la suficiente intensidad, si es suficientemente astuto, si ha hecho todo lo que había que hacer, entonces uno tiene un buen contacto con todos esos aviones que suben y bajan y con todas las cosas que ocurren a su alrededor."

No siempre se puede trazar un preciso plan de batalla. "Uno debe tener una visión intuitiva para ello, y hay que tener las antenas en alto, antenas en la nuca", dice Gallagher. "Por supuesto que hay muchas cosas que ocurren a la vez, y éste es un asunto complejo. Pero uno puede desarrollar esa visión intuitiva."

Conviértase en un mentor. La tarea del líder consiste en desarrollar los talentos de todos y fortalecer a la gente del equipo. Esto es válido para el corto plazo, mientras los miembros del equipo se ocupan de la tarea entre manos. Pero también es cierto en el largo plazo: los líderes deben asumir una auténtica responsabilidad por las vidas y las carreras de los miembros del equipo.

"¿Te gustaría mejorar?"; "¿Hacia dónde quieres conducir tu carrera a partir de ahora?"; "¿Qué tipo de responsabilidades nuevas te gustaría asumir?" Es parte de su tarea como líder el hacer estas preguntas y usar todo el conocimiento y experiencia que posea para ayudar a los miembros del grupo a lograr esos objetivos.

Refuerce la confianza que usted tiene en la capacidad de ellos. Bríndoles modelos de acuerdo con los cuales puedan vivir. Distribuya auténticos elogios en público. "Fulana ha realizado un trabajo estupendo en este informe". Envíe notas privadas: "El comentario que hiciste hoy fue espléndido. Hiciste que todos nos concentráramos en lo que teníamos que concentrarnos." Y recuerde que si a ellos les va bien, a usted le va bien.

En la Escuela de Graduados en Administración de Em-

presas de la Universidad de Harvard, los nuevos integrantes del cuerpo de docentes no son dejados a la deriva, que se hundan o floten solos.

"Los siete u ocho instructores que enseñan en nuestro curso introductorio de comercialización se reúnen todas las semanas durante cuatro horas en un grupo para discutir los casos que van apareciendo y la mejor manera de enseñar esos casos", dice el profesor John Quelch. "También revisan el resultado de los casos de la semana anterior, para ver qué mejoras es necesario introducir, y cosas por el estilo. De esta manera, los instructores recién reclutados pueden ir recogiendo trucos de enseñanza que les brindan los profesores más experimentados."

Los profesores más antiguos del cuerpo docente también proporcionan otro tipo de apoyo. Tres o cuatro veces por semestre, uno de ellos asiste a la clase de un nuevo instructor. Van para ayudar, no para juzgar. "Están allí en una función muy parecida a la del entrenador," explica Quelch, "más que para hacer un informe que irá a parar a un archivo que decidirá un ascenso o no. El objetivo es incrementar el rendimiento de la nueva inversión —es decir, el nuevo miembro del cuerpo docente— que hemos hecho."

Después de clase, el profesor más antiguo tal vez pueda dar consejos para mejoras en el corto y en el largo plazo. "Lo que yo trataría de decirle a un nuevo miembro del cuerpo docente," continúa Quelch, "sería algo así como: *Le diré tres cosas que puede hacer la próxima vez que se presente a su clase para producir un impacto positivo en el modo en que es recibido por los alumnos*. Esas sugerencias podrían incluir, por ejemplo, algo tan obviamente trivial como que escriba con letra más grande en el pizarrón. O que tenga cuidado de no quedarse demasiado tiempo junto al pizarrón y dirigir la clase desde un área frente al grupo. Que camine por toda la sala y se detenga detrás de los estudiantes. Que comparta la experiencia."

Como escribió Walter Lipmann a la muerte de Franklin

Delano Roosevelt: "La última prueba que demuestra que se es un líder es la de dejar detrás de sí, en otros hombres, la convicción y la voluntad de continuar con la tarea."

Siga estas simples técnicas y vea cómo su equipo comienza a triunfar. El mejor premio que un líder puede recibir —la gran herencia que un líder puede dejar— es un grupo de personas con talento, con confianza en sí mismas y capaces de cooperar, personas que de verdad están listas para ser líderes ellas mismas.

LOS QUE JUEGAN EN EQUIPO SON LOS LÍDERES DEL MAÑANA.

que los otros no sepan que los Estados lo construyeron. Pero los demás países no saben que es un auto especial para el presidente. Los demás países no saben que es un auto especial para el presidente. Los demás países no saben que es un auto especial para el presidente.

8

Respete la dignidad de los demás

La organización Chrysler construyó un auto especial para Franklin Delano Roosevelt, quien no podía usar un auto común ya que tenía paralizadas las piernas. W. F. Chamberlain y un mecánico lo entregaron en la Casa Blanca. Tengo ante mí una carta del señor Chamberlain, donde me relata la experiencia.

"Le enseñé al presidente Roosevelt a manejar un auto con un montón de aparatos poco usuales, pero él me enseñó un montón de cosas acerca del arte de conducir a la gente. Cuando llegué a la Casa Blanca el presidente se mostró sumamente agradable y alegre. Me llamó por mi nombre, me hizo sentir muy cómodo y me impresionó en particular con el hecho de mostrarse vivamente interesado en las cosas que yo tenía que mostrarle y decirle.

"El auto estaba diseñado de manera de poder ser conducido totalmente con las manos. Un grupo de personas se reunió para ver el auto, y él dijo que le parecía maravilloso.

"—Lo único que uno tiene que hacer es tocar un botón, y arranca, además se lo conduce sin ningún esfuerzo. Creo que es grandioso. No entiendo cómo funciona. Me encantaría tener tiempo como para desarmarlo y ver cómo es.

"Mientras los amigos y compañeros de Roosevelt admiraban la máquina, él dijo delante de todos:

"—Señor Chamberlain, por cierto valoro en grado sumo todo el tiempo y el esfuerzo que usted ha dedicado para desarrollar este auto. Es un trabajo maravilloso.

"Admiró el radiador, el espejo retrovisor especial y el reloj, el tipo de tapizado, la posición del asiento del conductor, las valijas especiales con su monograma en el baúl. En otras palabras, se fijó en todos los detalles en los que él sabía se había pensado mucho para incorporarlos. Hasta se tomó el trabajo de señalárselos a la señora Roosevelt, a la señora Perkins, la secretaria de Trabajo y a su secretaria. Y también hizo participar al viejo portero de la Casa Blanca para decirle:

"—George, tendrás que tener mucho cuidado con este equipaje.

"Cuando la lección de manejo terminó, el presidente se volvió hacia mí y me dijo:

"—Bien, señor Chamberlain, hace treinta minutos que hago esperar al Directorio de la Reserva Federal. Supongo que no me queda más remedio que regresar a mi trabajo."

DALE CARNegie

Don Monti tenía dieciséis años cuando su familia recibió la devastadora noticia: Don tenía leucemia y, calculaban los médicos, unas dos semanas de vida.

"Estábamos en la habitación de Don en el hospital", recuerda su madre, Tita Monti. "Esto era inmediatamente después de haberle hecho el diagnóstico. Teníamos mucho cuidado para que no se enterara de que tenía una enfermedad fatal. Le dijimos al doctor Degnan que no le dijera nada. Lo mismo hicimos en recepción. Mantuvimos todo el tiempo esta mentira."

Aquella noche, los padres de Don decidieron ignorar unas quince normas del hospital y le prepararon a su hijo una comida hogareña en la misma habitación. *"Le encantaban los fettucini Alfredo"*, recuerda su madre. *"Cerramos la puerta. Teníamos un calentador portátil y allí estábamos cocinando fettucini Alfredo para él. En ese momento oímos que alguien golpeaba a la puerta y un ins-*

tante después vimos entrar a Tom Degnan. Me quedé sin aire. Pensé en qué iba a decir al ver esto. Pero el doctor Degnan miró y dijo:

"—Ése es mi plato favorito.

"Se sentó y le servimos un plato. En ningún momento tuvimos la sensación de que él era el médico y nosotros los pacientes."

Hay muchas cosas que el doctor Degnan pudo haber hecho cuando entró a la habitación de Don Monti. Podría haber dicho: *"¿Es que nadie les ha dicho cuáles son las reglas del hospital?"* Podría haber dicho también: *"¿Por qué están cocinando en la habitación?"* Y hasta podría haber comentado: *"Los fettucini Alfredo decididamente no son parte del menú del hospital."*

Pero Degnan respetaba la dignidad personal de su paciente y de la familia de ese paciente. En ningún momento hizo valer su autoridad. Sencillamente se sentó junto a ellos y trató a los Monti como a seres humanos. El único modo de formar relaciones de confianza es respetando la dignidad de los demás.

Burt Manning, el presidente de J. Walter Thompson Company, la gigantesca empresa de publicidad de Madison Avenue, fue invitado no hace mucho a hablar ante una audiencia de jóvenes escritores creativos. Estos hombres y mujeres, la mayoría de ellos entre veintitantes y treinta y tantos años, estaban comenzando en esta muy competitiva y a veces destructiva carrera, de modo que estaban ansiosos por aprender unos cuantos trucos de esta leyenda del mundo publicitario, Manning, quien había permanecido en la cima por tanto tiempo como la edad de casi todos ellos.

"Cerebro, talento y energía constituyen apenas la cuota de ingreso para esta carrera", le dijo Manning a su audiencia de brillantes ojos aquel día. *"Y hasta se puede entrar sin ellos."*

Pero esos talentos no son suficientes, por lo menos no para el largo plazo. *"Para triunfar, se necesita más que eso"*, les dijo. *"Para triunfar, ustedes tienen que conocer*

el secreto y vivir de acuerdo con él. Tan sencillo como eso. ¿De qué se trata este mágico secreto? Se lo puede enunciar así: *Hágales a los demás lo que le gustaría que le hicieran a usted.*"

Así es, ésa es la Regla de Oro, precisamente en medio de Madison Avenue. El razonamiento de Manning no hizo referencia a la religión, a la ética, a la autosatisfacción, o a la diferencia entre lo que está bien y lo que está mal, si bien les dijo a aquellos jóvenes escritores que éas eran todas buenas razones para seguir su consejo. Pero él además les dio otra más: la Regla de Oro es la clave.

"Aun si ustedes son las personas menos altruistas del mundo, aun si ustedes están exclusivamente dedicados a sus propios intereses egoístas, dinero, prestigio, ascensos", decía el veterano hombre de la publicidad, "el modo más seguro de obtenerlo todo es seguir al pie de la letra la Regla de Oro".

El presidente de la corporación, la maestra en la clase, el empleado en el supermercado, a todos ellos les irá mejor, llegarán más lejos, lograrán más y se sentirán mejor respecto de sí mismos si tan sólo pueden asimilar a fondo aquella simple y antigua regla: hágales a los demás lo que le gustaría que le hicieran a usted. O, dicho de manera más moderna: respete a los demás y ellos lo respetarán.

El mundo de hoy en día no es tan sólo un club de viejos colegas. Se trata de un lugar ampliamente más diversificado, más integrado de lo que era incluso una generación anterior. Y en ninguna parte se hace más evidente esa diversidad que en el mundo de los negocios. Mujeres, homosexuales, discapacitados, gente que proviene de un amplio espectro de orígenes étnicos y raciales, todos forman parte de la ecuación de hoy en día.

Para lograr el éxito en este ambiente tan variado, es absolutamente esencial llevarse confortablemente bien con todos, sea cual fuere su cultura o su origen. "Sólo el quince o el veinte por ciento de la gente que ingrese a la fuerza de trabajo en el siglo veintiuno no provendrá de

las minorías, no serán mujeres ni inmigrantes", predice Jaines Flougliton, el presidente de Corning, Inc. "Quiero decir que ya estamos allí. De modo que si ustedes no quieren usar solamente el quince por ciento del talento disponible, será mejor que acepten la diversificada realidad cuanto antes."

El mejor modo de comenzar a respetar a otra cultura —o a cualquier otra cosa, dicho sea de paso— es conocerla. Ése fue uno de los motivos principales que impulsaron al fallecido Arthur Ashe al tenis profesional. "Yo sabía que eso implicaba un montón de viajes", cuenta. "Y eso era precisamente lo que yo quería. Quería conocer todos esos lugares. Quería conocer todas aquellas cosas acerca de las que había leído en las páginas del *National Geographic*. Me alegró la oportunidad de poder conocerlas."

"Ahora, al mirar en retrospectiva", decía Ashe en una entrevista poco antes de su muerte, "coloco eso como uno de mis más importantes conjuntos de recuerdos, las interacciones que he tenido con una muy amplia variedad de gente de un montón de culturas diferentes.

"Uno puede considerar los viajes de dos maneras", explicaba Ashe. "Uno puede tener una alta opinión respecto de la propia cultura. Puede ir a otros lugares y mirar con condescendencia a la gente que proviene de culturas miles de años más antiguas que la propia. Tal vez ellos no están tan avanzados desde el punto de vista técnico, y usted piense que nuestro sistema es mejor. El otro modo de ver las cosas consiste en decirse que, efectivamente, sus condiciones físicas y sus circunstancias no son buenas, pero, cielos, qué rica herencia teológica o cultural que poseen. Han estado por allí desde hace diez mil años, de modo que algo deben saber. Nosotros hemos estado por el mundo apenas unos doscientos años. Decididamente prefiero esta segunda actitud."

Incluso países que son vecinos inmediatos con frecuencia se ven los unos a los otros de manera diferente. Estas diferencias deben ser reconocidas, respetadas, pero nun-

ca deben ser miradas con condescendencia. Eso fue lo que Helmut Krings descubrió al ir una y otra vez de Alemania a Suiza y de Suiza a Alemania. Krings, un alemán, es vicepresidente para Europa central de Sun Microsystems, una importante empresa en su ramo.

"Siempre evito las comparaciones", dice. "Trato de evitar hacer referencias a Alemania. Nada hay que la gente odie más que el hecho de que uno esté constantemente diciendo que lo que se hace en el país de uno es bueno sugiriendo a la vez que ellos no están haciendo las cosas como corresponde en su país."

Todo el mundo quiere que se respete su propia cultura y su propio lenguaje. Eso es lo más natural. Melchior Wathelet, el viceprimer ministro de Bélgica, creció en una familia belga de habla francesa. Muy pronto en su carrera política, Wathelet decidió salvar la brecha lingüística de su país aprendiendo flamenco, la otra lengua oficial. Esto lo convirtió en el primer político belga, de origen francoparlante, que podía hablar con fluidez en las dos lenguas oficiales del país. Mostró de esta manera que respetaba a todo el pueblo de su país. Se convirtió en un símbolo de unidad nacional, y su carrera política ascendió rápidamente. Había aprendido a vivir con la diversidad.

¿Cómo hacer, pues, para vivir hoy en día confortablemente con la diversidad en la sala de directorio de la corporación, en la universidad, en las oficinas locales de venta, en la organización sin fines de lucro, en el gobierno? El primer paso es básico: *Póngase en el lugar de la otra persona*. Los demás son seres humanos que viven y respiran igual que usted. Tienen presiones en su casa. Quieren triunfar. Quieren ser tratados con la misma dignidad, respeto y comprensión que usted espera.

Lo más importante, dice Thomas A. Doherty, presidente de Fleet Bank, "es el modo en que la gente es tratada cotidianamente. La gente quiere que se la trate y reconozca como individuo. Eso era válido hace treinta años cuando entré en el mundo de los bancos, y creo que se-

guirá siendo válido dentro de cien años." Y Doherty es muy claro en cuanto a las razones: "Porque todos somos seres humanos."

Lo que importa, dice Doherty, "es tratar a la gente con respeto, recurrir a pequeñas cosas como dar los buenos días o dar las gracias. Mi propia sensación es que el papel de la gerencia en la creación de un clima en el que la gente pueda rendir al máximo, es fundamental". Este clima existe donde la gente siente que se la respeta y se la trata como individuo. Está ausente donde la gente siente que es apenas un número.

La mayoría de las personas que tienen éxito ha aprendido a través de los años que hacer que los demás se sientan importantes rara vez se logra con un solo gesto, por grandilocuente que sea. Se trata de un proceso formado por muchos toques pequeños.

Adriana Bitter, de Scalamandre Silks, ha conocido el poder de esta realidad. Eran tiempos malos para la industria del tejido a fines de los años 80 y principios de los 90, pero la compañía sobrevivió al unirse con sus empleados. "Nuestra gente se había portado de manera increíblemente maravillosa, trabajando a la par de nosotros para poder salir de todo aquello", explica Bitter. "De verdad fueron fantásticos. Y creo que todo ello se refiere al hecho de estar cerca. Si no hubiéramos estado cerca, ¿por qué razón debían darnos algo? Uno sabe que debe darle algo a alguien si uno quiere recibir algo. De todas maneras, ésta es nuestra filosofía."

¿Cómo se crea esa cercanía? Dando muestras de respeto y comprensión, de dignidad, a la gente que trabaja con uno, reconociendo que se trata de seres humanos que tienen una existencia fuera del ámbito del trabajo. En la empresa de Bitter, eso significaba que un segundo jefe corrió con suma cortesía a un orador que los visitaba cuando éste habló de los empleados como obreros de la fábrica en lugar de llamarlos artesanos. También ha implicado que Bitter se paseara por la planta y hablara con uno de los diseñadores acerca del modo de superar su miedo

a volar para que pudiera tomarse sus vacaciones ya previstas. Eso ha querido decir además que las puertas del presidente de la compañía quedan abiertas y siempre dispuestas a dejar paso al más sencillo de los artesanos cuando éste ha necesitado hablar acerca de sus problemas cotidianos en los talleres de teñido. Significó aprender español para poder comunicarse mejor con todo el equipo.

Fred Sievert, de New York Life, está en un negocio totalmente diferente, pero él sabe que algunas de las reglas son las mismas. Los pequeños gestos lo son todo también en el mundo de los seguros. En la industria del seguro los agentes son la compañía. Si los agentes no venden, muy pronto no habrá compañía. Así de sencillo.

Hace años Sievert trabajaba para Maccabee, la empresa internacional de seguros. Cuando la compañía se mudó a un nuevo edificio de oficinas que albergaba también a otras varias empresas, Sievert quiso asegurarse de que los importantes toques personales no se perdieran en el tumulto. De modo que su primera visita en el nuevo edificio fue a la oficina de seguridad. "Reuní a la gente que trabajaba en seguridad, unas diez o doce personas", recuerda Sievert. "Ellos ni siquiera sabían que estábamos en el negocio de seguros y apenas si conocían el nombre de la compañía. Les dije que nosotros teníamos algunos agentes en Detroit que eran fundamentales. Que ellos, al enterarse de que se trataba de uno de esos agentes, debían poner alfombra roja. Debían hacer todo lo que fuera necesario. Incluso si hacía falta que alguno de ellos acompañara al visitante hasta el séptimo piso para encontrar a la persona adecuada, pues debían hacerlo. Más adelante supe que los agentes se sentían muy agradecidos por el modo en que eran tratados al llegar al edificio."

Todos esos pequeños toques contribuyen a conformar un gran todo: que la gente se sienta bien consigo misma. Las personas que creen que su organización se preocupa por ellas y comprende sus necesidades, son las mismas

que con seguridad van a responder trabajando mucho y tratando de alcanzar los objetivos de la organización.

Dale Carnegie solía contar la historia de Jim Farley, el director de campañas de Franklin Delano Roosevelt. Farley se obligó a recordar, y usar, los nombres de todos aquellos con los que entraba en contacto. Con frecuencia ello significaba recordar literalmente miles de nombres. Mientras dirigía la campaña de reelección de Roosevelt, Farley viajaba en barco, en tren y en automóvil, saltando de pueblo en pueblo, reuniéndose con cientos de personas en cada etapa. Al regresar a su casa después de varias semanas de viajar, estaba exhausto. Pero no descansaba hasta haber cumplido con la tarea que él consideraba como absolutamente esencial: enviaba una carta firmada personalmente a todas las personas que había conocido en el viaje de campaña. Y comenzaba cada carta con el nombre de pila de cada persona: Querido Bill o Querida Rita.

¿La gente sigue siendo sensible a estas pequeñas cosas? ¡Por supuesto que sí! Devolver una llamada telefónica, recordar un nombre, tratar a alguien con respeto... éstas son más o menos las cosas importantes que todo líder debe tener en cuenta. Estas cosas básicas, dice Burt Manning, "son las que funcionan. Así es como las personas se diferencian del grupo, de la masa, haciendo sin cesar estas cosas elementales."

En un reciente viaje a las oficinas de Manning, un visitante fue sorprendido con un pequeño gesto. En la oficina había sólo una percha. Manning tomó el sobretodo del visitante y lo colgó en ella, mientras colgaba su propio abrigo en el picaporte de la puerta. ¿Trivial? Puede ser, pero no crean ustedes que eso pasó inadvertido. Ésos son los pequeños toques que le hacen saber al otro que uno se preocupa por él, que sus preocupaciones son las nuestras, que estamos juntos en este asunto. Un clima verdaderamente positivo puede ser creado de esta manera.

Y no hay mejor manera de reforzarlo que dando el segundo paso que conduce a la Regla de Oro: *Trate a los*

empleados como a colegas, no sea condescendiente, no dé órdenes ni disminuya a los demás. Después de todo se trata de compañeros de trabajo, no de sirvientes ni tampoco de los mejores amigos. De modo que lo mejor es tratarlos como corresponde. Reconozca la humanidad que todos en la organización comparten. Haciéndose el gran jefe no motiva a las personas a hacer nada especial, al contrario, se resienten con el individuo que se muestra superior.

¿Por qué tantos gerentes, a pesar del poder que tiene el respeto, caen en el hábito de disminuir a los demás, de gritar a la gente que trabaja con ellos? Con frecuencia la razón hay que encontrarla en la baja autoestima. "Los gerentes están expuestos," dice John B. Robinson, Jr., vicepresidente ejecutivo de Fleet Financial Group, Inc., la empresa madre de Fleet Bank. "Están en la línea de fuego. Con frecuencia he visto personas en esa situación, que es difícil, adoptar un estilo poco natural. Pienso en personas a las que he visto a través de los años, que tratan de ser gerentes duros y en realidad no son ni remotamente duros. Se trata de una fachada debida a su propia incomodidad."

¿Funciona? Casi nunca. "Tienden a agredir verbalmente a la gente y tratan de obtener respeto dándoles órdenes a los demás o siendo arbitrarios, o algo por el estilo", explica Robinson, "y por lo general todo eso es contraproducente." La razón es sencilla: la gente rara vez reacciona bien ante la intimidación. Es mucho más efectivo dejar que los empleados vean que usted es también un ser humano. Trate a las personas como a iguales, como bienes valiosos, no como a una pieza más en la maquinaria de la compañía. Lo que hay que hacer, dice Bill Makahilahila, de SGS Thompson Micro Electronics, es "despojarnos de nuestro cargo, de los títulos tales como los veíamos en el pasado. Considere que ahora todos están contribuyendo con algo."

Para algunos líderes empresarios esto significa toda una nueva comprensión de las relaciones entre empleados y

empleador. Hay que instaurar el tono justo para que se produzcan el respeto y la comunicación abierta. Según cree John Robinson, "supongo que una de las cosas que se necesitan es mantener el sentido de la humildad. Es tan fácil en el mundo de las corporaciones, cuanto más alto llega, creer que somos tan importantes como sugiere el título que ostentamos o que somos tan inteligentes como sugiere nuestro cargo." Hace años, Robinson descubrió un modo estupendo de recordarse a sí mismo que, a pesar de los fantasiosos títulos que ostentaba, no era más que las otras personas con las que trabajaba. "Yo era presidente de un banco cuando apenas tenía poco más de treinta años, y me sentía muy importante por ello", recuerda. "Luego regresaba a casa y el bebé estaba mojado, llorando, y yo tenía que cambiarle los pañales. Eso me ponía de inmediato en contacto con la realidad y ganaba en perspectiva. Mis hijos son los que de verdad me hicieron mantener el equilibrio."

Póngase en el lugar de la otra persona. No sea condescendiente. Ambas cosas son importantes. El tercer paso hacia la Regla de Oro: *Comprometa a la gente*. Desafíelos. Invítelos a contribuir. Y aliente esa cooperación.

El trabajo, en la mayoría de los casos, es una parte tan importante de la vida de ellos como lo es en la suya. Casi con seguridad quieren verse comprometidos. Quieren sentirse desafiados y exigidos. No quieren que sus opiniones sean ignoradas.

Las personas que son apasionadas y se comprometen con lo que hacen, lo hacen bien. Como lo expresa Ray Stata, de Analog Devices, Inc.: "Lo que la gente quiere es un sentimiento de importancia, un sentimiento de impacto, un sentimiento de influencia."

¿Cómo se puede crear este sentimiento? Dándoles poder a los empleados, desafiándolos, involucrándolos en el planeamiento de su organización. Continúa Stata: "Creo que lo más importante es que la gente tenga tareas y obligaciones en su trabajo que sientan como adecuadas a sus capacidades, y hasta tal vez hay que exigirlos un poco

más allá de sí mismos. Creo que la parte más importante de la motivación es tratar de ligar la tarea con el individuo de tal manera que se convierta en un verdadero desafío."

Rubbermaid descubrió esto muy pronto. Esa empresa se adelantó radicalmente en el uso del método gerencial de darle poder al empleado. Cuando Rubbermaid tuvo que diseñar una pieza para un nuevo equipo de varios millones de dólares a fines de los años 80, los jefes no fueron los dueños de la jornada. En lugar de ello, Rubbermaid hizo que los empleados, quienes en efecto iban a usar la máquina, llevaran adelante el proceso. Wolfgang Schmitt lo explica así: "Armamos un equipo de seis personas. Todas venían de la producción, menos una que venía del sector de gerencia. Fueron a visitar las diferentes compañías que producen ese tipo de equipo y tomaron los modelos. Ellos fueron los que hicieron las recomendaciones en cuanto a qué era lo que había que comprar. Ellos fueron quienes viajaron a Europa, en este caso fue Alemania, para ser entrenados con esas mismas máquinas. Regresaron con la gente de los proveedores y la armaron. Ellos lo organizaron todo. Indicaron las fechas, se hicieron cargo de la calidad, hicieron el mantenimiento preventivo."

Los resultados de esta actitud para Rubbermaid han sido importantes. La empresa tiene una de las más altas tasas de retención de empleados en ese ramo, y los empleados de Rubbermaid trabajan. Desde 1982 hasta 1992 Rubbermaid pagó un promedio anual de ganancias a los inversores del 25,7 por ciento.

Bill Makahilahila describe el proceso de darles poder a sus empleados como uno de los más importantes roles que tiene que desempeñar. Con frecuencia es difícil. Ello implica inducir en sus empleados un sentimiento de confianza, "ayudar a los empleados a procesar sus propios pensamientos y sus propias ideas para luego solidificarlas en sus mentes de manera que confíen en sí mismos al realizar sus tareas y poner a prueba sus habilidades", se-

gún lo explica Makahilahila. Esto quiere decir estar siempre allí, apoyando las decisiones, pero no haciéndose cargo.

"En mi mente no existe nada parecido a una decisión buena o mala", dice. "Yo tengo que dar la autoridad total para tomar la decisión. Ahora bien, si aquella no resulta ser la mejor decisión que se haya tomado, la discutiremos. Pero si es la mejor decisión, la respaldaremos y ayudaremos a reconocerla."

Es difícil, pero los resultados justifican el esfuerzo. Los empleados se comprometen con lo que están haciendo. Tal vez Ray Stata lo exprese de mejor manera: "Creo que el punto más alto de lo que es importante, particularmente para trabajadores educados, profesionales, con experiencia, es todo el asunto de la autoactualización, de la autosatisfacción. De modo que la idea del mejoramiento y crecimiento constante en el desarrollo de sus capacidades es, finalmente, el elemento más importante para motivar a la gente."

Trate bien a la gente, trátelos como iguales, y comprométalos en un proceso de trabajo en equipo. Hay una última manera de crear un lugar de trabajo digno: *Humanice la organización en lo grande y en lo pequeño*.

Los esfuerzos simbólicos pueden desempeñar un papel importante en todo esto. Por ejemplo, salga de atrás de ese enorme escritorio de ejecutivo. Joyce Harvey, de Harmon Associates Corporation, tiene una pequeña mesa de reuniones en su oficina: "Nos sentamos allí y hablamos", explica Harvey. "Con frecuencia hago una reunión al mediodía y ya he convertido en un hábito el hecho de hacer llevar el almuerzo a cualquier empleado que se quede allí en la hora de la comida. Hace que todo sea más distendido y más informal, y demuestra que nos preocupamos y respetamos su tiempo."

E. Martin Gibson, presidente de Corning Lab Services, Inc., va más allá del simbolismo. Él piensa que la humanización de la organización es tan importante que hasta ha estructurado las propias plantas de sus instalaciones

teniendo esto en cuenta. "Creo que el hecho de que haya empleados que trabajan en un solo lugar con diez, quince o veinte mil personas es un desastre", dice Gibson. "Quiero decir que no puedo imaginarme a mí mismo bajando del auto para tener que atravesar un estacionamiento de diez mil personas en un inmenso complejo. Siempre me estaría preguntando si alguien se daría cuenta si yo desapareciera. Con toda seguridad, no. O lo máximo que ocurriría es que alguien se preguntara dónde está ese tipo de cuyo nombre no puede acordarse."

Un trabajador que se encuentre disociado de tal manera no se sentirá demasiado comprometido con la organización. Corning Lab Services, teniendo en cuenta esto, ha propuesto una solución. La empresa tiene treinta y dos ubicaciones físicas diferentes. Mientras que una de ellas es grande —mil novecientos empleados—, el resto va de trescientos a seiscientos empleados.

¿Los resultados? "Tenemos personas que, cuando van a trabajar cada mañana, conocen los nombres de los demás", explica Gibson. "Si alguno de ellos desapareciera, alguien se daría cuenta. Uno sabe que la gente lo va a extrañar porque se trabaja en unidades pequeñas. Todos saben cómo me llamo. Esto es fantástico."

Wolfgang Schmitt, de Rubbermaid, está de acuerdo. Ésa es la razón por la que trata de mantener sus instalaciones dentro del margen de cuatrocientos a seiscientos empleados. ¿Por qué ese tamaño? ¿Para ahorrar dinero? En realidad, no. "Lo que pensamos que de verdad es fundamental son las relaciones de las personas", explica Schmitt. "Cuando se llega más allá de las cuatrocienas o seiscientas personas, creemos que el aspecto personalizado de esa relación, la comprensión, la simpatía, todo eso desaparece. Uno tiene que comenzar a hacer cosas desde arriba para promover la comprensión de manera artificial en lugar de tenerla presente, digamos, de una manera orgánica. De modo que tanto desde el punto de vista humano como desde el punto de vista del puro costo, lo prudente y de verdad inteligente es perma-

necer dentro de unidades de ese tamaño más o menos."

Schmitt llegó a esta conclusión cuando las encuestas entre los empleados revelaron que ese tamaño era el que más los complacía. "Descubrimos que cuanto más nos apegamos a ese módulo, mejor se siente la gente en cuanto a su sentido de pertenencia a una organización, existe más conexión entre todos."

Estos temas son de vital importancia, y no sólo para los gerentes de niveles superiores. Todos nosotros, sea cual fuere la posición que ocupemos, nos esforzaremos más y lograremos más si respetamos la importancia y la dignidad de los demás, sea cual fuere su posición, su origen o su relación con nosotros.

Esta idea no es nueva. Hace años Dale Carnegie la estaba aplicando con personas de todas partes del mundo. "¿Siente usted que es superior a los japoneses?", preguntaba Carnegie. "La verdad es que los japoneses se consideran ellos mismos muy superiores a usted. ¿Se siente usted superior a los hindúes? Piense como quiera, pero el hecho es que millones de hindúes se sienten infinitamente superiores a usted.

"Cada pueblo se siente superior a los demás. Eso es lo que alimenta al patriotismo y las guerras.

"Pero la verdad desnuda es que casi toda la gente con la que usted se encuentra se siente superior a usted de alguna manera. Y un camino seguro al corazón de esas personas es hacerles saber de alguna manera sutil que usted reconoce la importancia que tienen en el mundo y reconocérsela sinceramente."

RESPETAR DE VERDAD A LOS DEMÁS ES LA BASE MÁS SÓLIDA DE LA MOTIVACIÓN.

9

Reconocimiento, elogios y premios

Reconocimiento, elogios y premios

A principios del siglo diecinueve un joven en Londres aspiraba a ser escritor. Pero todo parecía estar en su contra. Sólo pudo ir a la escuela cuatro años. Su padre había sido encerrado en la cárcel por no poder pagar sus deudas, y este joven con frecuencia sintió el hambre. Finalmente consiguió un trabajo pegando etiquetas a las botellas en un depósito infestado de ratas, y por la noche dormía en una escuálida habitación en un ático con otros dos muchachos, hijos de los barrios bajos de Londres. Tenía tan poca confianza en su capacidad para escribir que escondió y luego envió por correo su primer manuscrito en la oscuridad de la noche de modo que nadie pudiera reírse de él. Cuento tras cuento fueron rechazados. Finalmente llegó el gran día en que uno de ellos fue aceptado. Es verdad que no le pagaron por él, pero un editor lo había elogiado. Un editor le había brindado su reconocimiento. Estaba tan emocionado que caminó sin rumbo por la ciudad con lágrimas cayéndole por las mejillas.

El elogio, el reconocimiento que había recibido al lograr que se imprimiera uno de sus cuentos le cambiaron la vida. Si no hubiera sido por aquel aliento, podría haber pasado toda su vida trabajando en lugares infestados de ratas. Tal vez usted conozca el nombre de aquel joven. Se llamaba Charles Dickens.

DALE CARNEGIE

Mary Kay Ash, la fundadora de la empresa de cosméticos, comenzó su vida en el mundo de los negocios organizando reuniones de ventas de liquidación para la Stanley Home Products Company. No era una buena vendedora... no al principio. "Teníamos que darle a la anfitriona un cepillo y un plumero que valían cuatro dólares y noventa y nueve centavos", recuerda Ash. "Yo hacía alrededor de siete dólares por reunión, de modo que cuando todo terminaba, me quedaban unos dos dólares." Pero Ash tenía tres hijos pequeños que mantener y no muchas habilidades para la comercialización. De modo que siguió luchando.

Después de unas pocas semanas se dio cuenta de que no iba a poder ganarse la vida de esa manera, por lo menos no si antes no se producía algún cambio, y rápido. Había llegado el momento de la acción drástica. "Yo veía cómo todas aquellas personas vendían cada vez más mientras yo me preguntaba cómo hacían para lograrlo. ¡Santo cielo, nadie quería comprarme a mí aquellos cepillos! No sabía qué tenía que hacer, de modo que decidí asistir a la convención de Stanley. Tenía que descubrir cómo lo hacían pues yo debía alimentar a tres hijos."

Para una madre sola en la Texas de aquellos días, aquello era un verdadero desafío. Ash no tenía dinero y nadie la alentaba. "Tuve que pedir prestado el dinero necesario para asistir a la convención", cuenta. "Costaba doce dólares. Y esa suma incluía el tren especial (con esto se darán cuenta de cuánto tiempo ha pasado) de Houston a Dallas, ida y vuelta, y también tres noches en el Adolphus Hotel. Hoy en día no podría uno ni siquiera poner un pie en el vestíbulo por ese dinero. Le pedí los doce dólares a una amiga. Perdí muchos amigos cuando pedí esos doce dólares. Yo sólo quería que me los prestaran, y la persona que me los prestó me dijo que debería quedarme en mi casa y comprarles zapatos a los niños con ese dinero, en lugar de estar metida en cosas de hombres."

Pero Ash no se dejó acobardar. "Nadie dijo nada del asunto de comer, y yo iba a tener hambre, de modo que

resolví que sería mejor un poco de queso y unas galletas. Y así lo hice. Vacié el bolso donde guardaba las muestras de Stanley (era el único equipaje de que disponía) y metí mi otro vestido junto con el queso y las galletas.

"Subí a ese tren y todos empezaron a cantar los jingles de la empresa. Estaban todos como locos. Yo me sentía totalmente avergonzada. Traté de pasar inadvertida. No tenía ropa adecuada, no tenía nada. Mi aspecto debió haber sido terrible, pero allí estaba yo. Y eso cambió mi vida."

¿Cómo cambió su vida?

"La gente de Stanley coronó a una jovencita que habían elegido como reina. Se llamaba Livita O'Brien. Jamás la olvidaré. Era alta y delgada, tenía pelo negro y aire de triunfo. Exactamente lo opuesto a mí. Yo miraba desde la última fila de aquel salón y decidí que el año siguiente yo iba a ser la reina. Le regalaron una cartera de cocodrilo. Ése era el premio máximo. Y yo lo quería con todo mi corazón. Decididamente yo quería tener esa cartera de cocodrilo.

"No tenían un manual sobre cómo vender, pero me dijeron tres cosas. Primero, elija el camino a seguir. Diríjalo hacia alguna estrella. Pues bien, yo ya tenía mi trabajo en Stanley y había dirigido mi atención a esa reina estrella con tanta fuerza que debe haber sentido que algo le llegaba desde la última fila. Finalmente, dijeron que uno debía decirle a alguien lo que iba a hacer. Pues bien, miré a mi alrededor y decidí que no tenía sentido decírselo a nadie de ese lugar. Me levanté y me dirigí al presidente que estaba de pie allá en el frente. Me acerqué al señor Frank Sammy Beverage y le dije que el año siguiente yo iba a ser la reina. Pues bien, si él hubiera sabido con quién estaba hablando, seguramente se habría reído. Hacía tres semanas que yo estaba en la empresa, ganando un promedio de siete dólares con las reuniones de ofertas Stanley, ¿y pensaba yo que iba a ser la reina del año siguiente? Vamos... Pero él era un hombre muy amable. No sé qué fue lo que vio en mí, pero me tomó la mano, me miró fijo a los ojos y me dijo:

"—De alguna manera presiento que así será.

"Aquellas siete palabras me cambiaron la vida. No podía defraudarlo. Yo le había asegurado que iba a ser la reina del año siguiente." Y así fue.

Mary Kay Ash siguió su camino hasta fundar una muy exitosa empresa de cosméticos, usando representantes de Mary Kay sin dedicación exclusiva para vender los productos a sus amigos, a sus vecinos y a sus colegas. Estaba bien motivada para tener éxito aun antes de entrar en Stanley. No podía ser de otra manera: no tenía marido, no tenía otro trabajo y tenía tres hijos hambrientos en casa. Además, ella quería disfrutar de la agradable sensación de tener éxito. El aliento que recibió del presidente de la empresa Stanley le dio el incentivo que necesitaba: un aliento a su autoestima, el sentimiento de que alguien en el mundo se iba a alegrar si tenía éxito.

En ocasiones, motivar a alguien puede verdaderamente no requerir más que esto.

Todo el mundo, desde el presidente de la más exitosa corporación hasta el empleado que atiende la devolución de envases en el supermercado, necesita que le digan que está haciendo un trabajo excelente, que es inteligente, que es capaz y que sus esfuerzos son valorados. Un poquito de reconocimiento, una pizca de aliento precisamente en el momento que corresponde, son con frecuencia suficientes para transformar a un buen empleado en un empleado fantástico.

"¿Por qué", se preguntaba Dale Carnegie, "no usamos para cambiar a la gente el mismo sentido común que usamos cuando tratamos de cambiar a un perro? ¿Por qué no usamos carne en lugar de un látigo? ¿Por qué no usamos elogios en lugar de condenas? Elogiemos hasta el mínimo progreso. Eso hará que el otro se sienta motivado como para seguir adelante."

No es de ninguna manera complicado. Pero por alguna razón para mucha gente es difícil incluso pronunciar elogios merecidos. "A mí me resultaba difícil dar cualquier tipo de respuesta, fuera positiva o negativa", dice Fred

Sievert, de New York Life. "Sin embargo es tan sencillo, y además los beneficios que reporta son increíbles. No sé por qué siempre me resistía a detenerme un momento y decirle a alguien que realmente valoraba lo que estaba haciendo; darle las gracias por lo que había hecho o para decirle que de verdad me daba cuenta de la cantidad de horas que había usado para lograr determinado resultado."

Después de años de hacer silencio, Sievert cuenta que finalmente aprendió a valorar la importancia de brindar elogios en parte gracias al hombre que era su jefe. "Es una persona notable, y constantemente comunica sus acciones", comenta Sievert. "Él habla cuando tiene un problema o algo negativo ronda su mente, pero también dice lo que piensa cuando algo sale bien o cuando le parece que algo es fantástico. Es muy alentador oír esas cosas."

Esos comentarios no tienen por qué ser solemnes y largos discursos. "En ocasiones", continúa Sievert, "él reconoce que uno está trabajando mucho, y solamente dice: *Váyase a su casa y pase un tiempo con su familia. Tómese unos días de vacaciones.* El solo hecho de que él se dé cuenta del esfuerzo de uno es muy gratificante."

Recompensas. Cuando esta palabra se usa en el mundo de los negocios hoy en día, casi siempre es un eufemismo por "dinero". Salario, bonos, beneficios, ventajas, estímulos, éste es el tipo de recompensa en el que piensa la gente, la recompensa económica.

Por supuesto que nadie va a negar que el dinero es importante. En realidad, en nuestra sociedad es muy importante. Pero el fondo de la verdad es que el dinero es sólo una de las razones por las que la mayoría de la gente va a trabajar todas las mañanas y sólo una de las cosas que llevan a su casa al terminar la jornada. Por más que uno lo niegue, hasta el más materialista de los mortales se preocupa también intensamente por otro tipo de recompensa.

Hay dos puntos que ocupan los más altos puestos en

la lista de importancia de las recompensas: el respeto por sí mismo y el respeto de los demás. Éstas son dos de las más poderosas fuerzas de motivación que existen. "A la gente le encanta verse bien", se recuerda constantemente a sí mismo Walter Green, de Harrison Conference Services. "De modo que parte de lo que uno debe hacer es crear un clima para que la gente se vea bien."

Eso es lo que James Houghton ha hecho en Corning. Trata de crear un clima en el que los empleados puedan verse bien y sentirse bien. Esto es como una receta de mil ingredientes, pero uno de esos ingredientes es el procedimiento que se sigue en Corning para atender las sugerencias de los empleados.

Antes de comenzar con el proceso de calidad, Corning pedía, sin demasiada convicción, consejo a los empleados. En distintos rincones de la fábrica y de las oficinas se habían instalado unos pocos buzones de sugerencias que sólo servían para juntar polvo. "Nuestro sistema de sugerencias", recuerda Houghton, "era igual al de todo el mundo en el sentido de que, en teoría, si uno echaba allí una idea y luego era aceptada, se podía recibir algún dinero. Pero lo que en realidad ocurría era que al echar allí una idea, uno la echaba en un agujero negro. Nada ocurría. Tal vez seis meses después alguien decía algo. Y una vez que esto ocurría, el autor de la idea terminaba enojándose, fuera porque le informaban que no recibiría ningún dinero, o porque si recibía algún dinero, a él le parecía insuficiente. Pero no sólo era él quien se enojaba, sino también todos los que estaban a su alrededor, ya que el dinero lo había recibido él y no ellos."

En la actualidad Corning maneja el asunto de las sugerencias de los empleados de manera muy diferente. "Los buzones han desaparecido", junto con la actitud que ellos representaban. "Pero no gracias a una orden, sino que uno a uno simplemente fueron desapareciendo."

Pero no es esto lo único que ha cambiado. Ya no se da dinero como recompensa en el actual programa de Corning en lo que hace a las sugerencias de los emplea-

dos. Pero sí hay un reconocimiento. "Lo que se le brinda es el título de Empleado de la Semana. Su foto se pone en las vitrinas de informaciones, o se les regala un ramo de flores o un jarro para tomar café, o sencillamente alguien se acerca a darle las gracias." Este tipo de reconocimiento es lo que hace que el programa funcione.

¿Pero a los empleados no les gustaría más recibir dinero? Parece que no, según dice Houghton. "Tenemos una sola regla. Si se hace una sugerencia, tiene que haber una respuesta dentro de un par de semanas. Depende del caso, pero se trata de una o dos semanas. El asunto es que la respuesta se da lo más rápido que se pueda. Sí o no, o se está estudiando."

Pero seguro que ahora que el dinero ha salido de la ecuación, la cantidad de sugerencias ha disminuido, ¿no? "De ninguna manera", revela Houghton. "El año pasado creo que recibimos ocho veces más sugerencias en comparación con las que recibíamos antes. Y usamos unas cuarenta o cincuenta veces más ideas de las que usábamos antes."

La gente participa por diversas razones. Quieren mejorar la calidad de su vida laboral, obviamente eso es parte de todo el asunto, y proponen ideas porque saben que alguien las va a recibir y considerar. Pero con la misma seguridad se puede decir que ellos participan porque necesitan el estímulo al amor propio y el reconocimiento público que acompaña a la presentación de una buena idea. Houghton asegura que eso no lo sorprendió en lo más mínimo. "Lo que eso me revela es que la gente se preocupa y quiere sentirse comprometida. Lo único que hay que hacer es darle libertad y darle las gracias. Es sorprendente lo que ocurre después."

Houghton tiene razón. Los empleados que sienten que sus contribuciones son reconocidas y respaldadas logran cosas sorprendentes. Hacer que los empleados se sientan valorados, prestar atención a sus buenas ideas, invitarlos a participar de los congresos del ramo que antes estaban limitados al nivel más alto, decir: "Gracias. Usted es un

buen empleado. Nosotros lo valoramos y valoramos lo que hace". Todo esto es el comienzo de una motivación efectiva.

Las compañías que en la actualidad están bien conducidas gastan tiempo, energía y dinero haciendo realidad esas recompensas no monetarias.

"Lo que hago ahora", explica Anders Björssell, presidente de Elektrotryck AB, la más grande productora de tarjetas impresas de computación de Suecia, "es brindar reconocimiento delante de todo el grupo. Eso es muy importante, decirle al interesado, delante de la mayor cantidad de gente posible, que ha hecho un buen trabajo. Esto es infinitamente mejor que decírselo en privado."

El placer lo produce el hecho de recibir el reconocimiento en público. "Eso es lo que hace que la gente se sienta valorada", según cree Björssell. "Uno jamás debería dejar de hacerlo, y jamás será suficiente."

Val Christiansen es el dueño del mayor volumen del restaurante Denny en los Estados Unidos. Eso significa que es el número uno entre mil ochocientos en todo el país.

El restaurante de Christiansen, ubicado en Victorville, California, en el alto desierto entre Los Ángeles y Las Vegas, sirve mucha ensalada, sopa, sándwiches y platos principales. Pero Christiansen ha advertido un área débil. Muchos de los clientes terminan de comer y piden la cuenta. Lo que el restaurante necesitaba, decidió Christiansen, era vender más tortas. De modo que anunció un concurso para ver quién vendía más.

"Cuando comenzamos", recuerda, "vendíamos dos tortas por día. De modo que le expliqué a todo el equipo cómo me parecía a mí que debían ellos vender las tortas. Les hice una pequeña demostración de cómo hacerlo. Ese equipo ya me conoce lo suficiente como para preguntarme qué es lo que ellos van a obtener si se ponen a vender tortas. Con lo cual quiero decir que forman un grupo de agresivos capitalistas, y lo comprendemos y está bien que así sea."

El mejor vendedor de cada turno, les dijo Christiansen a sus empleados, sería invitado de lujo una noche en cualquier lugar de la ciudad. "Esa persona y su cónyuge o la compañía que elija serán llevados en limusina con chofer a ver *El fantasma de la ópera* en Los Ángeles."

La ganadora del turno de día fue una mujer que jamás había ido al teatro antes y llevó a su marido a disfrutar de la gran noche. "Pasaron la velada en aquella enorme limusina. Una noche inolvidable. Eso fue el viernes por la noche. Cuando entré el domingo por la mañana, la mujer me detuvo junto a la caja registradora. Ella estaba con su uniforme, trabajando. Pues bien, me abrazó muy fuerte y no me soltaba.

"—Le gustó la ópera, ¿no? —le preguntó Christiansen."

Él mismo recuerda la escena. "Estábamos ocupadísimos, saltando de un lado a otro. El lugar estaba lleno de gente. Y ella estaba allí, abrazándome. Me soltó y tenía la cara bañada en lágrimas. Me dijo que me amaba, me daba las gracias. Y luego me dijo que me avisaba que iba a renunciar a la empresa... dentro de treinta años".

Y todo sólo por aquel gesto de reconocimiento.

"Le sirvió para levantar la autoestima", explica Christiansen. "Nuestra venta de tortas se elevó de dos por día a setenta y una. De modo que yo recibí también un beneficio en términos económicos, junto con el premio emocional. Es imposible crear este tipo de resultados sólo por arrojar algún dinero a los empleados."

En este momento hay abundancia de programas de retribuciones para imitar, existen casi tantos como compañías bien conducidas. Algunos de estos programas son bastante imaginativos. Las posibilidades están limitadas sólo por la creatividad de las personas que los crean. Por lo tanto, hay que darle crédito a la gente de SGS Thompson. Se trata de un grupo muy creativo.

Ellos iniciaron un programa poco común de premios llamado Premio a la Calidad de los Recursos Humanos, en el que los empleados son premiados no por la excelencia, tampoco por lo realizado en fabricación, ni en in-

vestigación y desarrollo, ni en producción, sino por las relaciones humanas. El vicepresidente Bill Makahilahila describe así el programa que él creó. "Tenemos cuatro premios que entregamos cada tres meses a los gerentes que dan muestras de ciertos tipos de conducta. Uno de ellos se llama Premio Oreja de Oro, y el premio consiste en una placa con una oreja de oro en relieve. Éste se otorga por demostrar buena capacidad para escuchar. Los empleados pueden proponer a un gerente o a otro empleado o a quien sea que demuestre tener esa capacidad. Luego tenemos el Premio Lengua de Plata. Este premio tiene que ver con la comunicación efectiva, pero no sólo en las presentaciones formales. Tenemos una placa fantástica para este premio, con una lengua de plata saliendo de ella. Nos pareció que el sistema sería más gracioso si usábamos las distintas partes del cuerpo."

Por supuesto que no existe el Premio de Grandes Pies sobre el Escritorio.

"Tenemos también el Premio de Potenciación", continúa Makahilahila. "Éste sirve para demostrar cómo nos potenciamos unos a otros. Y tenemos el cuarto premio, que es el más importante. Se llama Premio a la Conducción de Personas. Éste se le otorga a quien demuestra todas las características positivas (honestidad, integridad, sinceridad) de manera regular. Esta persona también debe demostrar comunicación efectiva, capacidad para escuchar, para las relaciones interpersonales, para la conducción del grupo y así sucesivamente. Pues bien, la placa de este premio muestra a un líder sosteniendo a su gente sobre una plataforma. La idea en esta placa es mostrar que el líder es un apoyo y un sostén para los demás, y no alguien que los mira desde arriba."

Después está la Mary Kay Cosmetics, Inc. Esta compañía no tiene iguales en lo que se refiere a premios sorprendentes. En Mary Kay aquellos que más ganan en el año reciben un Cadillac rosado. Sí, rosado. "Unos tres años después de comenzar las cosas nos iban bastante bien", explica Mary Kay Ash. "En realidad habíamos al-

canzado el millón de dólares. Yo necesitaba un auto nuevo de modo que fui a una agencia Cadillac, saqué mi caja de polvo compacto de la cartera y le dije al hombre que quería que mi nuevo Cadillac estuviera pintado de ese color."

El vendedor se puso pálido. "Miró la caja de maquillaje y me miró con ojos de espanto y casi como en un lamento me dijo que no lo hiciera, que me iba a costar un dineral hacerlo pintar de otro color y que cuando llegara el auto nuevo no me gustaría. Yo insistí en que lo quería de color rosado. Accedió, pero no sin advertirme que él me lo había avisado con tiempo, de modo que no iba a poder culparlo por ese desastre.

"El auto llegó y ya en el camino causó sensación en los demás automovilistas. Era algo sorprendente, de verdad sorprendente. Usted sabe muy bien que puede quedarse sentado dos horas en un Lincoln negro sin que nadie se moleste en dejarlo pasar. Pruebe hacerlo con un Cadillac rosado. Es sorprendente la admiración y el respeto que provoca."

¿Inolvidable? Por supuesto. ¿Discreto? De ninguna manera. Pero jamás nadie ha acusado a Mary Kay Ash por ser discreta.

"Y a la gente le encantó. Lo veían como un gran trofeo rosado sobre ruedas. Todos querían saber qué había que hacer para conseguir uno igual", sigue Mary Kay Ash. "Mi hijo Richard es el genio financiero de la empresa, y a él le llevé la inquietud. Le pedí que hiciera todos los cálculos necesarios para ver qué tendría que hacer alguien para poder ganarse un Cadillac rosado. Por supuesto protestó por la idea absurda, pero hizo los números. Nos dijo cuánto hacía falta. Y ya se sabe, cuanto más alto se pone un premio, más saltan los que desean conseguirlo. De modo que el primer año entregamos uno; el segundo año, cinco. El tercer año, diez. El cuarto año entregamos veinte. Después de eso, el premio quedó disponible para todo aquel que alcanzara una cierta cifra en dólares, y así es como sigue hasta hoy.

"De modo que en este momento tenemos sesenta y cinco millones de dólares en autos en todos los caminos del país, y aunque uno no sepa nada acerca de Mary Kay Cosmetics, si uno ve un automóvil rosado en Salem, Massachusetts, seguro que es de Mary Kay. La gente ya lo sabe. Se ha convertido en un símbolo." Y un símbolo muy útil para la empresa tanto como para los empleados pues para ellos quiere decir: "El dueño de este auto es superior. Ha hecho un trabajo de primera. Debe seguir así."

El Gobierno de los Estados Unidos no ha pensado en Cadillacs rosados. Por lo menos, no todavía. Pero incluso el gobierno ha entrado en acción cuando se trata de reconocimiento creativo. Ya ha creado el Instituto Federal de Calidad.

Este instituto fue fundado en 1988 por orden del presidente Reagan. Su misión originaria era tratar de encontrar maneras de incrementar la productividad en el gobierno. El grupo de trabajo que se contrató para hacer la investigación inicial y el planeamiento para el desarrollo de esa idea llegó a las mismas conclusiones a las que habían llegado empresas como Corning y Motorola: si uno quiere aumentar la productividad, concéntre la atención positiva en la calidad y manténgala allí. La productividad vendrá por añadidura. "La gente constituye la parte más importante de la ecuación", dice G. Curt Jones, el principal ejecutivo de calidad del instituto.

Como parte integrante de los planes de mejoramiento de la calidad de Washington, el instituto comenzó su propio programa de reconocimiento a los empleados con el Premio del Presidente. Ésta es la versión de empleados públicos del Premio Baldrige, y aunque parezca mentira, la competencia es igualmente dura. El premio de un año fue a la oficina de Odgen, Utah, del Servicio de Recaudaciones Internas, cuyos empleados crearon un método para procesar la presentación de impuestos de un modo más rápido, aun frente a fuertes reducciones presupuestarias.

Premios como éstos son sólo algunas ideas. American Airlines ha encontrado un método muy ingenioso para premiar a sus empleados. Los clientes de la empresa aérea son incorporados directamente en el proceso. Dado que los auxiliares de vuelo hacen la mayor parte de su trabajo en el aire, literalmente a miles de millas de distancia de sus supervisores, no es fácil para la empresa saber exactamente quién está haciendo bien su trabajo y quién no. Debido a ciertas restricciones de los convenios sindicales, la empresa está limitada en cuanto a la posibilidad de pagar a algunos auxiliares más que a otros.

Pero el presidente de American, Robert L. Crandall, ideó un modo creativo de superar esos problemas. Los miembros del club de viajeros frecuentes de esta empresa, en los niveles Oro y Platino, reciben certificados especiales que pueden ser entregados a los auxiliares de vuelo como reconocimiento de servicios ejemplares. Los empleados pueden a su vez canjear estos certificados por viajes gratis y otros beneficios. Es un método creativo que funciona para el cliente, quien obtiene el placer de poder expresar su agradecimiento de una manera concreta, y por supuesto que funciona también para los auxiliares de vuelo.

Esta idea de usar premios y reconocimientos como parte integrante de la vida de los negocios no es nueva. Es tan vieja como la tarjeta personal de agradecimiento.

John Robinson, de Fleet Financial Group, Inc., lo aprendió de un viejo amigo hace ya varias décadas. "Jim Bender era un vendedor muy exitoso ya en el principio de su carrera y me contó que salía todos los días y hacía visitas a lo largo de la jornada. Luego regresaba a su habitación en el motel por la noche, ponía sobre la mesa una botella de bourbon y un block de papel. Siempre escribía una nota personal.

"A lo largo de toda su vida ha escrito, a mano, una enorme cantidad de notas personales", cuenta Robinson. "Y en estos tiempos de compleja comercialización y comercialización directa por correo y todas esas cosas, nada

produce el impacto de la nota manuscrita que diga lo bien que el destinatario manejó tal situación o que exprese nuestra admiración por el trabajo realizado por el otro."

¿A la gente le gustan estos pequeños reconocimientos? Joyce Harvey, de Harmon Associates Corporation, sin duda piensa que sí. "Nosotros tenemos notitas breves impresas que dicen *Gracias*. *Valoramos lo que hizo hoy*. He descubierto en mis recorridas por las oficinas que esas tarjetas aparecen sobre todos los escritorios. Antes yo veía que la gente se ayudaba entre sí y jamás recibía reconocimiento alguno de sus propios colegas. Ahora reciben un simple *Gracias*, o *Valoró lo que has hecho*, o *Has hecho que mi vida sea un poco más fácil*. Y funciona a las mil maravillas."

Premios, reconocimiento, elogios. No importa de qué manera lo haga. Lo importante es hacerlo, una vez, y otra, y otra, y otra más. La moraleja del hecho de premiar a los empleados es la siguiente. Por supuesto que el dinero es maravilloso. Pero no es el único premio eficaz. Si usted tiene dinero para gastar, úselo con inteligencia. Premie la excelencia. Aliente la participación de los empleados. Gástelo de manera que la gente lo valore.

Y, sea su presupuesto pequeño o abultado, siga el consejo de la escritora y profesora Florence Littauer. Un día le pidieron sorpresivamente a esta mujer que pronunciara un sermón para los niños de su iglesia. Se le ocurrió pensar en un pasaje de la Biblia, pero era de difícil comprensión para los niños. "Que ninguna comunicación corrupta salga de tus labios, y deja salir sólo la buena. Buena para ser usada para el enriquecimiento que puede derramar gracia en los oyentes."

Littauer trabajó con los niños, descifrando las difíciles palabras, hasta que finalmente llegó a una interpretación que ella sintió que captaba el sentido del pasaje: "Nuestras palabras deben ser en realidad como regalos", dijo, y los niños parecieron estar de acuerdo. "Un pequeño regalo. Algo que les damos a los demás. Algo que ellos quieren recibir. Algo que todos buscan recibir. Toman nues-

tras palabras, y las asimilan y las aman. Porque nuestras palabras los hacen sentirse bien."

Littauer continuó un poco más, comparando las palabras con los regalos. Y luego resumió el pasaje. "Veamos ahora", dijo, "comencemos desde el principio. Mis palabras no deben ser malas. Deben ser buenas. Deben ser usadas para construir, no para derribar. Deben ser palabras que salgan como regalos."

Cuando terminó, una niña se puso de pie, caminó por el pasillo, rodeó a toda la congregación, y dijo en voz clara y audible: "Lo que ella quiere decir es...", la niña se detuvo para tomar aliento. "Lo que ella quiere decir es que nuestras palabras deben ser como una cajita de plata con un moño arriba."

Los elogios no sólo son bien recibidos por los niños. Son muy útiles en el mundo de los negocios también.

LA GENTE TRABAJA POR EL DINERO PERO DARÁ
SIEMPRE UN PASO MÁS PARA OBTENER
RECONOCIMIENTO, ELOGIOS Y PREMIOS.

Cómo manejar errores, quejas y críticas

Poco después de terminada la Primera Guerra Mundial, una noche, aprendí en Londres una valiosa lección.

Estaba yo en un banquete ofrecido en honor de Sir Ross Smith. Durante la comida, el hombre que estaba sentado junto a mí contó un cuento gracioso que giraba en torno de una cita: "Hay una divinidad que marca nuestro destino, más allá de nuestros pobres intentos".

El relator dijo que la cita era de la Biblia. Pero estaba equivocado. Yo lo sabía muy bien. Estaba seguro. No tenía la menor duda al respecto. De modo que, para desarrollar un sentimiento de mi propia importancia y demostrar mi superioridad, me arrogué las facultades de un no consultado y no querido comité de una sola persona para corregirlo. Él se mantuvo en su posición.

—¿Qué? —tronó dirigiéndose a mí—. ¡De Shakespeare? ¡Imposible! ¡Absurdo!

Aquella cita era para él de la Biblia y no tenía el hombre la menor duda al respecto.

El relator estaba sentado a mi derecha y Frank Gammond, un viejo amigo mío, estaba a mi izquierda. Frank había dedicado años al estudio de Shakespeare. Fue así entonces como ambos estuvimos de acuerdo en someter el asunto a su juicio. Frank escuchó, me dio un golpe con el pie por debajo de la mesa y luego me dijo:

—Dale, estás equivocado. El caballero está en lo cierto. Es de la Biblia.

Ardía de impaciencia por encontrarme a solas con Frank. Al regresar a casa esa misma noche, le dije:

—Frank, sabes muy bien que esa cita es de Shakespeare.

—Claro, por supuesto que es de Shakespeare —me contestó—. Hamlet, quinto acto, escena segunda. Pero, Dale, éramos todos huéspedes en una ocasión de festejo. ¿Qué sentido tiene demostrarle a alguien que está equivocado? ¿Acaso con eso logramos mejorarlo? ¿Por qué no dejarlo sin que pase vergüenza? Él no te pidió opinión alguna. No la quería. ¿Para qué discutir con él?

DALE CARNEGIE

Barend Hendrik Strydom era un asesino cruel y de sangre fría. Era un sudafricano blanco y estaba enojado por los progresos que finalmente estaban haciendo los negros en aquella tierra de discriminación racial, de *apartheid*. Así que un día de 1988 decidió hacer algo al respecto. Disparó contra una manifestación de negros con fuego de ametralladora alcanzando a nueve hombres y mujeres, de los cuales ocho murieron.

Fue juzgado, condenado y enviado a la pena de muerte. Pero aun así él no parecía pensar que había hecho algo por lo cual hubiera que criticarlo. "Para tener remordimientos", decía, "uno debe haber hecho algo malo. Y yo no hice nada malo."

Cuando por un tecnicismo legal la sentencia de Strydom fue cambiada y de pena de muerte se convirtió en prisión perpetua, él continuaba sin parecer comprender la condena pública que sus actos habían ocasionado. "Mataría otra vez", repetía. "No he hecho nada malo."

Si un brutal asesino como éste no se siente culpable por su terrible crimen, ¿qué podemos esperar de la gente con la cual la mayoría de nosotros entra en contacto de manera cotidiana? ¿Cree acaso usted que están todos dispuestos a admitir sus errores o a aceptar las críticas?

Hay dos cosas fundamentales respecto de los errores. La primera es que todos los cometemos. Y la segunda,

que todos estamos muy bien dispuestos para señalarlos en los demás, sí, señor, pero, ¡cómo detestamos que nos señalen los nuestros!

Noel Coward era tan poco tolerante respecto de las críticas como cualquier persona, pero por lo menos tenía sentido del humor. "Me encantan las críticas, siempre y cuando se trate de elogios ilimitados", decía el dramaturgo inglés.

A nadie, absolutamente a nadie, le gusta estar en el lado receptor de una queja, de un reproche o de una mala crítica. Todos somos muy sensibles cuando el dedo de la responsabilidad se dirige a nosotros. Esto es bastante fácil de comprender. Nada hiere más el ego que el hecho de que nos digan que hemos tomado una mala decisión, o que hemos dirigido un proyecto fracasado, o que hemos actuado por debajo de lo que se esperaba de nosotros. Y esto es mucho más difícil todavía cuando la crítica resulta ser correcta.

Pero se cometen errores. Las discusiones surgen. Las quejas, las legítimas y las exageradas, quedan registradas todos los días. Los clientes quedan insatisfechos con frecuencia. Nadie puede estar acertado todo el tiempo.

¿Qué hacemos entonces con el hecho de que sabemos que nadie es perfecto, pero a la vez que las críticas son difíciles de aceptar? Eso podremos manejarlo con un poco de práctica y con la ayuda de unas pocas técnicas de relaciones humanas bien probadas durante mucho tiempo. No neguemos lo obvio. No es fácil mantener las dos bolas en el aire. Pero tampoco es imposible. Después de un tiempo, este particular acto de malabarismo puede ser realizado prácticamente por cualquier persona.

El primer paso es crear un clima en el que la gente se sienta abierta para recibir consejos o críticas constructivas. Repita una y otra vez a quien quiera escuchar que los errores constituyen una parte natural de la vida.

Un modo seguro de transmitir este mensaje consiste en *admitir los propios errores*. "Dar el ejemplo es muy importante. Uno no puede esperar de los demás aquello

que uno no está dispuesto a esperar de uno mismo." Esto lo dice Fred Sievert, de New York Life Insurance Company. Al poco tiempo de haber ingresado a la compañía, Sievert tuvo la oportunidad de colocar su ego allí donde estaba su boca.

Así lo explica Sievert: "Hice algo allí que de alguna manera sorprendió a la gente. Yo estaba en Francia, en una escuela de gerencia ejecutiva, y teníamos una serie de datos clave que debíamos presentar. Se trataba de nuestro plan para cinco años, y se produjo una mala interpretación debido a que para mí aquella era la primera vez que hacía esa tarea. Poco antes de partir, presentamos las cifras. Me fui por dos semanas. Por supuesto yo me mantuve en contacto por fax y por mensajes grabados. Pero el hecho fue que presentamos nuestros números y lo que allí se produjo fue una crisis de gran magnitud. El problema fue que yo interpreté mal el momento de esta presentación. Pensé que la presentación inicial sería nuestra primera versión de esos números, y que luego íbamos a tener tiempo suficiente como para analizar y hablar acerca de las decisiones gerenciales que iban a ser necesarias para mejorar esas cifras. Pero tal como ocurrieron las cosas, era obvio que yo no comprendí el proceso, y el primer grupo de números que fue entregado al comité de gerencia ejecutiva y al presidente fue considerado como nuestra versión del plan. Yo ignoraba eso.

"Pues bien, aquello creó un tremendo problema debido a que los números no eran buenos. Había algunas inconsistencias. Había decisiones gerenciales que no se veían reflejadas en ellos, y estaba yo allá en Francia, enviando y recibiendo todos aquellos mensajes, sin realmente entender lo que había ocurrido, pero dándome cuenta de que había una crisis. Propuse regresar, pero mi jefe me dijo que no lo hiciera, que ellos lo iban a arreglar.

"Cuando regresé me di cuenta de lo que había ocurrido. Después de hablar con varias personas —sé que estas personas estaban sorprendidas— dije en una reunión: *Esto es culpa mía. Es un asunto de comunicación. No se*

trata de no haber comprendido las cifras. Es un asunto de comunicación, y la culpa es totalmente mía.

"Mientras yo estuve ausente, todos se echaban las culpas unos a otros. Mis asistentes se defendían protestando porque nadie nos había advertido que se trataba de nuestra última palabra en el tema. Y los otros aseguraban que era nuestra obligación habernos dado cuenta de que así era. Y todo seguía así hasta que yo regresé y les dije que todo era mi culpa, que aceptaba la total responsabilidad por el asunto, que se trataba de un asunto de comunicación y que no volvería a ocurrir. Y con mis palabras se puso fin a todas las acusaciones. Se alzaron varias voces para decirme que no era culpa mía, sino que había en ello varias personas involucradas."

Estar dispuesto a admitir los errores resulta ser el mejor modo que se haya inventado para calmar las cosas cuando todo el mundo se echa las culpas. Sea usted el primero en admitir los errores. Todo el mundo se volcará a brindarle ayuda: "Bueno, las cosas no están tan mal"; o "En realidad no es tan importante"; o "Es muy probable que los otros tengan la culpa"; o "Después de todo las cosas no salieron tan mal al final".

Adopte la actitud opuesta —acuse a los demás por alguna cosa— y de inmediato todos tratarán de contradecirlo para tratar de defender la corrección de sus acciones. ¿No es gracioso el modo en que funciona la psicología humana?

Esto es válido para todo tipo de relación, dentro de la compañía, en la familia, en un grupo de amigos. Y también válido para las relaciones entre vendedor y comprador.

Cuando un cliente está descontento con algún producto o por el servicio que se le ha brindado, una rápida y enérgica admisión del error puede con frecuencia producir milagros. Eso fue lo que John Imlay descubrió cuando sin darse cuenta ofendió a un importante cliente. "Allá por 1987", recuerda Imlay, presidente de Dun & Bradstreet Software, "tuve que pronunciar un discurso en

la costa oeste de los Estados Unidos ante un grupo de importantes funcionarios de informaciones, calculo que serían unos mil. Estaba en el Laguna Beach Hotel. Había comenzado diciendo qué cosas estaban vigentes y cuáles habían dejado de estarlo. *La democracia está vigente, Noriega no.* Ese tipo de cosas. Y mi última apreciación fue: *Las adolescentes tortugas Ninja están vigentes, Ken y Barbie ya no lo están.* Todo el mundo se rió, menos una persona. Era el presidente de Mattel.

"Y antes de regresar a mi oficina recibí una carta. Decía: *Me encantó su discurso, pero hizo usted una aseveración de la que quiero que se retracte siempre.* Y continuaba en un tono severo, hasta que al final, a modo de resumen, terminaba diciendo que las ventas de Barbie eran mucho mayores que los ingresos de todas mis empresas combinadas. Le escribí una carta con mis disculpas y también le envié una carta a Barbie. Él no creía que mis expresiones habían sido graciosas."

¿Cree usted que Imlay dio por terminado el asunto ahí? De ninguna manera. "Durante años", continúa, "puso esa carta en un marco. En cada conferencia que yo daba le recordaba al público que uno debe ser muy sensible respecto de los asuntos de los clientes. A los clientes les encantaba ese marco. Luego les mostraba la carta y contaba cómo era que me había sido enviada.

"Un día estaba yo hablando en el Waldorf-Astoria en Nueva York, y el presidente de Mattel estaba allí. Yo pronuncié la conferencia sin saber que él estaba entre el público. Mientras hablaba, alguien me pasó una nota diciéndome que el presidente de Mattel estaba allí. Le pedí que abandonara su sitio y se acercara. Lo hizo y me dio la mano. Al poco tiempo me envió una nota en la que me decía que todo estaba perdonado, y desde entonces ha sido un cliente satisfecho."

La lección a aprender de todo esto está en admitir los errores antes de que nadie tenga la oportunidad de hacerlo. Ríase de ellos si es posible. Jamás trate de minimizar el efecto que aquéllos han tenido. "Un líder tiene que

ser responsable por sus propios errores y debe dar cuenta de ellos", dice Fred Sievert. "Lo peor que uno puede hacer es comenzar a acusar a los demás. Uno debe asumir la responsabilidad." O, como dice Andrés Navarro: "Si una organización es capaz de admitir errores, ello sirve para alentar la creatividad y también es un incentivo para que la gente se atreva a correr riesgos."

El segundo paso para vèrselas con los errores o los problemas consiste en *Pensar dos veces antes de criticar o distribuir culpas.* Si la persona que cometió el error ya sabe cómo ocurrió, por qué ocurrió y qué es lo que hay que hacer para que no vuelva a ocurrir, entonces no es necesario decir nada. No tiene sentido hacer que la gente se sienta peor de lo que ya se siente.

Los empleados motivados quieren tener un buen rendimiento. G. Curt Jones, alto ejecutivo de calidad en el Instituto Federal de Calidad, dice: "La gente no va a trabajar para hacer las cosas mal. Les gusta sentirse necesitados. Quieren estar comprometidos." Los dirigentes empresariales que comprenden esto, comprenden entonces lo destructivas que pueden ser las críticas.

La clave está en evitar el juego de echarse las culpas unos a otros, y Ray Stata, el presidente de Analog Devices, Inc., lo sabe muy bien. "La pregunta instintiva que surge cuando algo sale mal, es *¿Quién tiene la culpa?*", observa Stata. "Así es como funciona la mente humana. Todos queremos encontrar a alguien para echarle la culpa y para hablar de sus errores."

Stata está tratando de eliminar en Analog Devices toda culpabilidad innecesaria. "Una de las cosas que estoy tratando de eliminar es el sermoneo en la organización", dice. "Todos tendemos a hacerlo. Usted sabe, lamentarse y echar culpas cuando las cosas no salen bien. Ahora bien, creo que uno de los truquitos necesarios es dar el ejemplo y convertir las quejas en requerimientos y sugerencias."

Uno tiene que preguntarse a sí mismo qué es lo que está tratando de lograr. Dice Stata: "Al final de la jornada, lo que uno quiere hacer es crear acción efectiva que

haga que ese lugar sea mejor. Y hablar sobre quién se equivocó o a quién hay que echarle la culpa no es el camino." El verdadero objetivo es mejorar la situación.

Jack Gallagher tenía un gran problema entre manos. Gallagher es el presidente del North Shore University Hospital, una institución de 755 camas afiliada al Cornell University Medical College. A medida que North Shore fue creciendo a través de los años, el hospital no contaba más que con la misma vieja cocina, que ya era inadecuada en los tiempos en que sólo había 169 camas.

Cuando por fin llegó el momento de construir la nueva cocina, Gallagher le pidió a un colega que supervisara la tarea. Le dio al hombre dos consejos: que contratara a un consultor de equipamientos y también que contratara a un consultor de dietas.

"Yo no podía seguir el proyecto día a día", recuerda Gallagher. "Y por alguna razón, él no recurrió al especialista en equipamientos, así como tampoco al nutricionista. De modo que quedamos atrapados entre la apertura de la nueva cocina y el cierre de la vieja."

Para el momento en que Gallagher descubrió esto, la construcción ya estaba muy avanzada y ya se habían gastado millones de dólares. Ya era demasiado tarde como para cambiar los planos. La nueva cocina resultó ser demasiado pequeña, la calidad de la comida era inferior y como resultado la reputación del hospital se resentía.

Gallagher pudo haber despedido a su colega. Podría haber criticado al hombre en público. ¿Pero de qué hubiera servido eso? ¿De qué manera una reprimenda en público habría mejorado las costillas de cordero o el pollo al horno? ¿Acaso eso habría mantenido calientes los porotos?

"No era necesario señalar con el dedo y distribuir culpas", dice Gallagher. "Lo que había que hacer era mejorar el sistema. Teníamos que mejorarlo. Teníamos que detenernos y pensar qué era lo mejor que podíamos hacer para mejorar la situación. Echarnos culpas unos a otros no nos habría acercado a la solución."

Las críticas o las acusaciones casi siempre hacen que la gente se esconda y se aleje. Aquellas personas que han estado en el extremo receptor de ásperas críticas seguramente están menos dispuestas a correr riesgos, a ser creativas, a proponer cualquier cosa diferente. Instantáneamente la organización ha perdido una parte importante del potencial de ese empleado.

Esta idea ha encontrado su sitio dentro del proceso de revisión de manejo de personal en la Mary Kay Corporation. El objetivo es mejorar, no juzgar. "No llamamos a esto apreciación del rendimiento, sino desarrollo del rendimiento", dice Richard Bartlett, vicepresidente de Mary Kay. ¿Por qué? "Yo no quiero sentarme a pronunciar juicios", explica Bartlett. "Yo quiero saber cómo puedo ser más útil a todos. Lo grandioso de esto es que nos sentamos y discutimos las carreras de todos en Mary Kay. ¿Qué es lo que cada uno necesita desarrollar para ser lo que sea que cada uno quiere ser en el futuro? Desde el punto de vista del interesado." Pues bien, ésta es la clase de actitud empresarial que invita y alienta a los empleados para que generen innovaciones.

"Las personas que mejor aceptan críticas son aquellas que están auténticamente interesadas en mejorar ellas mismas", según David Luther, el jefe de calidad de Corning. "En ocasiones las personas más fáciles de corregir son aquellas que están en los puestos más altos. Ésas son las personas que siempre tratan de subir un cinco por ciento más y no se molestan por las críticas constructivas. Una de las ventajas de los japoneses es su idea de cómo asesorar los errores. Consideran el descubrimiento de un error o equivocación como un tesoro ya que es la clave para un nuevo mejoramiento."

Todos estamos de acuerdo: a casi nadie le gusta recibir críticas, y a demasiada gente le encanta ofrecerlas. El hecho de culpar a alguien rara vez mejora la situación.

Hay excepciones, por supuesto. A veces las personas necesitan que se las critique constructivamente. Si esa necesidad es bastante urgente, si el peligro es lo suficiente-

mente grave, entonces sin duda hay que decir algo. Si, después de una meditada consideración, uno decide que hay que hablar del asunto, critique, pero hágalo con respeto.

Éste es el paso número tres. Muévase con cuidado y deje el garrote en su lugar. Conténgase, ponga en práctica unas cuantas técnicas y así se asegurará de que sus palabras serán recibidas por oídos bien abiertos.

Cree un clima de receptividad para lo que tiene que decir. Dado que a la gente no le gusta oír cosas negativas acerca de sí misma, seguro que se mostrará más receptiva si usted se concentra en las cosas que están bien hechas tanto como en las que no lo están.

"El proceso de la crítica debe comenzar con elogios y una honesta valoración", decía Dale Carnegie. Mary Poppins pensaba algo bastante parecido cuando cantaba: "Una cucharada de azúcar ayuda a tragar el remedio".

Andrés Navarro, de SONDA S. A., encontró un camino para institucionalizar una manera más delicada y gentil de hacer críticas. En su empresa existe ahora una simple regla de tres a uno. Así lo explica Navarro: "Tratamos de criticar lo menos que podamos. Tenemos una regla. Si usted entra en esta empresa y encuentra a alguien que no le gusta y usted piensa que no hace su trabajo del modo apropiado, no diga nada. Escríbalo en un papel. Una vez que usted descubra tres cosas buenas acerca de la persona de la que usted está hablando —o acerca de una política, o de una norma o hábito que tenemos—, recién entonces tiene usted derecho a hacer una crítica." Es una técnica fantástica.

Otra igualmente buena consiste en alentar al otro. Haga que las faltas parezcan fáciles de corregir. Éste es el mismo principio que se usa en New York Life, la empresa de Fred Sievert. Él lo llama la "técnica del sándwich" para poder criticar. "Comienzo por hablar acerca de las cosas positivas que el empleado ha logrado", dice Sievert. "Luego, en la mitad de la charla, hablo de las áreas de desa-

rrollo y mejoramiento. Al final, concluimos con algunos comentarios acerca de lo valiosa que es la persona para New York Life. Siempre da resultado. Yo en otros tiempos tenía un jefe que hacía eso conmigo, y resulta que salía de su oficina rascándose la cabeza mientras me daba cuenta con asombro que me sentía bien cuando me respondían."

Igualmente importante es saber qué es lo que hay que evitar. Jamás discuta con alguien, ni lo disminuya, ni le grite. Si uno discute con alguien, uno ya está perdido. Usted ha perdido el control sobre sí, ha perdido la perspectiva, y lo que es más importante, ha perdido de vista su propio objetivo: comunicarse, persuadir, motivar.

Como decía Dale Carnegie: "Hay una sola manera en este mundo para sacarle el mejor partido a una discusión, y consiste en evitarla. Evite las discusiones del mismo modo en que evita las serpientes de cascabel y los terremotos. Nueve de cada diez veces, una discusión termina con que los contendientes están más firmemente convencidos que antes de que tienen la razón."

Deje a toda costa que la otra persona conserve su dignidad. Esto puede significar no brillar en la discusión, destacando indirectamente los errores de la otra persona, o haciendo preguntas en lugar de dando órdenes. O también puede significar ahorrarse la crítica para otro momento. Sea como fuere que usted decida hacerlo, el objetivo es el mismo: sea delicado, suavice las cosas, no ataque. Aun cuando alguien no esté del todo de acuerdo con su punto de vista, con la delicadeza necesaria usted puede de todos modos hacer que esa persona vea algo positivo en su posición. Pero si usted actúa con demasiada fuerza, si usa palabras como bueno y malo, inteligente y estúpido, jamás podrá persuadir a nadie de nada.

"Por supuesto que recibimos quejas", dice Wolfgang Schmitt, de Rubbermaid. "Más o menos la mitad de esas quejas se producen como resultado de la compra de un producto por parte del cliente, pensando que es nuestro, pero en realidad es de la competencia. Y el cliente nos

escribe a nosotros. Nuestra política consiste simplemente en escribir una carta personal diciéndole: *Comprendemos que usted cometió ese error ya que nuestra competencia nos copia los productos. Usted cometió honestamente un error, pero nosotros queríamos que usted experimentara personalmente la diferencia de calidad. Por eso le ofrecemos que pruebe uno de los nuestros, gratis.*

"Les enviamos nuestro producto para reemplazar el defectuoso, sea cual fuere, que ocasionó la queja. Creemos que ésa es una manera magnífica de comunicarse de modo muy creíble para transmitir el mensaje del valor de Rubbermaid."

Una delicada persuasión siempre es mejor que los gritos y las acusaciones. Cuando necesite pensar en esto, recuerde la vieja fábula de Esopo, sobre la competencia entre el sol y el viento. Ambos discutían un día sobre cuál de los dos era el más fuerte. El viento propuso una competencia y, al ver a un viejo que caminaba por la calle, sugirió los términos de la apuesta: aquel que primero lograra que el hombre se quitara su abrigo, ganaría la competencia. El sol aceptó y el viento fue el primero en intentarlo. Sopló cada vez más fuerte, tanto que al final logró que se formara un tornado. Pero cuanto más fuerte soplaban el viento, con más fuerza se aferraba el hombre a su abrigo.

Cuando el viento se dio por vencido, fue la oportunidad del sol. Brilló suavemente primero, haciendo cada vez más cálido hasta que el hombre, secándose la frente, se quitó el abrigo. El sol le contó al viento su secreto: la delicadeza y la amistad son más fuertes que la fuerza y la furia. La misma regla se aplica a los clientes, a los empleados, a los colegas, a los amigos.

Dale Carnegie tenía un alumno en una de sus clases que era consejero impositivo. El estudiante, Frederick Parsons, tenía una discusión con un agente del Servicio de Ingresos Internos respecto de cómo catalogar una deuda de nueve mil dólares. Parsons insistía en que ese dinero era una deuda no pagada, y por lo tanto no era sus-

ceptible de ser calculada como imponible. El funcionario insistía con la misma firmeza en que esa cifra sí era imponible.

Parsons no lograba avanzar. De modo que decidió intentar otra táctica. "Decidí evitar la discusión, cambiar de tema y ofrecerle mi admiración por lo que hacía diciéndole que en realidad este asunto debía parecerle una pequeñez comparado con las decisiones verdaderamente difíciles e importantes que él debía tomar constantemente. Le dije que si bien yo había estudiado el asunto de los impuestos en los libros, él conocía el tema desde la candente línea de acción, desde la propia experiencia. Le dije que mucho me habría gustado a mí tener un trabajo como el suyo ya que podría aprender mucho. Y dije todo eso creyéndolo en serio."

¿Resultado? "El inspector se enderezó en su asiento, se echó hacia atrás y habló un largo rato acerca de su trabajo contándome los ingeniosos fraudes que había descubierto. Su tono se fue volviendo poco a poco amistoso, y al poco estaba ya hablándome de sus hijos. Al marcharse, me advirtió que pensaría un poco más en mi problema y me comunicaría su decisión en unos pocos días. Fue a mi oficina tres días más tarde y me informó que había decidido dejar mi presentación de impuestos tal como yo la había hecho."

¿Qué fue lo que le hizo cambiar de idea a aquel inspector de impuestos? "El inspector estaba exhibiendo una de las debilidades humanas más comunes", escribió Dale Carnegie. "Necesitaba sentirse importante. Mientras el señor Parsons discutiera con él, ese sentimiento de importancia lo adquiría afirmando con fuerza su autoridad. Pero tan pronto como su importancia fue reconocida por el otro, la discusión se terminó y se le permitió explayar su ego, se convirtió en un ser humano sensible y amable."

ADMITA CON RAPIDEZ SUS ERRORES Y EMITA
LENAMENTE SUS CRÍTICAS. POR ENCIMA DE TODO,
SEA CONSTRUCTIVO.

Propóngase objetivos

A los veintitrés años yo era uno de los jóvenes más infelices que había en Nueva York. Vendía motores de camiones para ganarme la vida. No tenía la menor idea de qué era lo que hacía funcionar un motor. Pero eso no era todo: ni siquiera me interesaba aprenderlo. Detestaba mi trabajo. Detestaba vivir en una barata habitación amueblada en la calle 66 Oeste, una habitación llena de cucarachas. Todavía me acuerdo de que yo tenía un montón de corbatas colgadas en las paredes, y cuando iba a sacar una cada mañana, las cucarachas escapaban en todas direcciones. Detestaba tener que comer en restaurantes baratos y sucios, que seguramente también estaban llenos de cucarachas.

Regresaba todas las noches a mi solitaria habitación con un terrible dolor de cabeza, que se alimentaba y nutría con las desilusiones, las preocupaciones, la amargura y la rebeldía. Me rebelaba porque los sueños que yo había acariciado allá por los tiempos en que estaba en el colegio se habían convertido en pesadillas. ¿Esto era la vida? ¿Era ésta la aventura vital que yo había esperado con tanta ansiedad? ¿Era esto todo lo que la vida iba a significar para mí, ocupado en un trabajo que despreciaba y sin esperanza alguna para el futuro? Ansiaba tener tiempo para leer. Ansiaba escribir los libros que había soñado escribir cuando estaba en el colegio.

Sabía que tenía todo por ganar y nada para perder si abandonaba el trabajo que detestaba. No estaba interesado en hacer mucho dinero, pero sí me interesaba vivir

mucho. En suma, había llegado a un Rubicón, a ese momento de decisión que debe enfrentar la mayoría de los jóvenes cuando comienzan a vivir por su cuenta. De modo que tomé mi decisión, y esa decisión alteró por completo mi futuro. Ha hecho que el resto de mi vida fuera feliz y satisfactoria más allá de mis más utópicas aspiraciones.

Ésta fue mi decisión: abandonaría el trabajo que detestaba y, dado que había pasado cuatro años estudiando en el State Teachers College de Warrensburg, Missouri, estudiando para ser docente, viviría dando clases a adultos en las escuelas nocturnas. De ese modo tendría el día libre para leer libros, preparar las clases, escribir novelas y cuentos. Yo quería "vivir para escribir y escribir para vivir".

DALE CARNEGIE

Dale Carnegie jamás escribió la gran novela norteamericana, pero su notable éxito como maestro, como empresario y como autor de libros de relaciones humanas ha servido de inspiración a mucha gente en todo el mundo. Él logró todo eso debido a que se propuso alcanzar ciertos objetivos, a que ajustó esos objetivos a medida que las circunstancias así lo requerían y a que siempre trató de no perder de vista cuál era su meta siguiente.

Mary Lou Retton no era más que una estudiante de primer año en una escuela de West Virginia, un estado que jamás había producido ningún gimnasta de renombre internacional.

"Yo no era nadie", recuerda ella, "y me convertí en la número uno de todo el Estado." Era una criatura de catorce años, pequeña, que estaba en una competencia en Reno, Nevada. Aquél fue el día en que el gran Bela Karolyi, el entrenador de gimnasia rumano que había guiado a Nadia Comaneci hasta la medalla de oro olímpica, se acercó a Mary Lou.

"Él era el rey de los gimnastas", continúa Retton. "Se

me acercó. Me tocó en el hombro. Es un hombre alto, mide más de un metro ochenta y cinco. Se me acercó y me dijo, con su fuerte acento rumano:

"—Mary Lou, si vienes conmigo te voy a convertir en campeona olímpica."

El primer pensamiento que se le cruzó velozmente por la cabeza a Retton fue: "Ah, sí. Qué bien. No, gracias."

Pero entre todos los gimnastas en aquel campo deportivo de Nevada, Bela Karolyi la había visto a ella. "De modo que nos sentamos y conversamos", cuenta Retton. "Habló con mis padres y les dijo:

"—Escúchenme bien, no hay ninguna garantía de que Mary Lou quiera llegar a formar parte del equipo olímpico, pero yo creo que ella tiene todas las condiciones necesarias."

¡Vaya objetivo propuesto! Desde que era una niña pequeña había soñado con llegar algún día a participar en los Juegos Olímpicos. Pero el hecho de oír esas palabras de boca del gran hombre significó para Retton que ese objetivo estaba grabado en la piedra.

"Fue un gran riesgo para mí", continúa ella. "Iba a tener que separarme de mi familia y de mis amigos, para irme a vivir con una familia a la que ni siquiera conocía y entrenarme con otras chicas a las que tampoco conocía. Era mucho para mí. Tuve miedo. No sabía qué era lo que debía esperar. Pero también estaba entusiasmada. Aquel hombre quería ser mi entrenador. Yo, la pequeña de Fairmont, West Virginia, era la elegida."

Y no tenía la menor intención de defraudar a Karolyi. Fue dos años y medio más tarde cuando Mary Lou Retton, después de un par de perfectas participaciones, ganó la medalla de oro olímpica de gimnasia para los Estados Unidos, y con ella ganó también un lugar en el corazón de la gente de todas partes.

Los objetivos nos dan algo hacia lo cual apuntar. Hacen que nuestros esfuerzos se concentren. Nos permiten medir nuestro éxito.

De modo que propóngase objetivos, metas que sean

un desafío, pero que también sean realistas, claras y mensurables, algunas para el corto plazo y otras para el largo plazo.

Cuando alcance un objetivo, deténgase un momento para felicitarse. Luego siga hacia su siguiente objetivo, con nuevos bríos, fortalecido, lleno de energía gracias a lo que ya ha logrado.

Eugene Lang, un filántropo de la ciudad de Nueva York, estaba pronunciando un discurso de graduación ante el sexto grado en la Escuela 121. En este curso había un grupo de niños sin la menor esperanza de llegar jamás a la universidad. En realidad, había muy pocas esperanzas de que la mayoría de esos niños siquiera llegara a graduarse en la escuela secundaria. Pero al terminar el discurso de graduación, Lang hizo un sorprendente ofrecimiento: "A todo aquel de ustedes que llegue a terminar la escuela secundaria, me comprometo a darle los fondos necesarios para que vaya a la universidad."

De los cuarenta y ocho estudiantes que había en aquel sexto grado ese día, cuarenta y cuatro terminaron la escuela secundaria y cuarenta y dos fueron a la universidad. Para poner todo esto en perspectiva hay que recordar que el cuarenta por ciento de los estudiantes de la ciudad jamás llegan a terminar la escuela secundaria, y ni siquiera hablan de ir a la universidad.

Aquel ofrecimiento de dinero no fue suficiente como para garantizar semejante éxito. Lang también se aseguró de que los estudiantes recibieran el apoyo que necesitaran en todo momento. Fueron controlados y aconsejados durante sus seis últimos años de colegio. Pero aquel único y desafiante objetivo, claramente articulado y dentro del alcance de los estudiantes, les dio la oportunidad de visualizar un futuro que ellos jamás pensaron que fuera posible. Y al visualizarlo para sí mismos, estuvieron en condiciones de hacer que ese sueño se hiciera realidad.

En palabras de Harvey Mackay, el autor de libros *best-sellers* sobre importantes temas empresarios: "Un objetivo es un sueño con fecha de vencimiento".

Howard Marguleas es el presidente de una empresa frutícola llamada Sun World, y él es uno de la nueva clase de agricultores que existe en California. Llegó a esa posición proponiéndose objetivo tras objetivo. Durante años, Marguleas pudo observar cómo el negocio agrario subía y bajaba, tiempos de vacas gordas, tiempos de vacas flacas, tan imposibles de predecir como eran imposibles de controlar. Por lo menos, así decían todos que funcionaba el negocio de frutas y verduras.

Pero Marguleas tenía un objetivo: desarrollar una nueva y única clase de productos que pudiera soportar los cambios en los hábitos de compra del consumidor. "Este negocio en realidad no es diferente del negocio inmobiliario", razonaba Marguleas. "Cuando el mercado baja, salvo que uno tenga algo sumamente diferente y único, uno se ve en serios problemas. Lo mismo ocurre en agricultura. Si usted no es otra cosa que un productor más de lechuga, zanahorias o naranjas, y no tiene nada diferente para ofrecer, sólo le irá bien si hay escasez. Si hay abundancia, no le irá bien. Y eso es a lo que hemos tratado de ajustarnos, hemos tratado de encontrar la oportunidad que se ofrece al ser diferente, un espacio en el mercado."

De ello salió la idea de un pimiento mejor. Sí, un mejor pimiento. Si él podía desarrollar un pimiento que fuera más sabroso que los pimientos que los demás cultivaban, Marguleas se aseguraba a sí mismo, ¿no querrían los mayoristas de todos los Estados Unidos comprarlo tanto en los tiempos buenos como en los malos?

Y así lo hizo, dando lugar al nacimiento del pimiento Le Rouge Royal. "Se trata de un pimiento alargado, de tres lóbulos", explica Marguleas. "Nos habían dicho que para vender teníamos que tener el pimiento tipo campana, o el cuadrado. Pero una vez que probamos este pimiento —el color, el sabor, todo— supimos que teníamos algo serio entre manos. Sabíamos que si lo promovíamos adecuadamente, hacíamos publicidad y lo difundíamos con un nombre propio, podíamos hacer que la gente lo

probara. Y una vez que ello ocurriera, seguirían comprándolo."

Lo que todo esto le enseñó a Marguleas se puede sintetizar así: "Jamás deje de aprovechar la oportunidad de buscar algo diferente. No se contente con lo que está haciendo. Trate siempre de buscar el modo y el método para mejorar lo que está haciendo, aun cuando sea considerado como algo en contra de las tradiciones de esa industria en particular."

Aquellos que no logran establecer objetivos independientes para sí mismos se convierten, según las palabras del propio Marguleas, en los "yo-también" de este mundo. A estos yo-también, a la gente que sigue pero no lidera, les va bien cuando todo va bien. Pero cuando los tiempos se ponen difíciles, inevitablemente se quedan rezagados.

Marguleas había dado en un clavo importante. La gente que se pone objetivos —objetivos que son desafíos, pero también objetivos posibles— es la que tiene bien dominado el futuro, la que termina haciendo cosas extraordinarias.

Reebok International Ltd., la empresa de calzado deportivo, se propuso un importante objetivo corporativo para sí misma: conseguir a Shaquille O'Neal. La estrella de Orlando Magic no iba a acercarse fácilmente. Muchas compañías importantes estaban ansiosas por contratarlo como su vocero.

"Era sólo cuestión de convencerlo de que le podíamos ofrecer el mejor contrato, de que estábamos dispuestos a hacer todo lo necesario para crearle un programa que sólo él pudiera hacer", cuenta Paul Fireman, el presidente de Reebok.

Toda la compañía puso manos a la obra. "Creamos una campaña publicitaria antes de que él llegara. La creamos exclusivamente para él. Gastamos mucho dinero en ello y de verdad se hicieron enormes esfuerzos. Estábamos absolutamente decididos a conseguirlo. Apostamos. Corrimos riesgos. Gastamos dinero, tiempo y nos senti-

mos comprometidos." En ocasiones es de eso de lo que se trata cuando uno se propone objetivos.

"Habría sido un gran desastre emocional si hubiéramos perdido", continúa Fireman. "Si no hubiéramos hecho todo lo que hicimos para conseguirlo, no habríamos tenido que enfrentar la pérdida emocional. Pero tampoco habríamos tenido al jugador."

Los objetivos no son importantes sólo para las empresas. Ellos son los materiales de los que están hechas las carreras exitosas.

Jack Gallagher trabajó en la empresa familiar de neumáticos, donde ha desempeñado prácticamente todas las tareas: administración, contabilidad, manufactura y ventas. Toda esa experiencia en el negocio de los neumáticos le enseñó con seguridad una cosa: no quería trabajar en el negocio de los neumáticos.

Un día, Gallagher se encontró con un amigo de la escuela secundaria que trabajaba como asistente del administrador del hospital local. "Eso es lo que me gustaría hacer", se dijo Gallagher. "Me encantaría ayudar a la gente. Me encantaría tener una gran empresa y me encantaría liderar un grupo en favor de las cosas buenas." Había varios obstáculos gigantes entre Jack Gallagher y un trabajo en la administración de hospitales: un título universitario en administración de hospitales, para empezar, y un trabajo en un hospital, por supuesto. Pero Gallagher tenía su objetivo y comenzó a saltar obstáculos de inmediato.

Se abrió camino hasta Yale. Ganó una beca de la Fundación Kellogg. Consiguió un préstamo de un banco local. Trabajó por las noches en la oficina comercial del North Shore University Hospital. Y después de recibirse, se presentó para una residencia administrativa en North Shore.

"Tuve una entrevista con Jack Hausman, el presidente del directorio del hospital", recuerda Gallagher. "Debo haber pasado tres minutos con él, y me vendí en tres minutos. Me hizo una pregunta curiosa. Él sabía que yo estaba casado y que tenía tres hijos y me preguntó cómo pensa-

ba mantenerlos. En ese entonces a un residente le pagaban tres mil novecientos dólares al año."

Gallagher recuerda bien cómo respondió: "Vea, señor Hausman, lo pensé mucho antes de venir a verlo. Tenía que tenerlo todo resuelto como para poder vivir durante toda la residencia y poder de allí pasar a un cargo administrativo."

Él tenía su objetivo. Planeó todos los detalles. Trabajó sin descanso para alcanzarlo. En la actualidad es el Gerente Ejecutivo General de North Shore.

El cantante y autor de canciones Neil Sedaka, cuya carrera de música popular cubre ya más de tres décadas, aprendió a ponerse objetivos cuando apenas era un muchacho. Sedaka creció en un barrio difícil de Brooklyn, y nunca fue un tipo violento. Su primer objetivo fue uno perfectamente comprensible: ser querido y así sobrevivir mientras durara el colegio secundario.

"Yo no sabía pelear", explicaba no hace mucho Sedaka. "De modo que tenía que hacerme querer. Siempre quise que me quisieran. Ustedes saben cómo son las cosas. Uno siempre tiene miedo de verse envuelto en una pelea." De todas maneras, el joven Neil se las ingenió para usar lo que resultó ser un ingenioso método para lograr su objetivo personal: la música.

"Había un kiosco de golosinas cerca de Lincoln High School, y en la parte de atrás había un tocadiscos automático", recuerda. "Todos los muchachos violentos, los de ropa de cuero, se reunían allí a escuchar a Elvis y Fats Domino. Eran los comienzos del rock-and-roll. Entonces escribí una canción en el nuevo ritmo y la canté. Me convertí de inmediato en un héroe para aquellos muchachos con ropa de cuero. Hasta me dejaban sentarme en la parte de ellos en ese lugar."

El asunto acá no es si era correcto que Sedaka buscara la aprobación de los muchachos violentos. Estas cosas pueden parecer terriblemente importantes en los años de la secundaria. Pero él sabía instintivamente cómo llegar a estas otras personas, y cómo lograr lo que era más im-

portante para él en aquel momento. Para Sedaka, aquél objetivo de escuela secundaria se convirtió en una carrera para toda la vida, y este temprano éxito le dio la confianza como para lanzarse hacia el estrellato en el futuro.

Más o menos el mismo proceso se desarrolló en los primeros años de la vida de Arthur Ashe, el fallecido campeón de tenis. Prácticamente solo, Ashe derribó la barrera racista en el tenis profesional, un deporte que hasta que él apareció había sido casi exclusivamente para blancos. En sus últimos años, Ashe libró una valiente batalla contra el virus del SIDA, haciendo que se tomara conciencia acerca de la enfermedad en los más remotos rincones del gueto tanto como en las salas de las casas de familia de clase media.

La suya fue una vida de poner y alcanzar objetivos. Para Ashe todo comenzó cuando era un jovencito en una cancha de tenis. Allí fue donde aprendió el valor de los logros, un objetivo a la vez.

"Al atravesar esa barrera, en la que uno tiene que proponerse un objetivo y luego alcanzarlo, de alguna manera se codifica la poca o mucha confianza en uno mismo que se pueda tener", decía Ashe en una entrevista para este libro poco antes de su muerte.

Así fue como funcionó Ashe hasta el día en que murió. Se proponía un objetivo y cuando lo alcanzaba, se proponía otro. ¿Por qué? "La confianza en sí mismo, creo, transforma al individuo", explicaba. "Y también se extiende a otras áreas de la vida. No sólo uno siente confianza en lo que se refiere a aquello en lo que uno es experto, sino que es muy probable que se sienta seguro en general, respecto de otras cosas también, y pueda aplicar el mismo principio tal vez a otra tarea o a otro grupo de objetivos."

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. No cometa el error de pensar que deben o pueden ser alcanzados en un solo día. Tal vez usted no pueda alcanzar la luna este año, pero propóngase un viaje más corto. Propóngase un objetivo intermedio.

Al adoptar este sistema de acercamiento progresivo, Ashe logró ubicarse en el mapa del gran tenis. "Mis primeros entrenadores", explicaba Ashe, "me impusieron objetivos definidos en los que me concentré. Estos objetivos no eran necesariamente ganar determinados torneos de tenis. Los objetivos eran sencillamente cosas que veíamos como difíciles, cosas que requerían un cierto esfuerzo y un cierto planeamiento. Y había una especie de premio implícito si yo alcanzaba esos objetivos. Repito, el objetivo no era necesariamente ganar un torneo u otro. Y así, progresivamente, antes de que yo mismo me diera cuenta, después de haber alcanzado esos miniobjetivos a lo largo del camino, de pronto me encontré con que el gran premio estaba al alcance de la mano."

Así era como Ashe siempre se preparaba para los más difíciles partidos de tenis. "En un torneo, lo que uno quiere es llegar a los cuartos de final. O en un partido, lo que uno va a querer es no fallar en un determinado número de saques o de voleas. O tal vez uno quiera incrementar la resistencia hasta el punto de no cansarse cuando hace demasiado calor. Ésta es la clase de objetivos que ayudan a quitar la atención principal de aquel objetivo de larga distancia, tan elusivo, el objetivo de ser el número uno o de ganar todo el torneo."

La mayoría de los grandes desafíos se enfrentan mejor con una serie de objetivos intermedios. Éste es un proceso mucho más alentador, y también uno que motiva mucho más.

El doctor James D. Watson, director del Cold Spring Harbor Laboratory, se ha concentrado en una lucha que le lleva toda la vida, la lucha para encontrar una cura para el cáncer. ¿Es ése su único objetivo? Por supuesto que no. Eso sería algo demasiado desalentador para cualquiera. Watson delineó una serie de objetivos progresivos para sí y para sus colegas en el laboratorio, objetivos que iban alcanzando año a año en el camino hacia la cura definitiva.

"Hay tantos tipos diferentes de cáncer", explica Watson,

que ganó el Premio Nobel por descubrir la estructura del DNA. "Empezamos curando algunos de esos tipos de cáncer. Con la esperanza de poder curarlos todos.

"Pero uno debe proponerse objetivos intermedios", dice. "El objetivo no es eliminar el cáncer de colon mañana mismo. Se trata más bien de comprender la enfermedad. Y existen numerosos pasos diferentes. A nadie le gusta ser conducido a la derrota. Uno es feliz con un pequeño objetivo por vez."

Así es como funciona esto. Propóngase pequeños objetivos. Cúmplalos. Proponga otros nuevos, ligeramente más grandes. Alcántelos. Tenga éxito.

Mucho antes de que Lou Holtz se convirtiera en el principal entrenador de fútbol de Notre Dame, él no quería otra cosa que jugar él mismo. Pero cuando se presentó al equipo de su colegio, pesaba apenas un poco más de 52 kilos.

Holtz sabía que eso era demasiado poco. Pero de todas maneras quería desesperadamente jugar, de modo que se propuso un plan. Memorizó las once posiciones del equipo. De ese modo, si algún jugador era lesionado, estaba siempre listo para correr al campo. Eso le daba once posibilidades en lugar de una sola.

"Es lo mismo en el mundo de los negocios hoy en día", dice el escritor Harvey Mackay. "Si uno está trabajando en la oficina, ofrézcase a aprender a manejar el sistema de teléfono. Ofrézcase para aprender qué es lo que está ocurriendo con las computadoras. Si usted está en ventas, usted va a necesitar saber algo de computadoras." De esa manera, cuando aparezcan las oportunidades uno tendrá mayores posibilidades de aprovecharlas. Propóngase objetivos que lo conviertan en alguien más valioso para el equipo, tal como lo hizo Lou Holtz, o para la compañía en la que trabaja.

El asunto es establecer objetivos para luego luchar y alcanzarlos. A veces podrá lograrlos dentro del tiempo fijado, a veces la cosas requerirán más tiempo del que usted pensaba y a veces no logrará lo que pensó que podía

lograr. Uno no puede alcanzarlo todo. El punto es seguir planeando y esforzándose en el camino elegido. Seguro que va a llegar. Es sólo cuestión de saber esperar.

Como dice Adriana Bitter, de Scalamandre Silks: "Tal vez nos proponemos objetivos demasiado altos en ocasiones y no siempre alcanzamos lo máximo, pero sin duda podemos comenzar a subir esa escalera."

Sin objetivos específicos es demasiado fácil quedar a la deriva, sin jamás hacerse cargo de la propia vida. El tiempo se desperdicia porque no hay una sensación de urgencia. No hay fecha límite. Nada tiene por qué ser hecho hoy mismo. Es posible postergar cualquier cosa de manera indefinida. Los objetivos son los que nos dan el sentido de la dirección y nos mantienen la atención concentrada en un punto.

David Luther, de Corning, es agudamente consciente de esta moderna tendencia hacia la falta de objetivos. Se preocupa por el modo en que eso puede afectar a sus propios hijos. De modo que habla con ellos constantemente acerca de los objetivos.

"A veces", suele recordarles, "quedamos atrapados entre las cosas." Eso es fácil de decir, por supuesto, pero, ¿cómo evitar esa trampa? "La clave", según Luther, "es conocerse a sí mismo. Piensa en lo que sabes y en lo que quieras hacer. Olvídate del dinero, por lo menos por un momento. Cuando tengas la edad de tus padres, ¿qué es lo que te gustaría tener como referencia de expectativas satisfechas, eso por lo que valió la pena vivir?"

¿Cómo se crean objetivos inteligentes? En la mayoría de los casos se requiere un poco de reflexión, pero también hay algunas técnicas útiles para que la mente se centre en la tarea. Uno podría tratar de hacerse a sí mismo las mismas preguntas que Luther urge a sus hijos que se hagan. "Serénate y pregúntate qué es lo que realmente quieras ser; qué tipo de vida quieres realmente llevar y también si estás apuntando en la dirección correcta." Este consejo tiene sentido a cualquier altura de la carrera en que uno esté.

Una vez establecidos cuáles son los objetivos de cada uno, hay que establecer las prioridades. No todo puede ser hecho de inmediato, de modo que uno debe preguntarse qué es lo que hay que hacer primero, cuál es el objetivo más importante para uno en determinado momento. Luego trate de organizar su tiempo y sus energías de modo que se correspondan con esas prioridades. Ésta, con frecuencia, es la parte más difícil.

Para organizar las prioridades de sus objetivos, Ted Owen, director del *San Diego Business Journal*, sigue el consejo que le dio un amigo psicólogo. "Él me dijo que tomara un pedazo de papel y trazara una línea en el centro. A la izquierda, hay que colocar el número que uno quiera. Yo puse el diez. Allí escriba las cosas que usted quiere lograr en la vida antes de jubilarse, sea eso a la edad que sea, cien años, sesenta o cincuenta.

"Escriba esas diez cosas. O sea que usted quiere tener una buena jubilación; un hogar agradable; un matrimonio feliz; buena salud. Cualesquiera sean esas diez cosas. Luego, en el otro lado, establezca las prioridades de esas diez cosas. Una de esas diez será la número uno, y así sucesivamente."

¿Simplista? Tal vez. Pero también útil. Por medio de este proceso Owen descubrió algunas cosas que ignoraba acerca de sí mismo. "Descubrí que un trabajo, un trabajo bien pagado, estable, un trabajo que me hiciera sentir bien, estaba más o menos en séptimo lugar." Una vez que uno identifica qué cosa ocupa el primer lugar para uno, luego el segundo, el tercero y así sucesivamente, la elaboración de objetivos bien delimitados se convierte en algo mucho más fácil.

No hay problema si esos objetivos, con el correr de los años, se desarrollan y cambian. "Antes de casarme, iba al laboratorio los domingos sólo para leer el diario", cuenta el doctor Ronald Evans, un profesor investigador del Instituto Salk de Investigaciones Biológicas. "No tenía otra cosa que hacer. Me encanta pasar mi tiempo en los laboratorios. Era una especie de segundo hogar para mí. Esto

de la investigación se convierte en una adicción", observa. "Es un increíble desafío permanente y presiona sobre los límites intelectuales. Cuando uno hace un descubrimiento no hay nada que pueda comparársele."

Pero la vida cambia, las presiones cambian, y también los objetivos deben ser revaluados. "Ahora que tengo una familia," continúa Evans, "me ha resultado difícil cambiar mis hábitos, pero tuve que hacerlo. Uno tiene que darse cuenta de que no es posible hacerlo todo."

Las corporaciones necesitan objetivos tanto como los necesitan los individuos, y las mismas reglas básicas son aplicables cuando cada empresa comienza a definir los suyos: expresarlos con claridad, hacerlos básicos y no tener demasiados objetivos a la vez.

La gigantesca corporación Motorola fue manejada en un año no muy lejano con sólo tres objetivos específicos, expresados en términos precisos, matemáticos: continuar con mejoras de nivel 10 cada dos años, escuchar la voz del consumidor, reducir el cielo del proceso comercial por un factor de 10 en cinco años.

No se preocupe por entender qué quiere decir ese lenguaje. Puede ser útil para su empresa así como también puede no serlo. Lo importante acá es que esa compañía tiene sus objetivos. Y éstos son claramente comprendidos dentro de la compañía. Esos objetivos constituyen un desafío, pero son alcanzables. El progreso es fácil de medir, y si esos objetivos son alcanzados, a la compañía le habrá ido sumamente bien.

Esos tres objetivos específicos proporcionan una visión suficiente como para manejar toda una compañía. Imáginese lo que tres objetivos igualmente claros y realistas pueden hacer por la vida de una persona.

PROPONGA OBJETIVOS QUE SEAN CLAROS, QUE SEAN UN DESAFÍO Y QUE SEAN ALCANZABLES.

Concentración y disciplina

Allá por 1933, David Burpee, un famoso cultivador de flores de Philadelphia, tuvo la idea de que la fea y común Cenicienta de las flores podría ser convertida en algo bello y atractivo. Esta Cenicienta era la caléndula, una solitaria y pequeña criatura abandonada con una lamentable característica: un olor desagradable.

De modo que David Burpee se puso a desarrollar una caléndula que deleitara las narices en lugar de atacarlas. Él sabía que había sólo un modo de hacerlo, y éste consistía en encontrar lo que los botánicos llaman una mutación, una flor individual que, por accidente, no tuviera el olor desagradable. Mandó buscar en todo el mundo semillas de caléndulas y realizó 640 preparados. Los plantó, y cuando crecieron y florecieron metió las narices en cada uno para aspirar. Todos tenían aquel mal olor. Bastante desalentador, pero siguió buscando hasta que por fin un misionero en el lejano Tíbet le envió unas semillas de caléndula sin olor, pero con una desgarbada flor.

David Burpee la cruzó con una de sus muchas variedades y plantó quince hectáreas. Cuando crecieron y se pusieron fuertes llamó a su capataz y le dio una orden que hizo que el hombre pensara que David Burpee se había vuelto loco. Le dijo que se pusiera en cuatro patas y oliera cada planta en las quince hectáreas. Con que sólo se encontrara una planta sin olor con grandes flores, sería suficiente. "Me va a llevar quince años oler todas esas flores", protestó el capataz. Y así fue como las agencias de colocaciones del ramo fueron llamadas para recibir un

pedido como el que jamás habían recibido hasta entonces, el requerimiento de doscientos olfateadores de flores.

Estos olfateadores de flores llegaron de todas partes y comenzaron a trabajar. Nunca nadie vio algo tan loco, pero Dave Burpee sabía lo que estaba haciendo. Por fin, un día, uno de los olfateadores de flores se acercó al capataz trotando por el campo.

"La encontré", le gritó. El capataz lo siguió hasta el lugar donde el hombre había clavado una estaca. No cabían dudas, no había ni rastros del más mínimo olor.

DALE CARNegie

Margaret Thatcher condujo a Gran Bretaña a través de algunos de los más difíciles años de la historia del imperio, una época que incluyó la guerra de Malvinas, la recesión mundial y suficientes disturbios sociales como para llenar uno o dos siglos. Aquellos años hicieron añicos algunas promisorias carreras políticas y como primera ministra de Gran Bretaña (para no hablar del hecho de ser la primera mujer que ocupó ese cargo), Thatcher soportó más presión de la que le hubiera correspondido. Sin embargo había una cosa que la gente de todos los ángulos de la política británica debía admitir: la Dama de Hierro jamás se dejó aplastar. ¿Cómo logró tener tanta fortaleza bajo tanta presión?

"Si uno conduce un país como Gran Bretaña", explicaba Thatcher poco después de haber renunciado, "un país fuerte, un país que ha liderado los asuntos mundiales en los buenos tiempos tanto como en los malos, un país que ha sido siempre confiable, no hay otra alternativa que tener algo de hierro en uno mismo."

En realidad no es tan complicado, decía la ex primera ministra. Concentración. Autodisciplina. Querer triunfar desesperadamente. "No conozco a nadie que haya llegado a la cima sin hacer un enorme esfuerzo", continúa ella.

"Ésa es la receta. No siempre nos hará llegar a la cima, pero seguro que nos hace llegar bastante cerca."

Maggie Thatcher lo entendió. Tenga un objetivo claro en mente, algo que usted realmente quiera; crea en sí mismo y sea insistente; y no permita que nada lo distraiga. Siga estas reglas sencillas en los negocios, en la vida familiar, en los deportes, en la política, y sus posibilidades de tener éxito serán astronómicamente altas.

Ivan Stewart era un hombre que tenía un objetivo. Su sueño de toda la vida había sido participar en carreras de turismo de carretera de larga distancia, carreras de quinientos, mil, mil quinientos kilómetros por terrenos ásperos, lo que implicaba horas y horas de intensa concentración e intensos dolores de espalda. Pero Stewart era superintendente general en el negocio de la construcción, tenía una esposa y también una hipoteca, además de tres hijos para educar. Tenía responsabilidades, compromisos. Las posibilidades de alcanzar su objetivo eran remotas, pero él también tenía un plan y mucha energía para ponerlo en práctica.

"Yo quería participar en las carreras, de modo que trabajaba en los autos deportivos después de mi trabajo así como los sábados y domingos. Hasta que tuve la ocasión de correr, sólo por el hecho de participar, sin jamás pensar en aquella época, para nada, que eso alguna vez se iba a convertir en algo profesional", dice Stewart.

Pero un día llegó la oportunidad. Un corredor con el que Stewart había estado trabajando se quebró una pierna justo antes de una carrera. El auto estaba listo e inscripto. No tuvo más remedio que dejar que Stewart condujera.

Así pues, con su amigo Earl Stahl sentado en el lugar del acompañante, Stewart entró en carrera. Todo salió como el demonio. Se metieron en una banquina. El auto saltó, se quedaron metidos en el barro. Los otros autos pasaban zumbando junto a ellos. La única oportunidad que había tenido de probarse a sí mismo parecía irremediablemente perdida.

"En ese momento ya éramos los últimos participantes", dice recordando aquella primera carrera. "Todos habían largado. Cada treinta segundos parte un auto y había probablemente unos sesenta o setenta vehículos en aquella carrera. Todos habían largado ya. Earl y yo habíamos quedado últimos. No había andado más de quince o veinte kilómetros, no me acuerdo bien, cuando el acelerador —era un auto con motor Volkswagen—, el cable que va desde el pedal hasta el carburador, se cortó. De modo que ya ni siquiera podía conducir. Le pedí a Earl que buscara una pinza curva. La sacó de la caja de herramientas mientras yo sacaba el cable cortado, que era suficientemente largo como para envolverlo en la pinza curva. Hicimos todo muy rápidamente. A los cinco o diez minutos teníamos un acelerador de mano como para poder regularlo, hacer los cambios y seguir conduciendo con una sola mano. Aunque no podía usar todas las velocidades... Estaba totalmente decidido... yo quería seguir conduciendo.

"Le dije a Earl que necesitaba su ayuda. Como era una transmisión de cuatro velocidades yo le iba a dar un codazo cada vez que necesitara hacer un cambio. Así fue como yo tiraba del acelerador y nos hacíamos unos líos increíbles, apretaba el embrague, aceleraba y él ponía la marcha equivocada. De todas maneras seguíamos adelante bastante bien. Yo tiraba y aflojaba el acelerador. Apretaba el embrague, le daba un codazo y él ponía la cuarta. Pronto se dio cuenta de qué era lo que necesitábamos. Nos enredábamos porque de tanto en tanto él ponía una velocidad alta cuando yo quería una baja, o al revés. Pero logramos manejarlo. Al poco tiempo comenzamos a alcanzarlos (era una carrera de cuatrocientos cincuenta kilómetros). Alcanzarnos a uno, luego a otro. Todo en equipo. Sí, señor, le estábamos tomando la mano. Y no pasó mucho antes de que estuviéramos conduciendo de verdad. Manejábamos bien, y para no hacer el cuento demasiado largo, el hecho fue que ganamos la carrera. Ganamos aquella carrera de cuatrocientos cincuenta ki-

lómetros." Ese tipo de concentración y disciplina es lo que se necesita para ganar carreras en cualquier aspecto de la vida.

Stewart continuó hasta convertirse en el máximo piloto de turismo de carretera de los Estados Unidos. Ha ganado el prestigioso trofeo Hombre de Hierro del aceite Valvoline, el más alto premio en ese tipo de deporte, tantas veces que sus admiradores ahora lo llaman sencillamente Hombre de Hierro. Y a los cuarenta y siete años —un viejo para este deporte físicamente desgastador— Stewart acaba de firmar otro contrato de patrocinio por tres años con Toyota.

"Ellos saben que me estoy poniendo viejo, y que hay muchos muchachos jóvenes que se incorporan". Pero eso no es más que otro desafío, y no una razón para abandonarlo todo. ¿Quién puede decirlo? Tal vez el Hombre de Hierro seguirá corriendo a los sesenta años. Es ese tipo de concentración, sea cual fuere el terreno en que uno la aplique, lo que separa a los que logran lo que quieren de quienes nunca logran nada.

En eso mismo consiste el más grande secreto individual para conseguir grandes sumas de dinero, dice Thomas A. Saunders III, de Saunders Karp & Company.

"Cuando yo estaba reuniendo grandes cantidades para el fondo de Morgan Stanley hace algunos años", recuerda Saunders, "teníamos una tarea que cumplir: conseguir para nuestro negocio de banco comercial doscientos millones de dólares. Conseguimos dos mil trescientos millones. Era la segunda gran cantidad de dinero jamás reunida para un fondo de puro capital de riesgo. Creo que gran parte del éxito se debió sencillamente al hecho de nuestra persistencia. No estábamos dispuestos a que nadie nos rechazara. No estábamos dispuestos a aceptar un no por respuesta. Estábamos decididos a insistir una y otra vez. Era la decisión de seguir insistiendo. La decisión de descubrir por qué algunos decían que no, y tal vez poder así convencer a esa persona para que dijera que sí."

Fred Sievert es el principal funcionario superior de finanzas en New York Life Insurance Company. La persona de quien aprendió esta perseverancia fue su padre, que también se llamaba Fred. "El gran amor de su vida era tocar la trompeta", cuenta Sievert hablando de su padre. "Tocó con algunas de las mejores grandes bandas, como las de Harry James, Artie Shaw y Jack Teagarden. Es un excepcional ejecutante de trompeta."

Pero así y todo, el padre jamás dejó de hacer los ejercicios básicos: "Tocaba las escalas", cuenta su hijo. "Allí estaba un hombre que ya era considerado como uno de los mejores trompetistas del país, ¿y qué hacía? No tocaba alguna extensa melodía nueva que quería aprender. Tocaba las escalas. Hora tras hora, día tras día. Siempre tocaba todas aquellas escalas diferentes. Solía decirme que si él sabía bien las escalas y podía tocarlas con gran velocidad, podía aprender cualquier cosa que le pidieran."

Ese mismo tipo de incommovible concentración fue lo que propulsó a dos gobernadores sureños, a dieciséis años de distancia el uno del otro, en todo el camino que conduce a la Casa Blanca. Uno de ellos fue aquel granjero de suave hablar que cultivaba maní en Georgia y se llamaba Jimmy Carter. El otro provenía de un pequeño punto en el mapa llamado Hope, Arkansas. Su nombre es Bill Clinton.

Cuando Carter comenzó su campaña de 1976, muy pocos de los grandes profesionales de la política nacional le daban alguna probabilidad. Casi nadie fuera de Georgia sabía de su existencia; se enfrentaba a un campo lleno de demócratas de alto vuelo, y el primer gran obstáculo de la campaña era New Hampshire, que era lo más lejos que este hombre de Georgia podía llegar.

Cuando Clinton se presentó en 1992, se pensaba que iba a tener que véselas con los mismos obstáculos, y por más o menos las mismas razones. Era un poquito más conocido que lo que era Carter, pero no demasiado, y el entonces presidente republicano acababa de ganar una guerra sumamente popular.

Si uno iba a creer lo que decían los expertos de entonces, ninguno de esos dos gobernadores tenía mayores posibilidades. Al terminar las primeras elecciones primarias, estos dos candidatos parecían estar fuera de carrera. Pero, por supuesto, no fue eso lo que ocurrió, y hay muchas razones para ello. Y ninguna de ellas era más importante que la concentración y la disciplina de aquellas dos campañas.

En el curso de esas terribles carreras, ambos hombres tuvieron muchas razones para abandonar. Para Carter, además de su falta de notoriedad, existía la amenaza de Ted Kennedy y la molesta sensación de que era Kennedy y no Carter la opción de los "verdaderos demócratas". Para Clinton, allí estaban los reclamos de Jennifer Flowers, los editoriales que lo descartaban, el poder de un presidente en ejercicio y un tipo llamado Perot.

Estas adversidades no dieron a Carter en 1976. No detuvieron a Clinton en 1992. Y la razón principal en ambos casos fue que ambos hombres estaban concentrados. Sabían exactamente lo que querían lograr. Y trabajaban para alcanzar un objetivo específico, un sueño que cada uno de ellos alimentaba desde la niñez. El resultado fue que tenían motivaciones sobrehumanas. Trabajaron como locos sin apartar los ojos de la pelota, y ganaron el premio.

La persistencia es la otra parte de la ecuación. Para conseguir lo que uno quiere en la vida, uno tiene que creer en sí mismo y tiene que estar dispuesto a insistir en ello una y otra vez. Insistir. Insistir. Y volver a insistir.

Burt Manning de J. Walter Thompson, una de las agencias de publicidad más grandes del mundo, comenzó en el negocio como escritor creativo. Se convirtió en el único "creativo" que dirigió la empresa, una organización que ha producido campañas para clientes tan importantes como Ford, Lever Brothers, Nestlé, Kellogg, Kodak, Goodyear y Warner-Lambert.

Efectivamente, el talento y la creatividad son fundamentales en un negocio tan competitivo como es la pu-

blicidad, pero sin trabajo duro, bien concentrado y persistente, todo ese talento y toda esa creatividad pueden quedar reducidas a nada. Es una lección que Manning aprendió por experiencia muy temprano en su carrera.

Presentó lo que él consideraba era una gran campaña para su primer cliente grande. Este cliente era Schlitz y el eslogan que Manning proponía era uno que iba a ser tan famoso como "Todo va mejor...": *Cuando usted se queda sin Schlitz, se queda sin cerveza.* Manning tenía gran confianza en su campaña, pero por difícil que resulte de comprender ahora, la Schlitz Brewing Company no. La gente de Schlitz sostenía que toda la idea era demasiado negativa. Querían que Manning produjera algo más alegre.

Pero Manning no tenía intenciones de abandonar su idea. Volvió a su cliente una y otra vez, llegando a presentar la campaña un total de seis veces. Todavía recuerda la última reacción: "Pude presentarla tantas veces, básicamente porque yo tenía una relación con este cliente que me lo permitía sin que me arrojaran por la ventana. La sexta vez, mi cliente me dijo: *Muy bien. No me parece que sea buena, pero si ustedes así lo creen, pónganla a prueba en algún lugar.*"

El resto, por supuesto, forma parte de la historia de la publicidad. El talento y la creatividad de Manning lograron una campaña de primer nivel, pero sólo su trabajo duro y su persistencia hicieron que llegara al público. Dale Carnegie enunció el principio. "Paciencia y perseverancia", decía, "lograrán más en este mundo que un rapto de brillo. Recuerden esto cuando algo sale mal."

"No permitan que nada los desaliente", escribió. "Insistan. Jamás abandonen. Ésta ha sido la política de la mayoría de aquellos que han logrado el éxito. Por supuesto que el desaliento va a aparecer. Pero lo importante es superarlo. Si pueden hacerlo, entonces el mundo es de ustedes."

Lo que esto significa en términos prácticos es que usted tiene que tener presente cuál es el objetivo básico,

sea esto vender una campaña publicitaria, ganar una carrera de autos, o ser elegido presidente de los Estados Unidos. Luego trabaje sin apartarse de ese objetivo.

Y no se olvide de los seguimientos. Esto no siempre es fácil. Uno tiene que entrenarse para seguir los procesos paso a paso, para terminar hasta el último detalle de cada tarea que se emprende en cada ocasión. Eso es lo que hace que alguien se vuelva valioso para una empresa, más fundamental para una organización, más confiable para sus colegas y amigos: la capacidad para ocuparse hasta del más ínfimo de los detalles.

"Cada vez que entro en una oficina y veo una pila de mensajes telefónicos para contestar, digamos un montón bastante grande, pienso que esa persona está fuera de control", dice E. Martin Gibson, principal funcionario ejecutivo de Corning Lab Services, Inc. "Ese detalle hace que uno se pregunte por su confiabilidad, si ni siquiera es capaz de contestar esas llamadas. Son las pequeñas cosas las que cuentan."

A las personas que demuestran ser confiables se les abren más oportunidades para demostrar cuán confiables realmente pueden ser. "Los demás saben que pueden confiar en usted", continúa Gibson. "Le piden que haga algo y no tienen que mandar una nota para ver en qué estado están las cosas. Saben que usted lo hará. Eso es confiabilidad. No sea como esos personajes desordenados que ni siquiera devuelven las llamadas telefónicas, o que reciben un memo del presidente y como no saben muy bien qué contestar, lo dejan a un costado y lo olvidan. Y el presidente allá arriba queda preguntándose qué cosa está funcionando mal con este tipo."

Es en esos detalles disciplinados —cientos, miles de pequeños detalles— donde el éxito o el fracaso se encuentra todos los días. "Son los viejos valores, como llegar a horario a una cita, cumplir las promesas hechas, sentirse orgulloso del trabajo que uno hace", dice Joyce Harvey de Harmon Associates Corporation. "Si uno está preparando una carta de crédito, uno debe seguir todos

los pasos, del uno al cuatro. No se puede saltar el paso número tres. Los errores pueden resultar muy caros. No avance demasiado rápido. Controle los detalles y permanezca concentrado."

Ross Greenburg descubrió la importancia de la disciplina y la concentración aquella noche de 1990 cuando Mike Tyson fue vencido por Buster Douglas. Tyson era en aquel momento el indiscutido campeón de los pesos pesados del mundo. Douglas era un buen luchador pero hasta que sonó la campana de inicio de la pelea nadie daba nada por él.

Greenburg es productor ejecutivo de HBO Sports. Para la época de la pelea Tyson-Douglas, él ya había producido más de cien peleas menores para la televisión. Pero aun para un veterano como Greenburg, la concentración puede a veces ser alterada por acontecimientos dramáticos.

"Más o menos en el segundo round", recuerda Greenburg, "era obvio que algo andaba bien con Douglas y algo andaba muy mal con Tyson. Éste había recibido tres o cuatro golpes directos y mis anunciantes y yo aprovechamos de inmediato la situación". Hasta ahí, todo bien.

"En el cuarto round, Douglas hizo gala de una combinación que hizo tambalear a Tyson y se oyó un fuerte grito en nuestra línea de comunicación. Todos los que estábamos en el camión de exteriores comenzamos a darnos cuenta de lo que estábamos viendo frente a nosotros. Por una de esas raras veces, nos estábamos concentrando en el acontecimiento deportivo más que en nuestras tareas individuales. Puedo recordarlo muy bien, y todos los que trabajaban conmigo podrán contar la misma historia. Cuando me di cuenta de lo que estaba pasando, me detuve y les dije: *Muy bien, calma. Recordemos que tenemos un trabajo para hacer. Si uno se deja atrapar por lo que está viendo, se pierde de vista el trabajo que uno tiene.* Bastó con eso. De inmediato todos abandonaron aquella reacción básica y natural frente al acontecimiento, y volvió cada uno a lo suyo, brindando las repeticiones de las sorprendentes combinaciones."

No hay demasiado margen para errores en la televisión en vivo. "Es muy simple, si me dejaba atrapar por lo que estaba haciendo Douglas en ese momento, no hubiera podido mandar mis máquinas de grabación y mis avisos. Mis colegas directores no hubieran podido enganchar esos puntos para que usted pudiera ver la repetición una vez terminado el round, que es nuestro trabajo."

Pero Greenburg admite que hasta él estuvo cerca de perder su concentración en aquella noche memorable. "Nunca jamás podré olvidarlo. Jamás. Jamás lo olvidaré. Nunca voy a olvidar el momento en que Tyson cayó sobre la lona. Fue como si yo hubiera estado leyendo algún hecho histórico de los campeonatos de box de peso pesado, y en el preciso instante vi que la página daba vuelta y yo seguía leyendo el capítulo siguiente con el nuevo campeón de peso pesado. Llevaré esas imágenes conmigo toda la vida. Tyson-Douglas, y tal vez haya algún otro acontecimiento más adelante. Pero no más. Y siempre podré decir que yo fui parte de ello."

La férrea concentración no es importante sólo en la televisión deportiva. En el caso del doctor Scott Coyne, este mismo tipo de concentración y disciplina significan literalmente la diferencia entre la vida y la muerte.

Coyne, un radiólogo que alguna vez estudió para ser sacerdote, fue el primer médico en escena cuando un Boeing 727 de Avianca se estrelló cerca de su casa en Long Island, una terrible noche de enero. Durante más de una hora Coyne fue el único médico en el lugar.

Una por una debió atender todas las heridas de los pasajeros. También debía calmarles los nervios. Tuvo que hacerlo todo en uno o dos minutos con cada persona en tierra, y tenía que hacerlo sin hablar ya que la mayoría de la gente en el avión era de Colombia y no hablaba inglés. Y el español de Coyne no iba más allá de la palabra *doctor*. Se hizo entender concentrándose de la manera más absoluta, cuenta Coyne. Y encontró la manera de hacer su trabajo.

"Yo tenía el estetoscopio puesto", dice recordando

aquella espantosa noche. "Repetía una y otra vez la palabra *doctor*. Algunos de ellos lloraban, otros gritaban. Era imposible darse cuenta si gritaban debido al miedo o porque estaban heridos. Me pude comunicar tomándoles las caras. Me daba cuenta de la gravedad de su estado por el modo en que me miraban.

"Tenía que decirles algo al oído. Tenía que mantener mi compostura y sostenerlos. Tenía que brindarles seguridad sólo con mi expresión, con el hecho de tocarlos, de tomarles la cara. Era imposible que cada uno me dijera qué le ocurría. No podía preguntarles dónde les dolía, si les dolía mucho, si les dolía la espalda. Literalmente debía revisar a cada uno de pies a cabeza. Así a medida que recorría la fila descubría que las fracturas eran terribles. Jamás había visto fracturas como aquéllas. Piernas directamente colgando. Revisaba las fracturas y comenzaba los primeros auxilios lo mejor que podía. Luego pasaba al siguiente herido y debía comenzar todo de nuevo. Revisaba el tórax con las manos. Ellos nada podían decirme. Ni siquiera podía pedirles que señalaran el lugar del dolor pues no entendían lo que yo estaba diciendo. En fin, fue una experiencia alucinante ya que cuando uno la está viviendo la adrenalina está muy alta."

Concentración. Intensa concentración en un cien por ciento. Eso fue lo que hizo que Coyne pudiera hacerlo.

La concentración de Coyne era tan intensa que todo lo que fuera periférico quedaba fuera de su mente. Descubrió cuán concentrado había estado recién más tarde, cuando habló acerca del accidente en un seminario sobre control del estrés. Los demás en el grupo describían todo el ruido y caos que uno espera en ese tipo de circunstancias: ambulancias y camiones de bomberos, radios funcionando, gritos de sobrevivientes, gritos de los equipos de rescate. Coyne no escuchó nada de eso.

"Lo que sí recuerdo es el orden que había. Todo parecía tan tranquilo y ordenado. No escuché nada. Uno tiene que concentrarse de tal manera que no pueda escuchar nada. Yo estaba como en trance. Lo único que re-

cuerdo es que caminaba en absoluto silencio. Jamás escuché nada. Lo que sí pude escuchar fueron los helicópteros más o menos una hora más tarde. Los helicópteros llegaban para evacuar a algunos de los heridos."

Concentración, la capacidad de ignorar las distracciones y ocuparse sólo de lo que es importante. Eso fue lo que se impuso aquella noche y lo que ayudó a salvar todas aquellas vidas.

LOS LÍDERES JAMÁS PIERDEN SU CONCENTRACIÓN.
TIENEN LOS OJOS FIJOS EN LA IMAGEN TOTAL.

Lograr el equilibrio

El Ejército de los Estados Unidos ha descubierto después de varias pruebas que hasta hombres jóvenes —endurecidos por años de entrenamiento militar— pueden marchar mejor y resistir más tiempo si se quitan la mochila y descansan diez minutos cada hora. Por lo tanto, el Ejército los obliga a hacerlo.

Nuestro corazón es tan astuto como el Ejército de los Estados Unidos. El corazón bombea sangre por todo el cuerpo cada día en cantidad suficiente como para llenar un tanque de ferrocarril. Usa tanta energía cada veinticuatro horas como para palear veinte toneladas de carbón a una plataforma de sesenta centímetros de alto. Realiza esta increíble cantidad de trabajo durante cincuenta, setenta y tal vez noventa años. ¿Cómo puede tolerarlo? El doctor Walter B. Cannon de la Harvard Medical School me lo explicó así. Me dijo: "La mayoría de la gente cree que el corazón trabaja todo el tiempo. Pero en realidad, existe un claro período de descanso después de cada contracción. Cuando late al moderado ritmo de setenta pulsaciones por minuto, el corazón en realidad trabaja nueve horas cada veinticuatro. Una vez sumados, los períodos de descanso representan un total de quince horas por día."

Durante la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill, desde los sesenta y tantos años hasta los setenta y tantos, podía trabajar dieciséis horas por día, año tras año, dirigiendo el esfuerzo de guerra del Imperio Británico. Un récord fenomenal. ¿Su secreto? Trabajaba en la cama to-

das las mañanas hasta las once, leyendo informes, dictando órdenes, haciendo llamadas telefónicas y manteniendo importantes conversaciones. Después del almuerzo volvía a la cama otra vez y dormía durante una hora. Al atardecer se iba nuevamente a la cama y dormía un par de horas antes de cenar a las ocho. No curaba la fatiga. No tenía que hacerlo. La prevenía. Como descansaba con frecuencia, estaba en condiciones de seguir trabajando, fresco y en buen estado hasta bien pasada la medianoche.

DALE CARNEGIE

Monseñor Tom Hartman ha sido sacerdote durante más de veinte años. Toda su vida está dedicada al servicio de Dios y de los demás. Sus días consisten en consolar a los necesitados, atender a los enfermos, aconsejar a los extraviados y tratar de acercar más la gente a Dios. Pero una cosa faltaba lamentablemente en los ajetreados días del prelado.

Una mañana su padre llamó por teléfono a la rectoría. En aquellos tiempos Hartman estaba destinado en la Parroquia de St. James, en Seaford, Long Island. Su padre era el dueño del negocio de licores en Farmingdale. En todos los años de su niñez y en todo el tiempo que llevaba como sacerdote, Hartman no podía recordar ninguna ocasión en que sus padres hubieran dicho algo negativo acerca de él. Pero en el teléfono aquella mañana, la voz de su padre tenía un ligero tono de irritación.

—Tom, me gustaría verte y hablar algo contigo —le dijo el padre.

—Por supuesto —respondió Hartman, y fijaron el momento de la reunión.

Cuando finalmente se reunieron, el padre habló de inmediato sobre lo que lo preocupaba.

—Tom —comenzó—, tu madre y yo te admiramos. Siempre nos enteramos de todo el excelente trabajo que

estás haciendo, y estamos muy orgullosos de ti. Pero creo que te estás olvidando de tu familia. Entiendo que tengas que ayudar a mucha gente en tu vida, pero muchas de esas personas se irán y vendrán otras. Mientras que tu familia estará siempre contigo. Lo que ha estado ocurriendo hasta ahora es que cada vez que nos llamas es para pedir que hagamos algo por ti. Siempre estás demasiado ocupado como para charlar.

Hartman quedó sorprendido por un momento.

—Bien, papá —le respondió luego—. Cuando era niño y estaba creciendo te observaba a ti. Estabas en el negocio de las frutas y verduras trabajando hasta setenta horas por semana. Y debo decir que te admiraba por eso. Así que, bueno, he tratado de hacer lo mismo.

Pero el padre no se mostró convencido.

—Pero lo que no tienes en cuenta es que tu trabajo es mucho más duro que el mío —replicó—. Lo mío era trabajo físico. Se trataba de frutas y verduras. Y luego volvía a mi casa y estaba con mi familia.

Hartman no supo qué decir y se sintió aliviado cuando el padre le dijo que no esperaba una respuesta inmediata.

—Sólo quiero que pienses en esto —le recomendó.

Hartman se sintió tan perturbado por la conversación que decidió cancelar el resto de sus compromisos aquel día. Luego decidió llamar a sus hermanas y hermanos. Más adelante él mismo cuenta lo que descubrió en esas charlas. “Cuando los llamé”, recuerda, “conversamos unos tres o cuatro minutos, y cada uno me dijo más o menos lo mismo: ¿Qué otra cosa esperabas? En ese momento me di cuenta de que mi padre tenía razón.”

Hasta un hombre cuya obligación es mantener la perspectiva y el equilibrio necesitó que alguien le recordara que, por lo menos en una parte de su vida, él no hacía lo que predicaba. Ése es un error que todos cometemos de vez en cuando.

Es fundamental para todos nosotros equilibrar nuestras vidas de modo que entren otras cosas que no sean el

trabajo. Esto no sólo produce vidas personales más felices y más satisfactorias, sino que casi inevitablemente hace que las personas tengan más fuerzas, puedan concentrarse mejor y sean más productivas en sus trabajos.

Walter A. Green, presidente de Harrison Conference Services, compara una vida equilibrada y productiva con un "banco de varias patas". Demasiadas personas, cree Green, tienen sólo una dimensión en su vida. Se concentran veinticuatro horas al día en su carrera.

"En mi experiencia, con demasiada frecuencia, esta perspectiva unidimensional continúa durante toda la vida", explica Green. "Lo que yo sugeriría con urgencia es que la vida de cada uno sea como un banco de varias patas, con una dimensión para la familia, otra para los amigos, para la vocación, para la salud. He visto muchos ejemplos de personas de treinta, de cuarenta y de cincuenta años cuyas profesiones o carreras no se cumplieron como ellas esperaban. Esto significa serios problemas para aquellos cuyas vidas han sido como un banco con una sola pata."

Esto constituye un problema hasta para personas de mucho éxito. "En algún momento de la vida", continúa Green, "uno va a querer alguna otra cosa. Es perfectamente posible comenzar a desarrollar amistades e intereses nuevos a edad mediana. ¡Pero observe a una persona de cincuenta años tratando de andar en bicicleta por primera vez!" No es precisamente una imagen agradable.

La importancia del equilibrio —tanto para los individuos como para las empresas que les dan empleo— recién ahora está comenzando a ser comprendida. Por ello, las compañías bien dirigidas están ya tratando de ayudar a sus empleados para que introduzcan un verdadero equilibrio en sus vidas.

En el cuartel general de Tiger Management Corporation, una empresa internacional de finanzas, en la ciudad de Nueva York, se ha instalado un gimnasio totalmente equipado directamente frente a la oficina del presidente. A todos los empleados de Tiger se los anima para que lo usen.

"El gimnasio va a ser ampliado a tres veces su tamaño actual", dice con orgullo el presidente de Tiger, Julian H. Robertson. "Parece que todos los jóvenes de la empresa vienen a este lugar después del trabajo. El hecho de que estén acá y no en cualquier otro gimnasio de la ciudad ha sido un gran éxito para nosotros. Hablan entre ellos, intercambian ideas. Todo eso es bueno para nosotros. Y obviamente es también bueno para ellos, física y mentalmente."

"No creo que sea posible ser un gran gerente o un gran ejecutivo si no se es una persona total", dice Andrés Navarro, presidente de SONDA S. A., una compañía chilena de sistemas de computación que opera en América del Sur y en América del Norte. Navarro tiene una analogía muy adecuada. "Si usted quiere ser un atleta, tal vez para lanzar la jabalina, no es suficiente tener el brazo más fuerte. Lo que se necesita es que todo el cuerpo sea fuerte."

Y si usted quiere ser un gran líder, necesita que todas las partes de su vida sean fuertes y estén intactas. "Vea usted", explica Navarro, "un gran ejecutivo que toma grandes decisiones y produce dinero en la compañía, pero que no se lleva bien con la mujer, con sus hijos y con las demás personas en general, está perdiendo una buena parte de su vida. Si usted quiere crecer y convertirse en un buen líder, tiene que ser un hombre completo, o una mujer completa. Y la parte más importante de todo ello es la familia."

Richard Fenstermacher, de Ford Motor Company, promueve esa misma idea entre sus empleados. "Les decimos a todos que deben tener una vida de dos dimensiones", explica Fenstermacher. "Si para alguien toda su identidad está en Ford, eso es un problema ya que también tiene responsabilidades con la familia."

Indudablemente, la mayoría de los líderes modernos no logran un equilibrio perfecto en todo momento. Las muchas bolas con las que se hace malabarismo no siempre pueden ser mantenidas en el aire con facilidad. La

tendencia habitual para la gente ambiciosa es poner los negocios en primer lugar. Siempre parece que eso es lo más urgente, lo realmente fundamental, lo que más presiona.

Fred Stievert, de New York Life, tiene diferentes presiones sobre su tiempo, pero admite con franqueza que para él también es difícil coordinar todos los intereses que compiten dentro de su vida. "Lucho todos los días para poner equilibrio en mi vida", dice. "Podría pasar, literalmente, todo mi tiempo en el trabajo y de todos modos dentro de un año no sabría todo lo que me gustaría saber. Es muy difícil."

Sí, efectivamente lo es. Lograr una razonable división del tiempo entre trabajo y descanso "es el más grande de los desafíos", cree Ray Stata, de Analog Services, Inc. Pero vale la pena el esfuerzo para cumplir con ese desafío.

John B. Robinson, Jr., del Fleet Financial Group, Inc., ha descubierto los beneficios que trae el hecho de tener una feliz vida familiar. "Jamás he tenido la menor duda acerca de qué es lo más importante para mí", explica Robinson. ¿Un gran cargo? ¿Salario? ¿Acciones en la bolsa? ¿Una casa de campo? "Lo más importante para mí, en el largo plazo, soy yo mismo, es mi mujer y mi familia."

¿Qué significa esto en la práctica? "Trato de mantener el sentido de lo que es justo y equitativo, y si le he estado prestando demasiada atención al trabajo y no tanta a la familia, me digo que eso no puede ser. Por eso rechazo alguna invitación y voy con mi familia. No voy a perder mi vida familiar."

La mayor parte de la gente, si se lo preguntaran directamente, probablemente se haría eco de los sentimientos de Robinson. La familia es lo más importante. El tiempo destinado a los juegos es esencial. Pero son muchas las personas que no ponen esa idea en práctica. No consideran al equilibrio como la prioridad número uno. Caen en el hábito de responder a la presión inmediata del trabajo ignorando el placer inmediato y a largo plazo que produce el hecho de tener una vida personal satisfactoria.

Después de la revelación sobre su familia, Monseñor Tom Hartman aprendió a "perder el tiempo". "Trato de que en mi vida haya una hora por día para no hacer nada", explica Hartman. "Pierdo tiempo con Dios, con la gente, con la naturaleza, con mi trabajo. Me ha transformado la manera de ver las cosas. Ahora veo la relación que hay entre nosotros. Es muy importante no forzar las cosas, sino más bien valorarlas." Valorar a la familia, a los amigos, el ambiente en que uno vive, valorarse a sí mismo, sea lo que fuere que uno necesita para apartar la mente del trabajo.

En el hogar de Michael y Nancy, en las afueras de San Diego, los sábados están siempre reservados para eso. Mientras Nancy aprovecha unos últimos minutos de sueño, Michael y su hija Nicole preparan los panqueques, el plato favorito de Nicole. Ambos salen al jardín, donde controlan las plantas de frutillas, riegan las flores y alimentan a los pájaros. Él le cuenta anécdotas de la vida de Nicky-Nicole y Belinda McIntosh, personajes de ficción que entre ambos han inventado.

"Hacemos eso todos los sábados, haya estado yo viajando o en mi oficina", cuenta Michael. "Ver la alegría en sus ojos hace que yo me mantenga feliz también."

Wolfgang Schmitt, de Rubbermaid, sale a dar un paseo caminando con su familia casi todas las noches. "Es raro que no salgamos a dar un paseo", explica Schmitt. "Si nuestros hijos mayores están acá, salen con nosotros. El más pequeño siempre lo hace ya que todavía vive con nosotros. Caminamos durante cuarenta minutos, una hora, más o menos, sólo paseamos. Y lo hacemos sin importarnos el estado del tiempo."

Schmitt también se las arregla para tener tiempo de estar solo. "Alguna actividad física es terapéutica. Barrer las hojas del jardín, cortar leña, plantar árboles. Cualquier tarea es terapéutica."

Bill Makahilahila de SGS Thompson deja un tiempo para sí todos los días, aun cuando ello signifique tener que levantarse a las tres de la mañana. Makahilahila ex-

plica este hábito de levantarse antes de que amanezca: "Estoy ocupado todo el día. Me quedo en mi oficina hasta las siete o las ocho de la noche, y sé que debo estar allí a la mañana siguiente. No sé por qué, pero he llegado al punto en que entro en profunda meditación por las mañanas. Todo es tan tranquilo, puedo relajarme, ser creativo, leer o reflexionar acerca de mis actividades."

Los beneficios son inmediatos. "Una vez que hago eso", continúa, "empiezo a tener paz en mi espíritu y confianza en mí mismo, aun en medio de los más profundos problemas que yo sé voy a tener que enfrentar ese mismo día."

David Luther, de Corning, corre. También toma vacaciones con su mujer y su hijo cuatro veces al año, a esquiar, a las playas. Se asegura de leer cosas que nada tengan que ver con el trabajo, y cuando todo eso no le sirve, "voy, me siento en la terraza y miro los pájaros".

Una vez que uno ha analizado el modo en que más disfruta de su tiempo libre, traslade algo de ese mismo espíritu al trabajo. ¿Quién ha dicho que la oficina tiene que ser un lugar deprimente?

No la Ford Motor Company, por cierto. Al espíritu de la ligereza se le ha permitido llegar muy alto, hasta las suites de los ejecutivos. "Cuando se nombra a alguien en la empresa", explica el ejecutivo de marketing Richard Fenstermacher, "se le regala al recién llegado un reloj del Ratón Mickey. Se hace una presentación fuera de las oficinas. Todo el mundo se acerca y se pronuncian discursos en los que se asegura que no es necesario pasar veinticinco años en esta empresa para que a uno le regalen un reloj. Ahí lo tiene. Cada vez que lo mire queremos recordarle que tiene que divertirse cuando trabaja. Por eso es un reloj del Ratón Mickey."

Tom Saunders hace del hecho de disfrutar una de sus prioridades en su banco comercial internacional, Saunders Karp & Company. "Disfrutamos del tiempo. Cuando tenemos la oportunidad de sentarnos un rato, nos reunimos y nos reímos de algunas cosas o bromeamos entre nosotros. Yo me burlo de todos todo el tiempo, y los demás

son peores conmigo. Pero todo el tiempo yo los vuelvo locos. Pasamos buenos momentos. No nos tomamos demasiado en serio."

El conductor de noticiarios de televisión Hugh Downs ha copiado el ya probado método de Churchill de relajamiento durante el trabajo y le ha dado su toque personal. "El único punto que tengo en común con los grandes personajes —lo único, por cierto— es que puedo dormir por períodos muy cortos y descansar bien", comenta Downs. "Puedo sentarme en una silla y dormir tres minutos, cinco minutos, y al despertarme lo hago con la sensación de haber dormido toda la noche. Una vez que estoy con todo listo para mi trabajo, me voy a mi camarín y les digo que me despierten dos minutos antes de salir al aire. Me despiertan dos minutos antes y salgo a hacer mi programa.

"Mi mujer se ríe de eso", sigue Downs. "Me dice que si me condenaran a muerte para dentro de dos horas, digamos que dentro de dos horas debería enfrentarme al pelotón de fusilamiento, haría una siesta en la primera y me ocuparía del asunto en la segunda. Y tal vez tiene razón. Si no hubiera nada que yo pudiera hacer en esa primera hora, dormir una siesta sería lo apropiado."

Lo que siempre resulta apropiado —en la oficina, en la casa, en la ruta, en cualquier lugar que usted se encuentre— es mantener un auténtico equilibrio en su vida. Como dice John Robinson, de Fleet Financial: "Hay muchos modos de involucrarse en actividades fuera del trabajo. Cada vez que esto ocurre, se está agregando con ello equilibrio, sea que tenga que ver con la iglesia, o con actividades civiles, o algo relacionado con la escuela. Supongo que lo que trato de hacer es evitar los extremos."

Neil Sedaka, el cantante y autor de canciones, tenía dos amigos muy íntimos cuando era joven en Brooklyn. Era una pareja joven con grandes ambiciones para su vida, pero también les encantaba divertirse. Con el correr de los años ambos lograron un gran éxito profesional y financiero, pero perdieron algo en el camino. Era el equilibrio que alguna vez conocieron en su vida. Sedaka escri-

bió una canción sobre sus amigos, que resultó ser un enorme éxito. La canción se llamaba *The Hungry Years*.

"Lucharon para llegar a lo más alto", recuerda Sedaka. "Éxito y dinero. Pero cuando al fin lo lograron, descubrieron que extrañaban los tiempos en que estaban empezando, cuando paseaban por el viejo barrio, cuando estaban construyendo entre ambos la vida.

"Es como si uno quisiera comprar una casa de un millón de dólares. Uno hace fortuna, se compra la casa, se muda a ella y después de un par de meses uno se pregunta si eso era todo. Uno extraña esos años en que hacía las cosas con el otro. Uno ha perdido algo del placer y del equilibrio en su vida." No hay nada malo con el éxito material, pero eso solo no es suficiente para llevar una vida feliz.

¿Cómo puede uno comenzar a equilibrar la propia vida? El primer paso consiste en cambiar de actitud. Hay que dejar de pensar que el tiempo dedicado a la familia, al ejercicio, a la diversión es tiempo perdido. Quienes están en carrera con frecuencia sienten necesidad de disculparse por el tiempo que tienen para sí. Elimine de su vida esas ideas. *Relajación* no es una mala palabra.

Esto conduce al segundo paso en el proceso: uno debe hacerse tiempo para las actividades placenteras. La mayoría de nosotros tiene excesiva cantidad de compromisos. Tal vez haya llegado el momento de reevaluar las prioridades. Tome la decisión de dedicar tanta energía a organizar sus diversiones como la que dedica a preparar un día de trabajo.

El tercer paso es actuar. Hacer algo. Dedicarse a hacer cosas que nada tengan que ver con el trabajo. Esas cosas lo dejarán más feliz, más sano, más concentrado y, como resultado, usted será un mejor líder.

SIN DUDA EL MAYOR RENDIMIENTO PROVIENE DEL EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LAS DIVERSIONES.

Lograr una actitud mental positiva

Una vez me pidieron en un programa de radio que dijera en pocas palabras cuál era la más importante lección que había aprendido. Fue fácil. "La más importante lección que aprendí en mi vida", dije, "es darme cuenta de la estupenda importancia que tiene lo que pensamos. Si yo supiera lo que usted piensa, yo sabría qué es usted, pues son los pensamientos los que hacen que uno sea lo que es. Al cambiar los pensamientos, podemos cambiar nuestras vidas."

Ahora yo sé, con una convicción más allá de toda duda, que el problema más grande que cada uno de nosotros tiene que enfrentar —es más, diría que es casi el único problema con el que tenemos que vernos— es la elección de los pensamientos correctos. Si podemos hacerlo, estaremos en el mejor camino para resolver todos nuestros otros problemas. El gran filósofo que gobernó el Imperio Romano, Marco Aurelio, lo sintetizó en diez palabras que pueden decidir nuestro destino: "La vida es lo que nuestros pensamientos hacen que sea".

Sí, si tenemos pensamientos felices, seremos felices. Si tenemos pensamientos tristes, seremos tristes. Si tenemos pensamientos de miedo, tendremos miedo. Si tenemos pensamientos enfermizos, probablemente nos enfermaremos. Si pensamos que vamos a fracasar, seguramente vamos a fracasar. Si nos dejamos dominar por la autocomiseración, los demás nos apartarán y nos evitarán.

¿Acaso con esto estoy proponiendo una actitud tipo

Polyana respecto de todos nuestros problemas? No. Lamentablemente la vida no es tan sencilla. Pero lo que sí sugiero, y de manera muy enfática, es que adoptemos una actitud positiva en vez de una negativa.

DALE CARNEGIE

Denis Potvin era casi el hombre más odiado de Madison Square Garden. Desde el instante mismo en que entró patinando sobre hielo aquella noche, el capitán de los Islanders de Nueva York fue atacado con un ruidoso abucheo. Y no fue ése el único ataque que recibió.

El Madison Square Garden era el terreno propio de los archirrivales de los Islanders, el equipo de hockey de los Rangers de Nueva York. La potencia de Potvin sobre el hielo, su abierta personalidad y su estilo agresivo de patinaje lo habían convertido en un jugador que a los seguidores de los Rangers les encantaba odiar.

“Las cosas se pusieron tan feas que mis compañeros ya no sabían qué hacer”, recuerda Potvin. “En los vestuarios, antes de salir, algunos trataron de animarnos diciendo que les íbamos a ganar aquella noche. Varios comenzaron a decir cosas por el estilo, pero luego se hizo el silencio. ¿Qué se le puede decir a un tipo que será la persona más odiada del estadio durante las siguientes dos horas y media?” La mayoría de los compañeros Islanders de Potvin no dijo nada.

“Recuerdo una noche, parado sobre la línea azul, antes de que comenzara el partido”, continúa. “En aquellos tiempos se acostumbraba bajar un poco las luces cuando se cantaba el Himno Nacional. Salía el cantante y un rayo de luz iluminaba la bandera.” Eso ya no se hace antes de los partidos de hockey en el Madison Square Garden. Aquella noche fue la razón de ello.

“Allí estaba yo”, recuerda Potvin. “Me había quitado el casco, como siempre hacía. Y el público comenzó a arrojar cosas. Oí pasar algo junto a mi oído, algo que envió

escalofríos a todo mi cuerpo. Ignoraba de qué se trataba, pero sentí miedo. Estaba de verdad muy, muy asustado. Cuando volvieron las luces, comencé a patinar y miré. Era una pila de nueve voltios, una de esas redondas, grandes, arrojada desde algún lugar en la parte de arriba.” Pudo perfectamente haberle dado en la cabeza a Potvin.

En aquel momento el titán del hockey se vio en una encrucijada. Podía dejarse sobrecoger por toda esa hostilidad. Literalmente había miles de personas manifestando a gritos su odio por él. Podía dejar que el miedo y la rabia lo hicieran abandonar la pista de hielo, y también podía jugar frente a esa multitud enojada y posiblemente peligrosa.

Potvin decidió jugar. Se plantó en la arena llena de hostilidad y convirtió aquellas cobardes amenazas en un desafío personal. Eliminó toda aquella energía negativa y la usó para alimentar una increíble fuerza positiva. Todo esto fue logrado dentro de la mente de Denis Potvin.

“Fue casi una bendición”, dice al recordar aquella noche hostil. “Jugué muy bien en el Garden en esa oportunidad. Y a partir de ese momento, siempre jugué bien allí. Estaba motivado más allá de lo que uno puede darse cuenta porque el único modo en el que podía responder a aquellas personas era ganando en el Garden.

“Cuando yo tenía el disco de goma, me abucheaban. Cuando lo lanzaba a la red, me abucheaban. Cuando golpeaba a un jugador, me abucheaban. Y aquello comenzó a gustarme. De veras. De pronto, se convirtió en algo más grande que yo. Y el Madison Square Garden fue el único lugar en toda la Liga Nacional de Hockey en el que desde el instante mismo en que entraba al edificio, yo ya estaba listo para jugar.

“Allí estaba Goliat, y ahí llegaba yo, el pequeño David, sentado en medio de la pista de hielo. Pero yo era la persona que más control tenía en todo aquel lugar. Y estaba dispuesto a usar ese control. Me jugaba hasta el alma cada vez que había un partido en el Garden.”

Actitud mental. Es el poder que tenemos en la cabeza.

Es el modo en que la realidad puede ser cambiada de manera decisiva con un solo y único pensamiento.

Parece un poco difícil de creer, ¿no? "Tenga pensamientos felices, y será feliz. Tenga pensamientos de éxito, y tendrá éxito." O, sacado de la pista de hielo del Madison Square Garden: "Convierta esa enorme muralla de hostilidad en una fuente de fuerza positiva." ¿Acaso Dale Carnegie y Denis Potvin salieron a indagar juntos en las profundidades de la mente? Difícilmente. Pero ambos conocían el poder que tiene la actitud que uno adopte. Hay una vieja expresión que dice que uno es lo que come, pero está equivocada. *Uno es lo que piensa*.

En contra de lo que la mayoría de la gente quiere creer, las influencias exteriores por lo general no determinan la felicidad personal. Lo que importa es cómo reaccionamos ante esas influencias, sean éstas buenas o malas.

Marshall y Maureen Cogan lograron un gran éxito económico y personal. Él era uno de los socios de una gran empresa financiera de inversiones de Nueva York. Ella se había convertido en una estrella naciente en el negocio editorial, que iba a convertirse en directora de la revista *Art & Auction*. Sus tres hijos iban a escuelas privadas y con éxito. Los Cogan tenían un encantador departamento en la ciudad y acababan de construir una casa de veraneo en East Hampton. Era un lugar amplio y moderno cerca del mar, y la gente venía literalmente de todo el mundo para ver esta casa poco común. La construcción había obtenido varios premios de arquitectura y diseño. Había aparecido en más de una revista de distribución nacional. Y los hijos de los Cogan parecían amar aquel lugar tanto como sus padres.

Luego comenzaron los problemas. Marshall, que comenzaba a aburrirse de aquella empresa de inversiones, decidió establecerse por su cuenta. A pesar de sus grandes expectativas y el aliento recibido de colegas y amigos, el nuevo negocio de Marshall en realidad jamás logró despegar. El momento elegido para lanzarlo resultó ser pésimo, justo al comienzo de la recesión. Casi de la

noche a la mañana, el negocio en el que Marshall había colocado todos sus ahorros ya no valía nada, y los ingresos que esperaba habían desaparecido. Toda esta mala suerte fue coronada por un último golpe: precisamente en el momento más crucial de sus esfuerzos para mantener a flote el negocio, Marshall cayó enfermo de hepatitis, lo cual lo obligó a quedarse en su casa durante más de un mes.

Los banqueros de Marshall sentían personalmente mucha pena por lo que ocurría, pero no retrocedían ni un centímetro en sus exigencias. "Tendrás que vender la casa nueva", le decían. Él no podía siquiera tolerar la idea. Le resultaba imposible decírselo a su mujer. No tenía la menor idea de cómo iba a reaccionar ella, o los niños.

No necesitaba preocuparse. "Pues bien, vendemos la casa y se acabó", fue la respuesta de Maureen.

De modo que los Cogan vendieron la casa junto con todos los muebles y adornos que contenía. Lo único que tenían que hacer era empacar la ropa, recoger los juguetes de los niños, apagar las luces y cerrar la puerta.

—Mira —le dijo Maureen a Marshall el día antes de que se esperaba que llegaran los nuevos dueños—, tendríamos que llevar a los niños a la casa. Podemos darles a cada uno una bolsa grande para la basura como para que pongan allí sus juguetes, y luego traemos todo a la ciudad.

Marshall no estaba muy seguro.

—No quiero que ellos vean todo eso. No me gusta que participen en este asunto. Tú y yo lo haremos.

—De ninguna manera —reaccionó Maureen—. Ellos van a venir. Van a ver qué significa venirse abajo. Lo van a comprender, porque te verán volver a subir y así sabrán que si eso les llega a ocurrir a ellos un día, también van a poder recuperarse.

Se pusieron de acuerdo. Subieron todos al auto y se dirigieron a East Hampton. Los niños vaciaron sus habitaciones, mientras los padres recogían la ropa y algunos otros efectos personales. Cuando llegó el momento de

partir, se detuvieron todos juntos en los escalones de ingreso a la casa. Marshall cerró la puerta con llave.

Luego los cinco subieron otra vez al auto para regresar a la ciudad. Fue entonces cuando Maureen habló tranquilamente con Marshall.

—Pongamos las cosas en su sitio —le dijo—. Se acabaron los viajes al Caribe. Se acabaron las escapadas a la casa en East Hampton. Y la vida sigue adelante.

Y también les habló a los niños.

—Ahora ya no tenemos nuestra casa. Pero tenemos un hermoso departamento. Estamos juntos y papá está sano. Va a comenzar un nuevo negocio. Todo saldrá bien.

Y así fue. Los niños no tuvieron que cambiar de escuelas. Y hasta pudieron ir a una colonia de vacaciones en el verano. Muy pronto Marshall estuvo otra vez en los negocios y le fue bien. Pero lo más importante de todo fue la lección que se había aprendido, una lección que resultó útil casi veinte años más tarde.

Así lo explica Maureen: "A mi hijo mayor le fue mal en un negocio. Lo había comenzado y pronto tuvo que cerrarlo para no tener que ir a la quiebra. Fue un fracaso público muy duro para él. Era muy joven. Sólo tenía veinticinco años. Me acuerdo que le pregunté cómo le iban las cosas y me respondió que todo iba mal, que apenas tenía unos meses antes de cerrar. No quería ir a la quiebra; quería pagar sus deudas, cerrar el negocio, y a otra cosa.

"Fue entonces cuando me dijo:

—Me acuerdo de cuando esto le pasó a papá. Ya verás que me va a ir bien. Saldré de ésta. Sé que puedo hacerlo porque lo vi y me acuerdo de eso."

Veamos entonces, ¿cómo se desarrolla ese tipo de actitud? ¿Cómo se pueden cambiar las propias reacciones ante las fuerzas exteriores?

Haga de esto una prioridad consciente. Piense en ello todos los días. "Cuando uno pone los pies en la tierra cada mañana", explica Stanley R. Welty, presidente de Wooster Brush Company, "uno mismo hace que el día

que viene sea bueno o malo con sólo controlar los pensamientos. Estamos decididos a disfrutar de la vida ese día, o no.

"Y con todo el debido respeto por las fuerzas exteriores que todos debemos enfrentar en la vida y en los negocios cada día, aun en las situaciones más frustrantes, es uno quien decide en gran medida qué clase de día va a ser. De modo que riase de la situación si tiene que hacerlo. Hay ocasiones en que uno sencillamente tiene que levantar los brazos y reírse."

El humor es algo vital. Nunca olvide que este simple elemento ayuda a mantener la perspectiva. Welty está de acuerdo. "Mantenga las cosas en perspectiva", aconseja. "Cuando algo parece no andar bien del todo, relájese, tómese su tiempo. Piense en lo que está ocurriendo y en su reacción ante ello. Retroceda diez pasos y vea cómo le va en la próxima jugada."

Hay cientos de cosas que pueden irritarlo, preocuparlo o molestarlo. No permita que eso ocurra. No permita que las pequeñeces lo derriben.

"Cuando alguien se le cruza en la autopista, sólo hay dos cosas que usted puede hacer", dice Ted Owen, director del *San Diego Business Journal*, quien, como la mayoría de los californianos del sur, pasa muchísimo tiempo detrás del volante. "Puede insultar al otro conductor y hacerle algún gesto obsceno, o sencillamente puede usted encogerse de hombros y pensar en cuánto tiempo más le tomará a ese hombre terminar en la montaña de chatarra. Seguro que no va a llegar a su trabajo si sigue manejando de esa manera."

Ninguna de las dos actitudes contribuirá a que usted llegue más rápido a su oficina. Pero encogerse de hombros ante esa irritación trivial hará que usted llegue con una actitud mental mucho más feliz y productiva. Y hasta puede agregarle un par de años a su vida.

Owen no nació con esta visión tranquila de la vida. Él tenía una de esas personalidades de alta tensión, pero al cabo de los años llegó a darse cuenta de lo autodestructi-

va que podía ser. Cuando le pidieron que dirigiera el *Business Journal*, donde iba a tener que hacer comentarios acerca de cómo se comportan otros ejecutivos, decidió que lo mejor era superar sus propios problemas de actitud.

"Muchos de nosotros tendemos a reaccionar y a veces con demasiada vehemencia", observa. "Desde que comencé con esta tarea, jamás he estado enojado en el trabajo. Me enojo en otros lugares, pero nunca acá." Y la gente le responde como nunca había respondido antes.

Después de años de lucha, las cosas por fin mejoraban para Mary Kay Ash. Se había vuelto a casar. Los hijos ya habían crecido. Ella y su nuevo marido habían ahorrado el dinero suficiente como para comenzar una pequeña empresa de cosméticos, sueño que ella había cultivado durante años.

Pero entonces su sueño casi se desintegra. "El día antes de que fuéramos a abrir esta compañía", recuerda Ash, "mi marido murió de un ataque al corazón sentado a la mesa del desayuno. Mi marido se iba a hacer cargo de la administración de la empresa. Yo no sé nada de administración y jamás lo aprendí. Teníamos comprometido hasta el último centavo. Sólo teníamos cinco mil dólares, mis ahorros personales. Parece demasiado poco, pero es muy probable que fuera el equivalente de cincuenta mil de hoy.

"El día del funeral no teníamos tiempo para perder. Mis dos hijos y mi hija nos reunimos para decidir qué íbamos a hacer. ¿Debía yo abandonarlo todo o debía seguir? Todos mis sueños se venían al suelo."

Pero Mary Kay Ash creía demasiado en sí misma como para darse por vencida. Su hijo Richard, que apenas tenía veinte años, se ofreció para hacer lo que pudiera.

—Mamá —dijo—, me mudaré a Dallas para ayudarte.

Pero ella tenía sus dudas. "Ése era mi gran negocio. ¿Le gustaría a usted entregarle los ahorros de su vida a un muchacho de veinte años? Me imaginaba que él iba a poder levantar cajas que yo no podría ni mover. Pero yo no sabía si él podría al menos llenar una orden de com-

pra. Quiero decir que para mí, en ese momento, él no era más que aquel niño que yo había tenido que educar sola."

Pero Ash no es del tipo de persona que deja que las dudas la abrumen. De modo que siguió adelante. "Ése fue el comienzo de la empresa. Tal como había dicho, Richard se mudó a Dallas al día siguiente mismo junto con su pequeña novia tomada del brazo. Los abogados seguían diciéndome que por qué directamente no tiraba el dinero a la basura ya que nunca lograría salir adelante. Y los informes que llegaban de Washington informaban sobre la cantidad de empresas que quebraban cada mañana." Con una actitud como ésa, ¿sorprende que Ash haya tenido éxito?

Estos sentimientos positivos, de confianza en sí mismo, no sólo lo ayudarán a lograr más cosas. También harán que otras personas quieran asociársele. Todos reaccionamos ante las actitudes de los demás. Ésa es la razón por la cual la gente se siente atraída hacia quienes tienen visiones optimistas de la vida. Nos gusta rodearnos de amigos y colegas que sean felices, productivos, que tengan una actitud de poder hacer las cosas, de no encontrar problemas a cada paso. De la misma manera, es previsible que el quejoso constante en cualquier grupo no encuentre demasiada compañía.

¿Por qué esto es así? Las actitudes influyen en los demás, para bien o para mal. Ésta es una idea vital para recordar si alguien quiere ser un líder en la actualidad. Hay muy pocas cosas que motiven más que una actitud positiva.

Todos conocemos organizaciones en las que un gran porcentaje de empleados no son felices. ¿Cómo llegaron a ese estado? Lentamente, un empleado por vez. Un líder debe luchar contra esa dispersión sustituyendo de manera constante las actitudes y los sentimientos negativos por otros netamente positivos.

David Luther, el jefe de control de calidad de Corning, Inc., aprendió a ver la importancia de concentrarse en lo positivo —e ignorar lo negativo— de un astuto dirigente

gremial en Detroit, un hombre que representaba a los trabajadores en una fábrica que producía autos Lincoln y Thunderbird.

"Un lugar enorme, había sido exitoso en lo que a calidad se refiere", cuenta Luther. "Este tipo se puso de pie para decirme que él había cambiado cuando comenzó a preocuparse por el noventa por ciento que decía sí en lugar de hacerlo por el diez por ciento que decía no." Ésa es una declaración muy profunda ya que muchas de las negociaciones laborales giran en torno del diez por ciento que siempre se resiste. La gente siempre trata de convertirlos. Pero este hombre era más sabio. Se dijo a sí mismo que ése era el camino equivocado, que iba a trabajar con el noventa por ciento que quería salir adelante.

Luther ha desarrollado esta filosofía en Corning. "Es posible que en algún momento conquiste a algunos de los otros, puede ser. Pero ese noventa por ciento está listo para seguirme. Están allí, esperando con el motor listo, en marcha. Uno no quiere quedarse empantanado en el mismo lugar tratando de convencer a los rezagados cuando la vasta mayoría está esperando afuera, lista para subir a bordo."

Una de las tareas más importantes de un líder, entonces, es dar un tono positivo, de confianza en uno mismo, mostrándoles a los demás que el fracaso no es ni siquiera una posibilidad.

Cuando Julio César cruzó con sus naves el Canal de la Mancha desde la Galia y desembarcó con sus legiones en lo que ahora es Inglaterra, ¿qué fue lo que hizo para asegurarse el éxito de su ejército? Una cosa muy astuta. Detuvo a sus soldados en lo alto de los acantilados de Dover. Al mirar hacia abajo, hacia las olas que estaban sesenta metros más abajo, aquellos hombres pudieron ver que todos los barcos que los habían transportado sobre el Canal estaban envueltos en llamas.

Así que allí estaban aquellos soldados, en el país del enemigo, con su último lazo con el continente convirtiéndose en humo. ¿Qué otra cosa podían hacer sino seguir

avanzando? ¿Qué otra cosa podían proponerse sino la conquista? ¿Qué otra cosa podían hacer sino luchar con todas las fuerzas que escondían sus almas? Y eso fue precisamente lo que hicieron.

Una actitud positiva no es importante sólo en luchas de vida o muerte como en este caso, en que la actitud de los soldados era impulsada por la desesperación. También es el secreto para construir una vida feliz y una carrera exitosa. Es la piedra fundamental del liderazgo.

Por lo menos, esto es lo que opina Hugh Downs. "En realidad uno no tiene por qué ser desagradable", dice Downs, el veterano periodista y conductor de la ABC. Downs recuerda a un hombre con el que trabajaba en televisión, hombre agresivo y superambicioso que ascendía en el mundo de la TV. "Era casi patológico. Trataba de trepar aprovechándose de los demás y apelando a lo que yo llamo *abrir las puertas a las patadas*."

Este hombre hizo algunos progresos al principio en su carrera, pero la gente con la cual se enemistó, las personas a las que insultó, todos aquellos a los que les faltó el respeto durante aquella obcecada carrera, esas personas no olvidaron. Les desagradaba a todos ellos con apasionada unanimidad. Cuando tropezó, como nos ocurre a todos de tanto en tanto, todas esas personas sencillamente dieron un paso al costado y lo dejaron caer.

"Jamás, ni siquiera una vez he pateado para abrir las puertas de la oportunidad", dice Downs. ¿Entonces cómo hizo para llegar tan lejos? En lugar de agresiva ambición, usó la paciencia y el agradable buen trato. "Uno tiene que estar alerta", observa, "de modo que, si alguna vez la puerta se abre, uno pueda entrar de inmediato. Si uno abre una puerta a los golpes, es muy posible que esa misma puerta rebote y le dé precisamente en la cara. Esto fue lo que le ocurrió a este hombre de quien hablé. Siempre he creído que las cosas no se hacen de esa manera, sino que uno debe estar alerta para aprovechar cualquier oportunidad que se presente."

A la larga, esta actitud le ha dado grandes beneficios a

Downs y ha hecho que la gente con la que él ha trabajado empuje para el éxito *de él*. "Una de las cosas que cuido con más cariño", dice Downs, "es algo que me regaló Tom Murphy." Murphy era presidente de Capital Cities ABC. "Ni siquiera me acuerdo en qué ocasión me lo dio. Creo que fue en mi quincuagésimo aniversario de estar en el aire. Me regaló un reloj con una inscripción que decía (la repito aunque resulta terriblemente halagadora): *Los buenos tipos nunca llegan últimos*.

"Me pareció que era algo muy amable lo que esa gente me decía. El sentimiento es verdadero, y lo lamento por la gente que cree que tienen que abandonar la actitud civilizada frente al mundo para poder tener éxito. Si este tipo de técnica produce algún éxito, es por lo general temporal. Al final, resulta muy doloroso y uno acumula una espantosa cantidad de enemigos en el camino hacia arriba."

Y así usted no disfrutará el ascenso.

SAQUE FUERZAS DE LO POSITIVO Y NO PERMITA QUE LO NEGATIVO LO DOMINE.

15

Aprenda a no preocuparse

Hace muchos años, una noche un vecino tocó el timbre de la calle y nos urgió a mí y a mi familia para que nos vacunáramos contra la viruela. Él era uno de los miles de voluntarios que iban de puerta en puerta por toda la ciudad de Nueva York.

La gente asustada hacía colas de horas y horas para ser vacunada. Se abrieron centros de vacunación no sólo en hospitales, sino también en los cuarteles de bomberos, en las comisarías policiales y en las plantas industriales más grandes. Más de dos mil médicos y enfermeras trabajaban febrilmente noche y día, vacunando a las multitudes. Ocho personas en la ciudad de Nueva York enfermaron de viruela, y dos habían muerto. Sólo dos muertes en una población de casi ocho millones.

Ahora bien, yo había vivido en Nueva York durante muchos, muchos años, y nadie jamás había tocado el timbre de mi puerta para advertirme contra la enfermedad emocional de la ansiedad, un mal que durante el mismo período había causado diez veces más daño que la viruela.

Nadie había venido a tocar el timbre de mi puerta para advertirme que una de cada diez personas habitantes de estos Estados Unidos tendrá un colapso nervioso, producido en la mayoría de los casos por la ansiedad y los conflictos emocionales. De modo que escribo este capítulo para tocar el timbre de la puerta de su casa y advertirle.

Por favor, tomen en serio las palabras del doctor Alexis Carrel: "Aquellos que no saben luchar contra la ansiedad mueren jóvenes."

DALE CARNEGIE

En los años transcurridos desde que Dale Carnegie escribió esto, hemos aprendido a tratar, y hasta prevenir, muchas de las enfermedades que preocupaban a la mayoría de la gente. No cabe duda de que con el tiempo llegaremos a curar muchas de las enfermedades que nos preocupan ahora. Pero en lo que se refiere a la devastadora enfermedad de la ansiedad, parece que no hemos hecho progreso alguno. Sus daños son cada vez peores.

Y en ningún otro sitio es esto más obvio que en el volátil mundo de los negocios. Despidos, fusión de empresas, reestructuración de las corporaciones. Reducción de personal, reducción de costos y súbitas invitaciones a abandonar la oficina. Racionalización. Recortes. Reubicación. Cualquier día de estos vamos a necesitar todo un diccionario nuevo para estar al día con los eufemismos. Y si eso no es suficiente como para provocar una o dos úlceras, ¿qué le parece "remodelación de costos" o "fusión hostil"?

Empresas que una vez fueron consideradas sólidas como el quebracho tiemblan hasta las raíces. Otras innumerables organizaciones, grandes nombres en los anales de la historia de las empresas, han sido desgajadas y sacadas de su lugar. Niveles enteros de gerencia intermedia se evaporaron. ¿Qué gerente intermedio no se preocuparía por ello? Las compañías se han deshecho de divisiones enteras igual que las serpientes cambian su piel. ¿Qué director de división no estaría preocupado? Ha aparecido una nueva raza de depredadores de corporaciones, ¿qué ejecutivo bien asentado no iba a sentir un cosquilleo nervioso? Sí, los cambios eran necesarios. Algunos de ellos estaban ya bastante atrasados. La verdad más transparente es ésta: los dinosaurios de la actualidad son las compañías que no se mantienen en forma y no están siempre dispuestas a competir, aquellas que no son creativas ni flexibles, las que no se mueven más rápido que la competencia.

Pero los cambios provocan ansiedad. El cambio produce estrés, hace que la gente se ponga nerviosa, la pre-

ocupa. No cabe duda de ello. Muchas de las suposiciones que en algún momento eran consideradas inmóviles, suposiciones alrededor de las cuales las personas construían sus vidas profesionales, ahora resulta que ya no son tan inmóviles. Es natural que uno se sienta un poco inseguro.

Antes, la mayoría de los pacientes que llegaban al consultorio psiquiátrico del doctor Marvin Frogel querían hablar de los problemas que tenían en sus hogares: enojos con la mujer, frustraciones con los hijos, resentimientos por el modo en que éstos estaban siendo educados. Obviamente, la gente sigue preocupándose por estos temas. Pero en la actualidad son muchos más los pacientes de Frogel que están preocupados por lo que les ocurre en sus trabajos.

"La gente está aterrada ante la posibilidad de perder el trabajo," comenta el doctor Frogel, que ejerce su profesión en Great Neck, Nueva York. "Eso es algo que nunca había visto antes. La gente entra literalmente preguntándose qué es lo que va a ocurrir con sus trabajos.

"En cuanto se produce un despido, todo el mundo se queda esperando que se produzca otro. Es como si esperaran que cayera el otro zapato, pero no se trata de dos zapatos solamente, se trata de veinte zapatos. Los despidos existen. Luego vienen los programas, de retiro voluntario anticipado. Luego los cierres de empresas. La gente no sabe si va a tener un trabajo al día siguiente."

"Miren si no lo que ocurre con IBM", dice Earl Graves, director de la revista *Black Enterprise*. "En los últimos años el otrora invencible gigante de la computación ha sufrido importantes reducciones, a medida que su dominio fue desafiado por empresas más pequeñas, tanto en Estados Unidos como en el exterior.

"Eso no quiere decir que esas empresas jamás van a regresar. Pero después de despedir a la gente en Poughkeepsie, IBM jamás volverá a ser la misma otra vez. Eso es un remolino y ése es el momento en que uno tiene que preguntarse dónde va uno a encontrar la felicidad.

La gente que sale de IBM descubre que la vida continúa. Cuando uno cree que ya le han cortado las alas, uno descubre que todavía puede volar. Al abandonar IBM uno piensa que no puede volar para salir del nido, pero sí es posible."

Cuando Dale Carnegie volvió su atención por primera vez al tema de la angustia, el mundo estaba todavía dominado por la Gran Depresión. Podía ver las profundas arrugas de preocupación en las caras de sus estudiantes y de sus amigos.

"A medida que pasaban los años", escribió Carnegie, "me daba cuenta de que la angustia era uno de los más grandes problemas que los adultos debían enfrentar. Una gran mayoría de mis estudiantes eran hombres de negocios —ejecutivos, vendedores, ingenieros, contadores, todo el espectro de los oficios y profesiones— y la mayoría de ellos tenía problemas. Había mujeres en las clases, mujeres de negocios y amas de casa. Ellas también tenían problemas. Era claro que lo que yo necesitaba era un libro de texto sobre cómo superar la angustia. Así que me puse a buscarlo.

"Fui a la gran biblioteca pública de Nueva York en la Quinta Avenida y la calle 42, y allí descubrí, para mi gran sorpresa, que esa biblioteca sólo tenía veintidós libros listados bajo el apartado *angustia*. También pude enterarme de que había una lista de ciento ochenta y nueve libros bajo el apartado *arácnidos*. ¡Casi nueve veces más libros sobre las arañas que sobre la angustia! Sorprendente, ¿no?

"Dado que la angustia es uno de los más grandes problemas que enfrenta la humanidad, uno pensaría que en cada escuela, en cada universidad del país habría algún curso sobre cómo superar la angustia, ¿no le parece? Sin embargo, si es que existe siquiera un curso sobre ese tema en alguna universidad del país, yo no me he enterado."

Carnegie pasó varios años leyendo y estudiando acerca de la angustia. Entrevistó a los más importantes expertos de su momento. Leyó cuento libro sobre la angustia

cayó en sus manos, la mayoría de los cuales resultó ser del tipo de los tratados psiquiátricos, densos, o por alguna otra razón poco aptos para convertirse en guía práctica. Pero Carnegie hizo más que leer y estudiar. Él confiaba en lo que llamaba su "laboratorio para conquistar la angustia", es decir, las clases de educación para adultos que dictaba casi todas las noches.

De toda esa investigación nació un libro acerca de la angustia y el estrés: *How to Stop Worrying and Start Living*, publicado en 1944. Por primera vez, las técnicas básicas para superar la angustia fueron diseñadas de una manera simple y directa. Estas técnicas han sido revisadas y puestas al día muchas veces a través de los años, a medida que nuevas causas para la angustia han ido presentándose.

Aprenda esas técnicas. Aplíquelas todos los días. Casi con seguridad usted va a adquirir de ese modo un mayor control sobre su vida y va a experimentar menos estrés, menos preocupación. Y también va a terminar siendo más sano física y mentalmente.

Viva cada día como si fuera el único

Los negocios no eran demasiado florecientes en los Servicios Financieros del Chase Manhattan de San Diego, California. El departamento de préstamos ya había retrocedido en 9 millones ese año. La gente que trabajaba en el departamento se iba poniendo cada vez más tensa en sus relaciones con los demás. Y Becky Connolly, la gerente de la oficina de préstamos, estaba tan preocupada que apenas si podía dormir por la noche.

Fue entonces cuando decidió tratar de vivir día a día, como si cada uno fuera el único.

—Escúchenme bien —dijo un día a su gente—. Éste siempre ha sido un negocio cíclico. Los préstamos siempre se han producido en oleadas. De modo que concéntrense en las actividades de cada día, en las llamadas a

sus clientes, en los servicios y en los seguimientos de la publicidad. Pasaremos este mal momento.

¿Resultados? Una fuerza de trabajo más feliz y más productiva, y pronto la actividad crediticia comenzó a activarse otra vez.

Es asombroso pensar acerca de la gran cantidad de energía que se desperdicia pensando en el futuro y sobre el pasado. El pasado ya pasó, y el futuro no ha llegado todavía. Por más que tratemos de hacerlo, no podemos de ninguna manera afectar a ninguno de los dos. Hay sólo un tiempo en el que es posible vivir. Y ese tiempo es el presente. Ese tiempo es hoy.

"Usted y yo", escribió Dale Carnegie, "estamos en este mismo segundo en el punto de encuentro de dos eternidades: el vasto pasado que ha durado siempre, y el futuro que se desarrolla hasta la última sílaba de los tiempos registrados. De ninguna manera podemos vivir en alguna de esas dos eternidades. En absoluto, ni siquiera por una milésima de segundo. Pero al tratar de hacerlo lo que sí podemos hacer es destrozar nuestros cuerpos y nuestras mentes. De modo que contentémonos con vivir el único tiempo que nos toca vivir, desde este momento hasta la hora de dormir."

Recuerde esto y no se vuelva loco preocupándose por lo que podría haber sucedido. No se deje dominar por la ansiedad provocada por cosas que pueden ocurrir o no en algún tiempo futuro. Concentre su atención, en cambio, en el único lugar donde usted puede hacer algo: la realidad de la vida hoy.

En una palabra, deje de revolcarse en el pasado y haga volar las falsas ilusiones. Por supuesto, uno tiene que pensar en el mañana y aprender del pasado. Planee con anticipación y trate de mejorar a partir de las experiencias del pasado. Pero mientras lo hace, recuerde que el futuro y el pasado son las dos cosas que de ninguna manera nadie puede cambiar.

El cantante y autor de canciones Neil Sedaka aprendió esta obviedad de su madre. "Ella siempre decía que

había que tomar cada día como un regalo, tratando de vivir con lo bueno y lo malo, y prestando más atención a lo bueno."

¿Es eso fácil? "Es una lucha constante", acepta Sedaka, "pero creo que es posible hacerlo. Todos tenemos problemas y recorrer toda la jornada es algo que desgasta. Trate de dejarlos de lado. Hay que hacerlo." Trabaje en el reino del presente. Ponga su energía, su atención, su empuje donde realmente vale la pena ponerlo: en el presente.

Y luego póngase a trabajar. Se sorprenderá de lo mucho que se puede hacer en un día aislado de los demás.

Como decía el poeta escocés Robert Louis Stevenson: "Todos pueden llevar su propia carga, por difícil que sea hasta el anochecer. Todos pueden hacer su trabajo, por difícil que sea, durante un día. Todos pueden vivir con dulzura, con paciencia, con amor, con pureza, hasta que el sol se pone. Y eso es todo lo que de verdad significa la vida."

Consuélese con la ley de las probabilidades

Theo Bergauer pudo darse cuenta de inmediato de que algo andaba mal. Bergauer es el gerente general del Karl Bergauer GmbH & Co. KG, la más grande empresa de construcciones de Baviera del Norte. Su secretaria, que ya había estado con él varios años, parecía a punto de llorar. Le preguntó qué era lo que ocurría y ella le respondió que su hijo acababa de entrar al ejército alemán. "La parte del ejército en la que él entró es la primera que sale fuera del país para ayudar en el extranjero." Los problemas comenzaban a gestarse en Yugoslavia, y ella estaba terriblemente preocupada porque su muchacho pudiera ser enviado a la muerte.

Bergauer no supo muy bien qué decir, pero se puso a pensar en las posibilidades por un instante. ¿Cuáles serían las posibilidades de que esa parte de las fuerzas armadas alemanas fuera enviada a Yugoslavia?

Más o menos una en cien, pensó.

De modo que entre ambos llegaron a un acuerdo. Bergauer lo explica así: "Si este uno por ciento se convertía en realidad, entonces ella se preocuparía un poquito. Pero hasta entonces no había razón alguna para preocuparse."

Al hacerse usted una sola pregunta, y prestando atención a cualquiera sea la respuesta, uno elimina una buena cantidad de preocupaciones de su vida. La pregunta es ésta: "¿Qué posibilidades hay de que esto de alguna manera ocurra?"

La mayoría de la gente pasa demasiado tiempo preocupándose por cosas que jamás ocurren. En realidad, la mayor parte de las cosas por las que se preocupa la mayoría de la gente no llegan a ocurrir. Es importante recordar esto.

Un truco útil consiste en calcular las probabilidades matemáticas de que ocurran las cosas que a uno más le preocupan. Eso es lo que el escritor de asuntos empresariales, Harvey Mackay, ha hecho la mayor parte de su vida. "Una vez que usted conoce los hechos y les asigna las probabilidades", explica Mackay, "uno puede ver la situación en su perspectiva real."

¿Cuáles son las probabilidades de que este avión en particular se estrelle? Tal vez una en cien mil. ¿Y las de que a uno lo echen del trabajo este año? Tal vez una en quinientas, una en mil. Y es muy probable que las probabilidades sean menos que eso. Las probabilidades de que uno vuelque una taza de café sobre el escritorio tal vez sean de una en cien. ¿Pero quién se preocupa realmente por eso?

"De modo que si alguien va a abrir un negocio rival justo al otro lado de la calle a uno le parece terrible", continúa Mackay. "Pero espere un momento. Le va a tomar al menos tres años tener todo el equipo. Nosotros hemos estado acá treinta y dos años, y tenemos mucha experiencia, sabemos mucho acerca de cómo operar el negocio y gozamos de prestigio. De modo que, ¿cuánto

daño puede uno pensar que nos van a hacer realmente? Vamos. Calcule las posibilidades." Probablemente no es tanto como usted imaginó al principio.

"Usted puede hacer estas predicciones para cada cosa en particular", señala Mackay. "¿Va a quebrar fulano? ¿Alguien va a salir de la categoría 11? ¿Y qué pasará con el alcalde? ¿Quién será el elegido? ¿A quiénes nombrará? Es un juego espléndido para jugar a él. Uno no está apostando dinero, pero ayuda a poner las cosas en perspectiva. Lo mantiene alerta. Y también puede hacer que uno se vuelva más humilde."

Coopere con lo inevitable

Durante seis años David Rutt había sido supervisor de Expediter International, una compañía de exportaciones e importaciones de la Costa Oeste, hasta que quedó vacante el cargo de gerente de importaciones.

"Lamentablemente", recuerda Rutt, "yo no obtuve el ascenso". Bien pudo él haber convertido este traspie en amargura. Podría haber perdido interés en el cargo que efectivamente tenía. Pero no lo hizo. "Resolví no preocuparme por el pasado y convertir esta pérdida en una ganancia", cuenta. "Resolví ayudar al nuevo gerente de cualquier manera que me fuera posible durante sus primeros y difíciles meses en el cargo."

¿La consecuencia? "Recientemente me dieron el cargo de asistente del gerente de importaciones", responde Rutt.

Siga usted el consejo de Rutt: no pierda tiempo y energía preocupándose por las cosas que uno no puede controlar.

"Son muchas las ocasiones en que he tenido preocupaciones y tensiones sin tener solución alguna para ellas", dice Andrés Navarro, el empresario chileno. "¿Qué es lo que uno hace cuando es adolescente y se enamora de una muchacha que no lo ama? No hay solución para ello.

Uno se siente triste, rechazado, pero después de un tiempo el asunto sencillamente desaparece. Uno no encuentra la solución, sino que sencillamente vive con el problema."

Cada día nuestra vida se ve salpicada con realidades desagradables de toda índole. En algunos casos tendremos la suerte, o seremos lo suficientemente hábiles como para cambiar alguna de ellas. Pero siempre habrá problemas que están totalmente fuera de nuestro alcance.

Delincuencia y pobreza, el número de horas que tiene el día, el hecho de que otras personas tienen poder sobre importantes partes de nuestras vidas, todos éstos son hechos inmutables. A pesar de nuestros más denodados esfuerzos, a pesar de nuestras más creativas ideas, a pesar de toda la ayuda que podamos reunir a nuestro alrededor, a pesar de todo ello, sencillamente hay algunas cosas que no podemos controlar.

Qué lástima que no seamos todos nosotros amos del universo, ¿no? Y qué lástima que otras personas no hagan siempre lo que a nosotros nos gustaría que hicieran. Pero así es la vida, y cuanto antes aprendamos a aceptarlo, más felices y exitosos seremos. Eso es lo que Mamá la Oca quería decir:

*Por cada dolor bajo el sol
Hay un remedio, o no hay ninguno.
Si hay uno, trata de encontrarlo,
Si no hay ninguno, no te preocupes.*

La verdadera clave está en poder distinguirlos.

Obviamente, las circunstancias no nos hacen felices o infelices. Todo depende de cómo reaccionamos a ellas. Pero en realidad no tenemos demasiadas opciones en cuanto a aceptar lo inevitable. La alternativa es por lo general una vida de desilusiones y amarguras.

Sólo cuando dejamos de luchar contra lo inevitable es cuando tenemos tiempo, energía y creatividad para resolver los problemas que tienen solución. "Esté dispuesto a

ello", decía Henry James. "La aceptación de lo que ya ha ocurrido es el primer paso para superar las consecuencias de cualquier desgracia."

Ponga una orden para detener las pérdidas en sus preocupaciones

Como tantos hospitales, Sharp Carrillo ha estado atravesando tiempos difíciles. Lori England, una médica clínica, estaba exactamente en medio de una gran ola de despidos, segura de que ella iba a ser la siguiente. Toda esa situación en su trabajo comenzaba a deprimirla.

Pero ella tomó una decisión en cuanto a su vida: no se iba a preocupar más por las inseguridades del hospital. En lugar de ello iba a comenzar a disfrutar su trabajo.

Empezó a enseñar CPR. Puso mayor entusiasmo en distintos aspectos de su trabajo. La gente comenzó a advertir sus esfuerzos, sobre todo en comparación con el oscuro clima que se vivía a su alrededor.

"¿Quién cree usted que será dejado cesante en el futuro?", pregunta England. "¿Alguien deprimido y preocupado? ¿O un valioso miembro del equipo, que pone entusiasmo en todo lo que hace?"

Intente usted mismo hacerse la pregunta que los inversores de Wall Street se hacen cada vez que cae el mercado: ¿Hasta qué punto estoy dispuesto a aceptar pérdidas en esta inversión? Si de pronto el mercado cambia en forma inesperada, ¿hasta dónde voy a dejar que estas acciones bajen? ¿En qué punto debo aceptar la derrota y retirarme?

Esto es lo que en Wall Street se llama una orden para detener las pérdidas. El mensaje para el agente es: venda acciones si caen por debajo de un cierto precio. Uno asimila las pérdidas, pero uno no va a tirar por la ventana todo lo que tiene por una sola llamada equivocada.

Y usted puede seguir ese mismo sistema cuando se trata de preocupaciones. Pregúntese cuánta preocupación vale

la pena este problema en particular; si vale la pena perder el sueño una noche por él; si vale la pena toda una semana de ansiedad; si vale la pena que se gane una úlcera. Son muy, muy pocos los problemas que se lo merecen. Decida de antemano cuánta preocupación vale un determinado problema.

Un trabajo en una empresa mal manejada, un empleado que se niega a plegarse a los esfuerzos del equipo, un proveedor que brinda pobres servicios, cada una de estas cosas es algo que merece energía y preocupación. ¿Pero cuánta? Eso es lo que uno tiene que decidir. Hasta que en algún momento usted tendrá simplemente que decidir eliminar el problema, o presionar al renuente o cambiar de proveedor.

Ningún problema vale la pena de todas las preocupaciones del mundo.

Mantenga las cosas en perspectiva

Algunas cosas no valen la pena de nuestra preocupación de ninguna manera. Son demasiado pequeñas. ¿Se me enredará el pelo con el viento? ¿Estará mi césped más verde que el de mi vecino? ¿Me sonrió hoy mi jefe? La mayoría de las veces no es importante. Sin embargo, todos conocemos personas que han dado vuelta sus vidas por trivialidades como éstas. ¡Qué desperdicio!

Algunas cosas sí valen la pena en la vida. Pero hay otras que no. Uno puede reducir las preocupaciones a la mitad aprendiendo a distinguir unas de otras. El golfista Chi Chi Rodríguez tenía este tipo de perspectiva.

En el Northville Senior Classic se habían reunido unos 250 espectadores para ver el arranque de Rodríguez. Era famoso por brindar siempre un espectáculo impecable.

En el punto de partida, había un muchacho en una silla de ruedas. Nadie le prestaba demasiada atención, y mucho menos los golfistas profesionales que habían precedido a Rodríguez en el arranque. Seguramente sus men-

tes estaban concentradas en la bolsa de 450.000 dólares que ofrecía el torneo.

En el momento antes de comenzar, Rodríguez vio al muchacho y se le acercó para saludarlo. Tomó un guante de golf de su bolsillo y lo puso en la mano del muchacho. Esto requirió cierto cuidado ya que la mano estaba suavemente deformada. Luego Rodríguez autografió el guante y le regaló una pelota. A esta altura de las cosas, la cara del muchacho era pura emoción y alegría por el reconocimiento del que acababa de ser objeto por parte de la estrella.

El público respondió con un fuerte aplauso al acto de delicadeza de Rodríguez. Al oír el aplauso, Rodríguez se mostró incómodo. Levantó las manos y miró al cielo como diciendo: "No merezco estos aplausos. La persona que está sufriendo y su familia son los verdaderos héroes acá."

Si bien Rodríguez estaba concentrado en el torneo de golf, también pudo reconocer cuáles pueden llegar a ser las más grandes posibilidades de la vida. Dar un paso para ayudar a los demás, ésta puede ser una técnica extraordinaria para luchar contra las preocupaciones.

Y por último, manténgase ocupado

Nada aparta la mente de las preocupaciones como el tenerla ocupada con otra cosa. Ésta es una técnica que los actores profesionales deben aprender rápidamente.

"Cuando uno quiere participar en una gran película", dice Annette Bening, que ha interpretado importantes papeles en *Bugsy*, *The Grifters* y otros filmes, "el período de espera puede ser de varios meses. Lo entrevistan a uno. Luego se van. Entrevistan a otras personas. Regresan. Vuelven a entrevistarlo a uno. Algo que me resultó útil fue comenzar a estudiar el papel. Me pongo efectivamente a trabajar. Hubo uno en particular que iba a necesitar mucha lectura. De modo que, para combatir la ansiedad de no saber cuál iba a ser el resultado, decidí que

lo mejor era ponerme a trabajar en el papel. En esa circunstancia en particular, no me lo dieron a mí.”

Pero obtuvo muchos otros, y así pudo seguir adelante con mucha menos preocupación de la que muchos actores experimentan. “Cuando no consigo un papel, trato sencillamente de desviar mi mente, de no quedarme dando vueltas sobre el tema, de ocuparme del próximo asunto entre manos.”

Si usted se da cuenta de que se está preocupando demasiado, encare un proyecto distinto. Aprenda nuevas técnicas. Haga algo en lo que usted cree. Concéntrese en las necesidades de los demás. Al estar ocupado usted aparta su mente de los problemas propios. Y también será útil a los demás, lo cual hará que se sienta mejor respecto de sí.

¿Qué hacer si existen buenas razones para preocuparse?

A pesar de todas estas excelentes técnicas para evitar preocupaciones, siempre habrá problemas en la vida de cada uno. Todos los tenemos. Uno puede aceptar lo inevitable. Uno puede poner una firme orden de detener pérdidas frente a sus preocupaciones. Uno puede traer a colación todos los desastres que estas preocupaciones pueden causar.

Pero así y todo siempre habrá problemas, y usted tendrá que ocuparse de ellos de manera inteligente.

He aquí un útil método de tres pasos. Con sólo seguir estos tres pasos, se sorprenderá ante lo mucho más claro que verá aquello con lo cual tiene que luchar.

1. Pregúntese qué es lo peor que puede ocurrir.

Felizmente, la mayor parte de nuestros problemas no son, en realidad, asuntos de vida o muerte. De modo que lo peor que puede ocurrir es que uno pierda una cuenta importante. O que llegue tarde a una reunión. O que uno sea ignorado en un ascenso que esperaba para sí. ¿Qué es desagradable? Totalmente de acuerdo. ¿Qué es la cau-

sa de inenarrables preocupaciones para millones de personas? No cabe duda. ¿Mortal? Probablemente, no.

2. Si es necesario, prepárese mentalmente para lo peor.

Esto no significa sentarse y esperar alegremente el fracaso. Es sólo un modo de decirse a uno mismo que sí, que supone que puede enfrentar el asunto si no queda otro remedio. Y la verdad de todo es que casi siempre podemos recuperarnos, aun de “lo peor”.

No será divertido. Y no hay razón para suponer otra cosa. Pero al mismo tiempo, perder un ascenso o recibir una reprimenda no es precisamente el fin del mundo. Cuando uno trata de no olvidar estas cosas —“Vamos, ¿qué es lo peor que puede ocurrir?”— uno está más seguro de enfrentar los verdaderos temas con un estado mental menos histérico.

3. Entonces trabaje con calma y metódicamente para mejorar lo peor.

Pregúntese qué es lo que puede hacer para mejorar la situación. ¿Con qué rapidez es necesario actuar? ¿Quién puede ayudarme? Despues de dar el primer paso, ¿cuáles son el segundo, el tercero, el cuarto y el quinto? ¿Cómo puedo medir el éxito de los pasos que voy dando?

Patty Adams, una representante de TRW REDI Property Data Inc., usó este método de las tres etapas al enfrentar el terror de su vida. “Un día mi teléfono llamó”, cuenta Adams. “Mi médico quería que volviera a verlo en su consultorio lo antes posible para volver a hacer y confirmar un análisis.” Cáncer de útero.

“Me sentí destrozada por el miedo a lo desconocido”, recuerda. “iba a perder mi femineidad, o lo que era peor, mi vida? Mil posibles futuros atravesaron mi mente. Primero lo que hay que hacer primero. Recibí la confirmación del terrible veredicto y, por supuesto, interiormente me vine completamente abajo.”

Una vez recompuesta de la crisis, se enfrentó a sus miedos y le preguntó a su médico cuál sería el peor de los diagnósticos. Éste era “cirugía con la pérdida de la capacidad de engendrar hijos”.

Su corazón se encogió. "A los veintisiete años", recuerda Adams, "yo era demasiado joven y llena de vida como para poder enfrentar una pérdida semejante. Pero si no me someto al tratamiento, moriré."

Antes de ponerse histérica, Adams quiso conocer la verdad. "Este mal es curable en el noventa y nueve por ciento de los casos. En ese momento reconocí que si me sometía a la operación, no estaría menos viva."

Durante dieciocho meses usó medicamentos para luchar contra la enfermedad. No tuvo éxito. "Cuando ya estaba programada la operación, me resigné a tener fe y a no dejar que me destruyera el miedo", dice. "Adopté un estado mental en el cual yo podía aceptar cualquier cosa que la vida me brindara."

La operaron. Por suerte, con poca pérdida de tejidos, se curó. "Cuatro años más tarde ya no tengo síntomas de células irregulares", comenta. "Cada día enfrento la vida desde cero."

DOMINE SUS PREOCUPACIONES Y LLENE DE
ENERGÍA SU VIDA.

16

El poder del entusiasmo

La primera clase que dicté se realizó en la YMCA de la calle 125 de la ciudad de Nueva York. Se trataba de un pequeño grupo de menos de diez hombres. Uno de los estudiantes, un vendedor de la National Cash Register Company, pronunció un sorprendente discurso. Dijo que había nacido y se había criado en la ciudad. Pero el otoño anterior había comprado una casa de campo. Era una casa recién construida de modo que no tenía jardín ni tampoco césped. Decidió que quería tener ese tipo de césped que adquiere un tono azulado.

Durante el invierno, quemó madera de nogal americano en la chimenea y luego esparció las cenizas sobre el terreno donde esperaba hacer el jardín.

—Saben una cosa, yo pensaba que había que sembrar semillas para obtener ese tipo de césped azulado que yo quería. Pero no es así. Lo único que hay que hacer es esparcir cenizas de madera de nogal sobre el terreno en el otoño, y ese tipo de césped crecerá en la primavera.

Me quedé muy sorprendido y le dije que si eso era verdad, él había descubierto lo que los científicos habían estado buscando en vano durante siglos. Le dije que había descubierto cómo hacer que de materia inerte surgiera vida. Eso es algo sencillamente imposible. Tal vez algunas semillas de césped azul llegaron con el viento a ese terreno sin que él tuviera oportunidad de saberlo. O tal vez ya había allí ese tipo de césped. Pero algo es seguro: el césped azulado no nace sólo de las cenizas del nogal.

Yo estaba tan seguro de lo que decía, que mi tono fue

tranquilo y poco enfático. Pero el hombre del césped azul estaba excitado. Se puso de pie y exclamó:

—Sé muy bien de qué estoy hablando, señor Carnegie. ¡Después de todo fui yo mismo quien lo hizo!

Y continuó sin parar hablando con entusiasmo, muy animado y lleno de bríos. Cuando terminó, le dije a la clase:

—¿Cuántos de ustedes creen que este hombre puede hacer lo que dice que hizo?

Para mi sorpresa, todos en el aula levantaron la mano. Cuando les pregunté por qué le creían, prácticamente todos respondieron que le creían porque se mostraba tan seguro, tan entusiasmado con lo que había logrado.

DALE CARNEGIE

Si el entusiasmo puede hacer que un grupo de inteligentes personas dedicadas a los negocios ignore las leyes elementales de la ciencia, imagínese usted lo que se puede lograr cuando alguien dice efectivamente algo con sentido.

He aquí la principal característica del entusiasmo: es contagioso, hace que la gente responda. Esto es válido para la clase tanto como para el salón de reuniones de directorio o en la campaña proselitista. Es igualmente válido en la pista de hockey sobre hielo. Si uno no está entusiasmado con una idea o con un proyecto, entonces nadie jamás se entusiasmará con ello. Si los líderes no creen con entusiasmo en la dirección que guía a una empresa, ni siquiera hay que esperar que los empleados o los clientes o Wall Street lo estén. El mejor modo de hacer que alguien se entusiasme con una idea —o con un proyecto, o con una campaña— es estar uno mismo entusiasmado. Y demostrarlo.

Tommy Draffen acaba de comenzar un nuevo trabajo como vendedor en Culver Electronics Sales, un importador de intercomunicadores de California. Según una prác-

tica habitual de la empresa desde hacía mucho tiempo, ello significaba una sola cosa: Draffen había presentado una lista de perspectivas increíblemente audaces. Había una firma en particular que antes había sido cliente de Culver, pero se había apartado hacia ya varios años.

“Decidí hacer que la recuperación de ese cliente se convirtiera en mi desafío”, cuenta Draffen. “Eso significaba convencer al presidente de mi compañía de que podíamos recuperarlo. Él no estaba tan seguro como yo, pero tampoco quería ahogar mi entusiasmo. De modo que me autorizó a visitar al cliente.”

Draffen hizo de esta cuenta una misión personal. Ofreció precios garantizados, reducción en los tiempos de espera y un mejor servicio. Le aseguró al director de compras de la empresa que Culver iba a hacer “todo lo necesario para satisfacer sus necesidades”.

La clave del entusiasmo de Draffen apareció durante la primera reunión cara a cara con el director de compras. Llegó a la reunión con una sonrisa en la cara, y dijo:

—Encantado de regresar. Juntos, vamos a hacer que esto funcione.

Draffen ni siquiera una vez pensó que ese negocio no se iba a concretar. Directamente ignoró el hecho de que su empresa había perdido esa cuenta. Con una actitud positiva, entusiasta, convenció al cliente de que Culver estaba dispuesta a serle útil otra vez.

“El asunto fue que el gerente de compras más adelante le dijo a nuestro presidente que la única razón por la que consideraban nuestras ofertas era mi entusiasmo. Nos hicieron el pedido que finalmente iba a resultar en medio millón de dólares por año.”

Antes de continuar con el tema del entusiasmo, aclaremos de una vez por todas una confusión muy común. Hablar fuerte no es igual a entusiasmo, así como tampoco lo es el hecho de golpear la mesa, o dar saltos, o comportarse como un loco. Eso es una imitación. Y obvia. No engaña a nadie. Casi siempre daña más de lo que beneficia.

El entusiasmo es un sentimiento que debe salir desde adentro. Esta idea es tan importante, que vale la pena repetirla. *El entusiasmo es un sentimiento que debe salir desde adentro.* Y no debe ser confundido con los alardes ruidosos.

Es verdad que un aumento del movimiento corporal y una emisión más potente de la voz son gestos que a veces acompañan el sentimiento profundo del entusiasmo. Pero aquellos que se permiten una excesiva animación —del tipo conocido donde uno es grandioso, el interlocutor es grandioso y todos somos grandiosos ese día— bien podrían llevar una enorme insignia de Falso en lugar de actuar de esa manera.

“El liderazgo comienza incluyendo todo el tema de la integridad y la credibilidad”, dice Ray Stata, el presidente de Analog Devices. “De modo que uno debe ser creíble y los demás deben creer en uno. Uno tiene que ser una persona que respete la palabra dada, una persona en quien se puede confiar. Creo que éhos son los prerequisitos para el diálogo abierto, en oposición al claramente manipulador, al que da la mano porque sí, al insensible o lo que sea.”

Los verdaderos entusiastas de la historia comprendieron esto de manera intuitiva. Allá por los años 50, ¿estaba Jonas Salk entusiasmado con la creación de la vacuna contra la polio? Por supuesto que sí lo estaba. Dedicó años de su vida a ese objetivo. Cualquiera que estuviera en contacto con Salk podía de inmediato advertir su entusiasmo por el modo en que se iluminaban sus ojos cuando hablaba de sus investigaciones, en las permanentes reuniones que presidía en su laboratorio. Salk se convirtió en la inspiración de dos generaciones de científicos. Sí, decididamente aquel hombre transpiraba entusiasmo, pero Salk no gritaba ni se volvía loco. Y ahora está dedicando ese mismo entusiasmo para encontrar una vacuna para el virus HIV, el que causa el SIDA.

En 1969 Neil Armstrong estaba igualmente entusiasmado en lo que se refería a poner un pie en la Luna. El

entusiasmo era obvio aun con su tranquilo estilo de hablar, típico de Ohio. “Es un pequeño paso para un hombre”, dijo, “pero un paso de gigante para la humanidad.” Armstrong no necesitó gritar sus palabras ni ponerse a bailar antes de subirse a la nave espacial Apolo. Pero el entusiasmo estaba obviamente entrelazado en las profundas palabras de Armstrong.

En 1991, cuando el general Norman Schwarzkopf condujo a las tropas norteamericanas en la Guerra del Golfo Pérsico, ¿se lo vio actuar con exageración? De ninguna manera. No necesitó alzar la voz ni gritar a sus tropas para hacerles ver que él creía en su misión. Era fácil de descubrirlo hasta en una toma de cinco segundos de los noticiarios de la CNN.

Ninguno de estos grandes entusiastas fue particularmente ruidoso o fanfarrón. Pero nadie podía quedar con la menor duda respecto de lo que sentían por su trabajo.

El verdadero entusiasmo está hecho de dos partes: neta disposición y seguridad. Uno debe estar ansioso por algo y a la vez expresar confianza en la propia capacidad de lograrlo. Eso es todo lo que requiere el entusiasmo. Cultive esos dos sentimientos respecto de una empresa, de un proyecto, o de una idea, y su entusiasmo se volverá curiosamente contagioso. Usted lo experimentará. Los demás sabrán que usted lo experimenta. Y pronto ellos lo sentirán también. Se lo garantizamos.

“El entusiasmo es algo que me nace naturalmente”, dice la gimnasta olímpica Mary Lou Retton. “Sencillamente soy una persona muy positiva, y siempre me he rodeado de gente positiva. Eso es lo importante para mí.”

Esta actitud positiva era parte del secreto de Retton para poder llevar a cabo aquellas exigentes sesiones de entrenamiento que debió soportar cuando era una joven gimnasta de nivel internacional. “Había ocasiones en que mi entrenador, Bela Karolyi, estaba de mal humor y se ponía muy estricto en el gimnasio. Yo trataba de mantener la actitud positiva en nuestro grupo de cuatro o cinco chicas. Habría bastado con que sólo una de ellas decaye-

ra y se negara a hacer algo, para que todo el grupo se viniera abajo. Detestaba que eso ocurriera. Uno puede tener un grupo de diez personas con el mejor estado de ánimo posible, pero si hay en el medio una sola persona negativa, ella hará que todo el grupo se venga abajo. De modo que yo siempre trataba de apartarme de ese tipo de gente."

"Siempre me rodeo de personas felices, exitosas", coincide Harvey Mackay, el autor de libros sobre temas empresariales. "No ando por allí con gente negativa. Si sus amigos, sus pares, la gente que usted respeta y la gente sobre la cual usted lee son personas positivas, entusiastas, con confianza en sí mismas, personas con mucha autoestima, eso se convertirá también en parte de usted mismo."

Es casi imposible dejar de valorar el poder del entusiasmo. "Todo movimiento grande e imponente es el triunfo del entusiasmo", dijo una vez Ralph Waldo Emerson. "Nada grandioso ha sido alcanzado sin él." Esto era cierto respecto del movimiento de derechos civiles. También fue cierto respecto de la fundación de América del Norte. Y es también verdadero respecto de todas las grandes empresas de hoy en día.

El entusiasmo es tan importante como el hecho de tener una gran capacidad, tan importante como trabajar mucho. Todos conocemos personas inteligentísimas que no logran hacer nada. Todos conocemos personas que trabajan mucho y que no llegan a ninguna parte. Pero las personas que trabajan mucho, que aman su trabajo y que transmiten entusiasmo, éas son las personas que llegan a la meta.

Dale Carnegie una vez le preguntó a un amigo cómo hacía para elegir a sus principales subordinados, aquellas personas de cuyas habilidades iba a depender el éxito o fracaso de sus negocios. La respuesta del amigo podría parecer sorprendente a algunas personas. "La diferencia concreta en capacidad, habilidad e inteligencia entre aquellas personas que tienen éxito y aquellas que

fracasan por lo general no es demasiado marcada ni demasiado sorprendente," dice Frederick D. Williamson, presidente del New York Central Railway. "Pero si dos personas están casi igualmente dotadas, la que muestre entusiasmo verá que la balanza se inclina en su favor. Y una persona con una menor habilidad, pero con entusiasmo, podrá con frecuencia sobrepasar a alguien más capaz, pero sin entusiasmo."

La principal falla de los tests de inteligencia ha sido siempre el hecho de que no miden el entusiasmo o el empuje emocional del sujeto. Cuando estos tests comenzaron a usarse por primera vez hace dos generaciones, eran presentados como sorprendentes herramientas predictivas. Al medir el cociente intelectual de una persona, se podía predecir con gran precisión lo que esa persona iba a ser capaz de lograr en su vida, eso era por lo menos lo que las empresas que hacían las pruebas de cociente intelectual aseguraban.

Ojalá la vida fuera tan simple como eso. La idea era atractiva, en particular en momentos en que el mundo entero ponía toda su fe en la ciencia. Y el negocio del uso generalizado de esos tests se afirmó. Los funcionarios encargados de las admisiones en las universidades confiaban ciegamente en esos tests para decidir a quiénes valía la pena aceptar. Los consejeros guías de las escuelas los usaban para dirigir a los jóvenes hacia trabajos avanzados o hacia trabajo terapéutico. Los militares usaban los tests de inteligencia para decidir quién tenía pasta para ser oficial o para limpiar las letrinas.

Por supuesto que la inteligencia es importante. Algunas personas han sido dotadas con más inteligencia que otras, y eso les facilita algunas cosas. Lo mismo puede decirse del talento creativo, de la capacidad para el atletismo, de una entonación perfecta, o de cualquiera de los otros preciosos dones de la vida. Pero esta capacidad en crudo es en realidad sólo la mitad de la imagen. La otra mitad tenemos que pintarla nosotros mismos.

Aun la gente en el Educational Testing Services, la em-

presa de Nueva Jersey que administra muchos de los tests estandarizados de la actualidad, en este momento destaca largamente lo imperfectos que son en realidad sus resultados. Los funcionarios de admisiones de las escuelas reciben advertencias en cuanto a no interpretar esos resultados de manera muy rígida. Toda una serie de otros factores debe ser tenida en cuenta. Y el entusiasmo personal es el primero de la lista.

El muy famoso Denis Potvin, de la Liga Nacional de Hockey, que condujo a los New York Islanders a la obtención de cuatro copas Stanley seguidas, sabe algo acerca del entusiasmo.

"Cuando llegaba al campo de entrenamiento", recordaba en una ocasión el ex capitán de los Islanders, "yo necesitaba estar emocionalmente excitado respecto del hockey. De modo que no adoptaba la actitud que adoptaban algunos jugadores, pensando que debían patinar todo el verano. En realidad yo sentía algo totalmente opuesto: no quería patinar demasiado.

"De modo que cuando llegaba al campo de entrenamiento, yo nunca estaba en tan buena forma física como lo estaban muchos de mis compañeros. Yo sabía que tenía que trabajar un poco más duro para estar en forma. Pero lo que tenía a mi favor era que estaba verdaderamente entusiasmado con respecto al hecho de volver a jugar hockey. Allí estaba yo, en la temporada número quince de mi carrera profesional, y me sentía como si fuera otra vez un muchacho."

Es imposible simular entusiasmo. Pero decididamente sí es posible crearlo, alimentarlo, y hacer que esté al servicio de uno mismo. Dale Carnegie explicaba el proceso de esta manera: "El modo de adquirir entusiasmo es creer en lo que uno está haciendo, creer en uno mismo, y también es querer lograr algo definido. El entusiasmo seguirá a eso tal como la noche sigue al día."

¿Cómo hacer para que este proceso dé comienzo? Dígase a usted mismo cuánto le gusta lo que está haciendo, y pase rápidamente de la parte que a usted no le gus-

ta a la parte que le gusta. Luego actúe con entusiasmo. Cuénteselo a alguien. Hágale saber por qué usted se interesa tanto. Si usted actúa "como si" estuviera interesado en su trabajo, ese pequeño esfuerzo actoral tenderá a hacer que su interés sea real. También tenderá a hacer disminuir su fatiga, sus tensiones y sus preocupaciones.

El entusiasmo es más fácil de alcanzar cuando uno tiene verdaderos objetivos en la vida, cosas que uno realmente espera lograr. Permita que ello sea así y el entusiasmo crecerá dentro de usted.

Despiértese en la mañana y dedique un minuto a pensar en algo agradable que vaya a ocurrir ese día. No tiene por qué ser algo monumental. Tal vez sea algo que tenga que ver con su trabajo y que a usted le gusta. Tal vez sea una salida con la familia, o una cerveza con los amigos, una hora en un partido de squash o en una clase de aerobismo. Sea cual fuere el acontecimiento agradable, lo importante es que la vida no tiene por qué ser aburrida o poco interesante. Todos necesitamos objetivos y experiencias que valgan la pena querer lograr. Ésas son las cosas que dan impulso a la vida. La gente que reflexiona sobre esto, aunque más no sea por un momento, puede elaborar todo un nuevo modo de considerar las cosas. Esas personas pueden romper la rutina en la que se hallan atrapados. En otras palabras, podrán vivir con entusiasmo. Cuando usted logre esto, los resultados serán de verdad notables.

"Las organizaciones modernas necesitan liderazgos entusiastas más que nunca", cree Andrés Navarro, presidente de SONDA S. A., de Chile. "Eso es casi una definición de liderazgo, la capacidad de transmitir entusiasmo a otras personas para un objetivo común. Si uno quiere que un grupo de personas tengan entusiasmo hoy o mañana y se sientan felices trabajando en un proyecto, es inútil enviar un memo que diga que a partir de tal hora todo el mundo se sentirá entusiasmado." El entusiasmo tiene que sentirlo usted mismo.

"Si usted no tiene entusiasmo, es imposible que le trans-

mita entusiasmo a nadie", continúa Navarro. "De modo que si usted quiere cambiar el conjunto, lo primero que tiene que hacer es cambiar usted mismo. Si usted no cambia primero, no podrá ni siquiera hacer cambiar a sus hijos. Si usted quiere que su hijo se entusiasme para jugar al fútbol, usted tiene que tener entusiasmo.

"El entusiasmo es algo que se transmite por los ojos, por el modo en que uno se mueve, por el modo en que uno actúa durante todo el día, más que por el modo en que uno escribe un memo. En realidad, creo que todos nosotros podemos sentir entusiasmo por algo. Si no lo sentimos por nada, es lo mismo que si estuviéramos muertos. Una vez que uno descubre que se entusiasma al hacer algo, es fácil desarrollar esa capacidad por casi cualquier objetivo."

Es más, el hecho de tener entusiasmo casi siempre asegura el éxito. Esto puede ser difícil de creer, pero las pruebas a la vista sugieren que ello es verdad.

Uno puede darse cuenta de que David Webb, el ex presidente de Lever Brothers Company, vibra de entusiasmo con sólo observarlo atravesar las puertas de su oficina. No es ruidoso, ni un artista de la sonrisa y el apretón de manos. Pero hay un espíritu positivo, alegre en su manera de caminar con la cabeza alta y una mirada de expectativa en los ojos. Esto puede parecer trivial, pero esa mirada puede tener más fuerza de lo que la mayoría de nosotros imagina. Esto no es un accidente.

"La gente siempre lo va a advertir en el ascensor", dice Webb. "Uno expresa todo el día, cualesquiera sean los valores que uno tenga. Y la gente tiene buena memoria."

Continúa Webb: "Esto lo aprendí de un hombre que se convirtió en presidente de Unilever, Sir David Orr. Yo lo reemplacé en la India. Él era director de marketing. Conocía a todo el mundo. David Orr iba a todas partes. Tenemos una inmensa red de distribuidores. Cada vez que uno visita a un distribuidor, éste lo agasaja. Recorrió toda la India y traté desesperadamente de descubrir algún distribuidor que David Orr no hubiera visitado, algún lugar

donde no hubiera una fotografía de él en la pared. Conocía a cada uno de los vendedores en todo el país." Era el entusiasmo de Sir David lo que todos recordaban.

Webb aprendió bien esa lección y no la olvidó cuando fue ascendiendo hasta llegar a ser el principal ejecutivo de Lever Brothers. "Conocí a todos los vendedores en esta compañía (creo que tenemos unos setecientos cincuenta) a los tres meses de estar trabajando", recuerda. "Ellos me conocen. Pueden relacionarse conmigo. Allí estoy yo bromeando con ellos en ocasiones, disfrutando de las diversiones con ellos. Me encantan los vendedores, y también la gente de las plantas. En realidad no hay nadie que no me guste."

Thomas Doherty era un ejecutivo en Norstar Bank cuando la institución financiera regional fue comprada por Fleet Financial Group, Inc. Doherty quedó en la empresa, manejando todos los negocios de Fleet en la región de la ciudad de Nueva York.

No es sorprendente que muchos de los colegas de Doherty estuvieran extremadamente nerviosos por el cambio de dueños. "Eso es natural", comenta Doherty. "Clientes, familia y amigos nos van a preguntar cómo nos sentimos con la fusión de las empresas. Si uno se muestra entusiasmado por ella, entonces todo será entusiasmo. Creo que actitud y entusiasmo son las cosas que la gente busca. Si se sienta todos los días a su escritorio con la cara larga, la gente lo advierte de inmediato. Pero si usted sube al ascensor y saluda a todo el mundo tal como siempre lo ha hecho, también los demás lo advierten. Piensan que usted es una persona entusiasta. ¿Por qué no intentarlo?"

Esta prescripción, naturalmente, da por supuesto que hay algo que a usted le gusta en su trabajo. Evaluar esto de manera realista puede requerir un poco de introspección. La verdad del asunto es que hay cosas para ser disfrutadas en la mayoría de los trabajos, pero no evadamos la triste realidad. Hay algunos trabajos que son verdaderamente miserables, o sencillamente inadecuados para su temperamento, su capacidad o sus objetivos. Si esto es lo

que le pasa a usted, haga algo. Jamás logrará un verdadero éxito si no puede sentir entusiasmo por su vida o por su trabajo. Muchas personas han saltado de un trabajo a otro antes de encontrar aquel que las hace felices. No hay nada indigno en ello. Lo vergonzoso es sentirse mal en un trabajo y no tratar de mejorarlo o buscar otro.

Si usted está aburrido de la vida, la gente que lo rodea también se va a quedar dormida. Si usted es sarcástico y hostil, los demás también lo serán. Si usted es tibio, los demás jamás van a hervir.

Por lo tanto, sea entusiasta. Observe el impacto que ello ejerce en las personas que lo rodean. Se volverán más productivos y más dispuestos a seguirlo. Recuerde que las pasiones son más poderosas que las frías ideas. Y el entusiasmo genuino es contagioso.

JAMÁS SUBESTIME EL PODER DEL ENTUSIASMO.

CONCLUSIÓN

Conviértalo en realidad

Tratar con la gente es probablemente el problema más grande que deba enfrentar, en particular si usted es una persona de negocios. Así es, y también es válido si usted es ama de casa, o arquitecto, o ingeniero. Investigaciones realizadas con los auspicios de la Fundación Carnegie para el Progreso de la Enseñanza dejaron al descubierto un hecho sumamente importante y significativo, un hecho más adelante confirmado por los estudios adicionales realizados en el Carnegie Institute of Technology. Estas investigaciones revelaron que aun en campos tan técnicos como la ingeniería, alrededor de un 15 por ciento del éxito financiero de una persona se debe a los conocimientos técnicos y alrededor de 85 por ciento se debe a la habilidad en la ingeniería humana, a la personalidad y a la habilidad para conducir a la gente.

DALE CARNEGIE

Mire por la ventana. Vea todos los cambios que se han producido en estos últimos años.

El auge de la posguerra se hizo añicos. La competencia se hizo mundial. Los consumidores se volvieron más exigentes. La calidad se convirtió en una expectativa. Nacieron industrias totalmente nuevas y otras se reorganizaron. Algunas se secaron y desaparecieron. La idea de dos superpotencias militares parece ahora algo de la historia antigua.

El Bloque Oriental se derrumbó. Europa se unifica más cada día. Los países del Tercer Mundo tratan de abrirse paso en el escenario económico. Gran parte de las protecciones han desaparecido del capitalismo moderno, y con ellas la sagrada estabilidad que generaciones de hombres de negocios habían llegado a considerar como immutable.

¿Acaso Dale Carnegie anticipó todos estos cambios? Por supuesto que no. Nadie podría haberlo hecho en un mundo que cambia con tanta velocidad.

Pero Carnegie hizo algo todavía más importante. Dejó como herencia un conjunto de principios de relaciones humanas que desafían al tiempo, relevantes hoy en día tanto como antes y como siempre. Y tal como se fueron presentando las cosas, estos principios se corresponden particularmente con este mundo actual de alto estrés, de gran movilidad e incertidumbres.

- * Mire las cosas desde el punto de vista de la otra persona.
- * Brinde auténticos elogios y verdadera valoración.
- * Domine el enorme poder del entusiasmo.
- * Respete la dignidad de los demás.
- * No sea demasiado crítico.
- * Ofrézcales a los demás una buena reputación a la que apuntar.
- * Conserve el sentido del equilibrio y del humor en su vida.

Tres generaciones de estudiantes y hombres de negocios se han beneficiado con esta sabiduría esencial. Y muchas personas más siguen beneficiándose hoy en día.

La atemporalidad de los principios de Carnegie no debería provocar ninguna sorpresa. Ellos no se apoyan en las realidades de ningún momento en particular, realidades que con seguridad cambian y van a cambiar. Carnegie puso a prueba sus principios durante mucho tiempo y con mucho rigor como para que fuera de otro modo. Las

modas van y vienen a través de los años. Las acciones suben y bajan. La tecnología avanza aceleradamente. Los partidos políticos ganan y pierden. Y el péndulo económico va y viene como el reloj del hipnotizador... tiempos buenos, tiempos malos, tiempos buenos, tiempos malos...

Pero la percepción de Carnegie era sólida. Sólo le faltaba ser aplicada. Esos principios nacieron alrededor de los datos elementales de la naturaleza humana, de modo que su verdad esencial jamás se desvanece. Eran aplicables cuando el mundo funcionaba a un ritmo parejo. Y en esta nueva era de cambio constante, siguen siendo aplicables. Sólo que ahora la necesidad que existe de esos principios de Carnegie para cualquier cosa que deba funcionar bien, es más grande de lo que ha sido jamás.

De modo que ahora aplique usted estas lecciones y técnicas básicas. Conviértalas en parte de su vida cotidiana. Úselas con sus amigos, con la familia, con sus colegas. Y observe la diferencia que ello produce.

Los principios de Carnegie no requieren un título avanzado en psicología humana. No requieren años y años de reflexión y concentración. Todo lo que se requiere es práctica, energía y el auténtico deseo de vivir mejor en este mundo.

“Las reglas que hemos establecido acá no son meras teorías o remotas posibilidades”, decía Dale Carnegie acerca de los principios que estuvo enseñando a millones de personas durante años y años. “Funcionan como algo mágico. Por increíble que parezca he visto cómo la aplicación de estos principios literalmente revolucionaba la vida de muchas personas.”

De modo que haga suyas estas palabras y encuentre el líder que hay en usted.

Agradecimientos

Un libro como éste no puede ser realizado por una o dos personas trabajando solas. En realidad, éste ha sido mejorado de manera difícil de medir por la generosa asistencia de muchas personas talentosas, entre ellas J. Oliver Crom, Arnold J. Gitomer, Marc K. Johnston, Kevin M. McGuire, Regina M. Carpenter, Mary Burton, Jeanne M. Narucki, Diane P. McCarthy, Helena Ståhl, Willi Zander, Jean-Louis Van Dorne, Frederic W. Hills, Marcella Berger, Laureen Connely y Ellis Henican. A todos ellos nuestro agradecimiento.

También valoramos profundamente el indeclinable apoyo recibido por parte de toda la organización Dale Carnegie: protectores, gerentes, instructores, miembros de los cursos y todo el equipo administrativo.

Finalmente este libro se apoya en gran medida en las experiencias vividas por algunos de los más exitosos líderes del mundo. Estos hombres y mujeres provienen de diversos ámbitos, entre otros, el de los negocios, el académico, el del espectáculo y el del gobierno. Todos ellos ofrecieron sin mengua su tiempo, sus recuerdos y sus opiniones. Ellos merecen mucho del crédito de este libro.

Vivir cada día como si fuera el único	221
El mundo tiene mucha más de lo que probablemente creyera en su juventud	222
Algunas cosas son inolvidables	223
Todos los días para dormir un poquito	224
Una cosa que siempre aprecio	225
Entender que las cosas en perspectiva	226
Por último, gracias a todos	229

ÍNDICE

Conclusión	Conclusión
Algunas conclusiones	Algunas conclusiones
SAC	SAC
549	549

Introducción. La revolución de las relaciones humanas 9

1. Encuentre al líder que usted lleva dentro	21
2. Comience a comunicarse	33
3. Motivar a los demás	49
4. Exprese un auténtico interés en los demás	63
5. Mire las cosas desde el punto de vista de la otra persona	77
6. Escuche para aprender	89
7. Prepare equipos para el futuro	105
8. Respete la dignidad de los demás	121
9. Reconocimiento, elogios y premios	137
10. Cómo manejar errores, quejas y críticas	153
11. Propóngase objetivos	167
12. Concentración y disciplina	181
13. Lograr el equilibrio	195
14. Lograr una actitud mental positiva	205
15. Aprenda a no preocuparse	217
<i>Viva cada día como si fuera el único</i>	221
<i>Consuélese con la ley de las probabilidades</i>	223
<i>Coopere con lo inevitable</i>	225
<i>Ponga una orden para detener las pérdidas en sus preocupaciones</i>	227
<i>Mantenga las cosas en perspectiva</i>	228
<i>Y por último, manténgase ocupado</i>	229

<i>¿Qué hacer si existen buenas razones para preocuparse?</i>	230
16. El poder del entusiasmo	233
Conclusión. Conviértalo en realidad	245
Agradecimientos	249

<i>Introducción. La transformación de las relaciones personales</i>	
1. Encuentre su líder de red de las demás	21
2. Comience a comunicarse	25
3. Móntese a los demás	29
4. Explique su auténtico interés en los demás	33
5. Mita sus deseos de la gente de su vida	37
6. Las otras personas	41
7. Encuentre las desventajas	45
8. Pregunte sobre las de su propia	49
9. Resiba lo que dice de las demás	53
10. Recocognítivo, globoz y bromas	57
11. Cambio ministerial, drágaos y chistes	61
12. Recocognítico y grietillas	65
13. Poder la dificultad	69
14. Poder una solución mutua positiva	73
15. Aprenda a no bromeóticar	77
16. Una cara que conoce la otra	81
17. Consigue que le guste su broma	85
18. Cambie con lo insustancial	89
19. Ponga una orden para detener las bromas	93
20. Si las bromas son	97
21. Monte una jira contra su bestabacón	101
22. Y por último, monténdose contigo	105

Esta edición de 3.000 ejemplares
se terminó de imprimir en

Cosmos Offset S.R.L.,

Cnel. García 442, Avellaneda, Buenos Aires,
en el mes de junio de 2004.

Durante ochenta años, Dale Carnegie & Associates, Inc. ha estado preparando a personas para lograr el máximo de lo que ellas mismas pueden rendir. En este libro, usted recibirá la experiencia de algunas de las más importantes voces del siglo. A través del uso de ejemplos de la vida real, los principales dirigentes del mundo de los negocios, del espectáculo, de los deportes y de la política le permitirán abarcar un amplísimo espectro de posibilidades. Los autores Levine y Crom llevan los principios relativos a las relaciones humanas de Dale Carnegie & Associates, ya probados a través del tiempo, a un nuevo nivel de relevancia en el impredecible ambiente actual de los negocios. Estos principios muestran cómo cualquier persona, sea cual fuere su trabajo, puede dirigir su creatividad y su entusiasmo para trabajar de la manera más productiva.

STUART R. LEVINE y **MICHAEL A. CROM** son miembros del Comité Ejecutivo y del Directorio de la empresa Dale Carnegie & Associates, Inc.

DALE CARNEGIE (1888-1956), prolífico autor norteamericano, es considerado precursor en el género de los libros de autoayuda. Entre sus obras figuran: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida* y *Cómo disfrutar de la vida y el trabajo*.

Para mayor información puede consultar el sitio de Internet:
www.dalecarnegie.com



CLAVES

Impreso en Argentina