

D A L E
C A R N E G I E
& ASSOCIATES

HOW TO
WIN FRIENDS
&
INFLUENCE
PEOPLE

IN THE DIGITAL AGE

ADAPTED FROM THE TIMELESS BESTSELLER

DALE
CARNEGIE
& ASSOCIATES

HOW TO
WIN FRIENDS
&
INFLUENCE
PEOPLE

**IN
THE DIGITAL AGE**

ADAPTED FROM THE TIMELESS BESTSELLER

AN UP-TO-THE-MINUTE
ADAPTATION OF DALE CARNEGIE'S
TIMELESS PRESCRIPTIONS
FOR THE DIGITAL AGE

DALE CARNEGIE's commonsense approach to communicating has endured for a century, touching millions and millions of readers. The only diploma that hangs in Warren Buffett's office is his certificate from Dale Carnegie Training. Lee Iacocca credits Carnegie for giving him the courage to speak in public. *Dilbert* creator Scott Adams called Carnegie's teachings "life-changing."

In today's world, where more and more of our communication takes place across wires and screens, Carnegie's lessons have not only lasted but become all the more critical. Though he never could have predicted technology's trajectory, Carnegie proves a wise and helpful teacher in this digital landscape. To demonstrate the many ways his lessons remain relevant, Dale Carnegie & Associates, Inc., has reimaged his prescriptions and his advice for this difficult digital age. We may communicate today with different tools and with greater speed, but Carnegie's advice on how to communicate, lead, and work efficiently remains priceless across the ages.

DALE CARNEGIE (1888–1955)

inspired millions of readers since the 1936 publication of *How to Win Friends and Influence People*.

Dale Carnegie & Associates, Inc., founded in 1912, is the global engagement partner of progressive companies everywhere. It uses the original, founding principles of Dale Carnegie to engage clients' employees in a successful future. For more information, visit www.dalecarnegie.com.

Brent Cole is a writer based in Georgia. He is the founder of Invisible Ink (www.invisibleinkfirm.com).

MEET THE AUTHORS, WATCH VIDEOS AND MORE AT
SimonandSchuster.com
• THE SOURCE FOR READING GROUPS •

Email, E-Enable, Blog, Bing, Buzz, Blast, Post, Poke, Podcast, Plug-In, Aggregate, Drive, Optimize, Streamline, Click, Cloud, Crowd-Source, Google, Link, Friend, Follow, Feed, Tweet, Search . . .

WITH THE MEANS OF COMMUNICATION EVER EXPANDING, YOU CAN LEARN TO LEVERAGE THE TOOLS OF THE NEW LANDSCAPE WITH

HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE IN THE DIGITAL AGE

DALE CARNEGIE's time-tested advice has carried millions upon millions of readers for over seventy-five years up the ladder of success in their business and personal lives. Now the first and best book of its kind has been rebooted to tame the complexities of modern times and will teach you how to:

+ COMMUNICATE with DIPLOMACY and TACT

Find NUANCE and VALUE in ONLINE MEDIUMS +

+ Make PEOPLE LIKE YOU

BUILD and CAPITALIZE ON a SOLID NETWORK +

+ Become a MORE PERSUASIVE SPEAKER

PROJECT your MESSAGE WIDELY and CLEARLY +

+ Be a MORE EFFECTIVE LEADER

CONVEY a MASTERY of the WEB 2.0 +

+ INCREASE YOUR ABILITY to GET THINGS DONE

OPTIMIZE the POWER of DIGITAL TOOLS +

Gracias por adquirir este libro electrónico de Simon & Schuster.

Suscríbase a nuestro boletín y reciba ofertas especiales, acceso a contenido adicional e información sobre los últimos lanzamientos nuevos y otros excelentes libros electrónicos de Simon & Schuster.

Sign Up Here

o visítenos en línea para registrarse
[en eBookNews.SimonandSchuster.com](http://eBookNews.SimonandSchuster.com)



También por Dale Carnegie

Como ganar amigos y influenciar personas

Hablar en público e influir en los hombres de negocios

Cómo dejar de preocuparse y empezar a vivir

Lincoln el Desconocido

La Manera Rápida y Fácil de Hablar Efectivamente

Pathways to Success **También por Dale Carnegie Training**

Dominio del liderazgo

Las 5 Habilidades Esenciales de las Personas

También por Dale Carnegie & Associates

La ventaja de las ventas

Cómo ganar amigos e influir en las personas para adolescentes

(Presentado por Doña

Dale Carnegie)

How to Win Friends and Influence People in the Digital Age

**Dale Carnegie
& Associates, Inc.**

with Brent Cole

SIMON & SCHUSTER
NEW YORK LONDON TORONTO SYDNEY NEW DELHI



Simon & Schuster

1230 Avenida de las Américas

Nueva York, NY 10020

www.SimonandSchuster.com

Copyright © 2011 por Donna Dale Carnegie Todos los derechos reservados, incluido el derecho a reproducir este libro o partes del mismo en cualquier forma. Para obtener información, diríjase al Departamento de Derechos Subsidiarios de Simon & Schuster, 1230 Avenue of the Americas, Nueva York, NY 10020

Primera edición de tapa dura de Simon & Schuster Octubre de 2011

SIMON & SCHUSTER y el colofón son marcas registradas de Simon & Schuster, Inc.

La oficina de oradores de Simon & Schuster puede traer autores a su evento en vivo.

Para obtener más información o reservar un evento, comuníquese con la oficina de oradores de Simon & Schuster al 1-866-248-3049 o visite nuestro sitio web en www.simonspeakers.com.

Fabricado en los Estados Unidos de América 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso Cole, Brent.

Cómo ganar amigos e influir en las personas en la era digital / por Brent Cole.

pags. cm.

Incluye referencias bibliográficas.

1. Influencia (Psicología) 2. Relaciones interpersonales. 3. Interpersonales comunicación. 4. Éxito. I. Título.

BF774.C65 2011

158,2—dc23

2011030546

ISBN 978-1-4516-1257-8

ISBN 978-1-45162916-3 (libro electrónico)

Contenido

Por qué el consejo de Carnegie sigue siendo importante

PARTE UNO

Elementos esenciales del compromiso

Capítulo 1: **Entierra tus bumeranes**

Capítulo 2: **Afirma lo que es bueno**

Capítulo 3: **Conéctese con los deseos fundamentales**

LA SEGUNDA PARTE

Seis maneras de causar una impresión duradera

Capítulo 1: **Interésate en los intereses de los demás**

Capítulo 2: **Sonrisa**

Capítulo 3: **Reinar con nombres**

Capítulo 4: **Escucha más tiempo**

Capítulo 5: **Discuta lo que les importa**

Capítulo 6: **Deja a los demás un poco mejor**

PARTE TRES

Cómo merecer y mantener la confianza de los demás

Capítulo 1: **Evite las discusiones**

Capítulo 2: **Nunca digas: "Estás equivocado"**

Capítulo 3: **Admita las fallas de manera rápida y enfática**

Capítulo 4: **Comience de una manera amistosa**

Capítulo 5: **Afinidad de acceso**

Capítulo 6: **Entrega el crédito**

Capítulo 7: **Comprometerse con empatía**

Capítulo 8: **Apelación a motivos nobles**

Capítulo 9: **Comparte tu viaje**

Capítulo 10: **Lanzar un desafío**

CUARTA PARTE

Cómo liderar el cambio sin resistencia ni resentimiento

Capítulo 1: **Comience con una nota positiva**

Capítulo 2: **Reconozca su equipaje**

Capítulo 3: **Señale los errores en silencio**

Capítulo 4: **Haga preguntas en lugar de dar órdenes directas**

Capítulo 5: **Mitigar la falla**

Capítulo 6: **Ampliar la mejora**

Capítulo 7: **Dar a los demás una buena reputación para estar a la altura**

Capítulo 8: **Mantente conectado en un terreno común**

notas

Por qué el consejo de Carnegie sigue siendo importante

En 1936, Dale Carnegie hizo una declaración convincente a sus lectores: "El trato con la gente es probablemente el mayor problema al que te enfrentas". Esta es la base de *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, y sigue siendo cierto hoy en día. Sin embargo, desarrollar estrategias para tratar con personas es más complejo.

La velocidad de mensajería es instantánea. Los medios de comunicación se han multiplicado.

Las redes se han expandido más allá de fronteras, industrias e ideologías. Sin embargo, en lugar de hacer obsoletos los principios de este libro, estos importantes cambios han hecho que los principios de Carnegie sean más relevantes que nunca. Representan la base de toda estrategia sólida, ya sea que comercialice una marca, se disculpe con su cónyuge o se presente a los inversores. Y si no comienza con la base correcta, es fácil enviar el mensaje equivocado, ofender o quedarse vergonzosamente lejos de su objetivo. "La precisión de la comunicación", insistió el escritor estadounidense James Thurber, "es importante, más importante que nunca, en nuestra era de equilibrios instantáneos, cuando una palabra falsa o mal entendida puede crear tanto desastre como un acto repentino e irreflexivo". ¹ Consideré la era de los equilibrios de gatillo fácil en la que vivimos hoy, más de cincuenta años después de que Thurber escribiera la frase. Las apuestas son más altas. En medio de la amalgama de medios, la distinción es más difícil. Cada palabra, cada señal no verbal, cada mirada silenciosa se examina como nunca antes. Un paso en falso puede tener implicaciones mucho mayores. Aún así, cada interacción desde su primer buen día hasta su última buena noche es una oportunidad para ganar amigos e influir en los demás de manera positiva.

Aquellos que tienen éxito a diario llevan vidas bastante exitosas. Pero este tipo de éxito tiene un precio filantrópico que algunos no están dispuestos a pagar. No es tan simple como ser inteligente con los anuncios o las redes sociales.

"El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo", dijo el redactor de discursos presidenciales James Humes. ² En otras palabras, las habilidades interpersonales que conducen a la influencia tienen tanto que ver con el mensajero, un líder en cierto modo, como con el médium.

Este libro le mostrará cómo y por qué esto es cierto, tal como se lo ha mostrado a más de cincuenta millones de lectores en todo el mundo, incluidos líderes mundiales, luminarias de los medios, íconos empresariales y autores de éxito. Lo que todos llegan a entender es que no existe tal cosa como un intercambio neutral. Dejas a alguien un poco mejor o un poco peor.

³ Los mejores entre nosotros dejan a los demás un poco mejor con cada movimiento de cabeza, cada

inflexión, cada interfaz. Esta idea encarnada diariamente tiene resultados significativos.

Mejorará tus relaciones y ampliará tu influencia con los demás, sí.

Pero lo hará porque el ejercicio diario provoca en ti un mayor carácter y compasión. ¿No nos mueve a todos el altruismo?

“Puedes hacer más amigos en dos meses interesándote más en otras personas que en dos años tratando de que la gente se interese en ti”.

La afirmación de Carnegie sigue siendo relevante, aunque contraria a la intuición, porque nos recuerda que el secreto para progresar con las personas es una medida de desinterés barrida por la corriente de la era digital.

Vivimos en una era sin precedentes de autoayuda y autopromoción. Vemos videos de YouTube como Double Rainbow que se vuelven virales en cuestión de semanas y obtienen el tipo de atención global que la gente solía romperse la espalda durante años, incluso décadas, para obtener. Somos testigos de videos de sexo supuestamente filtrados que crean celebridades de la noche a la mañana. Vemos cabezas parlantes y expertos políticos derribar a su competencia y elevar sus calificaciones. Todos los días nos sentimos tentados a creer que la mejor estrategia publicitaria es una mezcla de truco y parodia a través del medio más viralmente competente. La tentación es demasiado para muchos. Pero para aquellos que entienden los conceptos básicos de las relaciones humanas, existe una manera mucho mejor, mucho más respetable y mucho más sostenible de operar.

Si bien la autoayuda y la autopromoción no son actividades inherentemente deficientes, los problemas siempre surgen cuando la corriente de autorrealización se bloquea dentro de nosotros. Eres uno en siete mil millones: tu progreso no es solo para ti.

Cuanto antes permita que esta verdad dé forma a sus decisiones de comunicación, antes verá que el camino más rápido hacia el crecimiento personal o profesional no es promocionarse ante los demás, sino compartirse con ellos. Ningún autor ha presentado el camino con tanta claridad como Dale Carnegie. Sin embargo, tal vez ni siquiera él podría haber imaginado cómo el camino hacia una colaboración significativa se convertiría en una autopista de influencia lucrativa y duradera en la actualidad.

Más que comunicación inteligente

Si bien la hiperfrecuencia de nuestras interacciones ha hecho que las habilidades de personas competentes sean más ventajosas que nunca, las personas influyentes deben ser más que comunicadores inteligentes.

La comunicación es simplemente una manifestación externa de nuestros pensamientos, nuestras intenciones y nuestras conclusiones sobre las personas que nos rodean. “De la abundancia del corazón habla la boca”. ⁴ Estos impulsos internos son el principal diferenciador

entre el líder de hoy y la sanguijuela relacional de hoy.

Los dos niveles más altos de influencia se logran cuando (1) la gente te sigue por lo que has hecho por ellos y (2) la gente te sigue por lo que eres. En otras palabras, los niveles más altos de influencia se alcanzan cuando la generosidad y la confiabilidad rodean tu comportamiento. Este es el precio de un gran impacto sostenible, ya sea que participen dos o dos millones de personas. Sin embargo, solo cuando la generosidad y la confianza se comunican de manera ingeniosa y auténtica, los beneficios son mutuos.

Debido a que vivimos en una era en la que la influencia de las celebridades se puede tomar prestada como líneas de crédito y la cobertura de los medios se puede ganar con ruedas chirriantes, es aún más crítico que cada oportunidad de comunicación sea importante: que cada medio que use esté lleno de mensajes que generen confianza, transmitir gratitud y agregar valor a los destinatarios. Lo único que no ha cambiado desde la época de Carnegie es que todavía existe una clara distinción entre la influencia que se toma prestada (y es difícil de sostener) y la influencia que se gana (y es tan estable como el eje de la tierra). Carnegie fue el maestro de la influencia que se gana.

Considere algunos de sus principios fundamentales: no critique, condene ni se queje; hablar de los intereses de los demás; si te equivocas, admítelo; deja que otros salven la cara.

Esos principios no te convierten en un conversador inteligente ni en un narrador ingenioso. Le recuerdan que considere las necesidades de los demás antes de hablar. Lo alientan a abordar temas difíciles con honestidad y amabilidad. Lo empujan a convertirse en un gerente, cónyuge, colega, vendedor y padre más amable y humilde. En última instancia, lo desafían a ganar influencia en la vida de los demás, no a través del espectáculo o la manipulación, sino a través de un hábito genuino de expresar mayor respeto, empatía y gracia.

¿Tu recompensa? Amistades ricas y duraderas. Transacciones confiables. Convinciente liderazgo. Y en medio de la masa de me-ismos de hoy, una marca muy distintiva.

El libro original ha sido llamado el libro de autoayuda más vendido de todos los tiempos. Desde un punto de vista moderno, este es un nombre inapropiado. "Autoayuda" no era una frase que usara Carnegie. Fue el apodo asignado al género creado por el éxito de taquilla de *Cómo ganar amigos*. La ironía es que Carnegie no respaldaría todos los consejos de autoayuda de hoy. Elogió la acción que surgió del interés genuino en los demás. Enseñó principios que fluían de un placer subyacente en ayudar a otros a tener éxito.

Si el libro fuera recategorizado, *Cómo ganar amigos* sería considerado más apropiadamente como el libro de ayuda para el alma más vendido en el mundo. Porque es el apuntalamiento anímico de la Regla de Oro lo que Carnegie extrajo tan bien.

Los principios en este documento son más que identificadores de autoayuda o autopromoción. Ellos

son estrategias conmovedoras para un progreso duradero y lucrativo en sus conversaciones, sus colaboraciones, su empresa. Las implicaciones son significativas.

Al aplicar los principios, no solo se convertirá en una persona más convincente con más influencia en la vida de los demás; cumplirás un propósito filantrópico todos los días. Imagine este efecto combinado con las docenas de interacciones diarias que le ofrece la era digital. Imagine el efecto si decenas de personas en una organización hicieran lo mismo. Ganar amigos e influir en las personas hoy en día no es poca cosa. En el continuo de oportunidades, es su mayor y más constante ocasión para lograr un progreso sostenible con los demás. ¿Y qué éxito no comienza con las relaciones?

Comenzando suave

La comunidad empresarial tiende a patrocinar las habilidades blandas, como se han denominado los principios de Carnegie, como si concluyera que, en el mejor de los casos, son complementarias de las habilidades duras. Esto es al revés. Es necesario un cambio de paradigma permanente si desea aprovechar al máximo sus interacciones, y mucho menos este libro.

Las habilidades blandas, como la compasión y la empatía, impulsan las habilidades duras, como la programación, las operaciones y el diseño, a una efectividad excepcional. ¿Cómo? Las habilidades blandas vinculan las habilidades duras con la productividad operativa, la sinergia organizacional y la relevancia comercial porque todas requieren un sólido compromiso humano. ¿El gerente hábil que se sienta en la elevada oscuridad y se enseñorea de sus informes triunfa sobre el gerente hábil que camina entre su gente, que es conocido, visto y respetado por su gente? Si bien el primero podría obtener cierto éxito al forzar su mano por un tiempo, su influencia es fatalmente defectuosa porque su gente no le otorga su poder. Su influencia es solo una apariencia de apalancamiento con una vida útil corta.

En su libro *Derailed*, el psicólogo corporativo Tim Irwin detalla la caída de seis directores ejecutivos de alto perfil durante la última década. Cada caída fue provocada por la incapacidad del ejecutivo para conectarse con los empleados en un nivel tangible y significativo. En otras palabras, cada descarrilamiento fue el resultado de un exceso de habilidades duras junto con un déficit de habilidades blandas: inteligencia corporativa menos influencia convincente. Y esos defectos no son menos nuestros. Los suyos eran públicos, pero los nuestros suelen ser igualmente palpables.

Perdemos la fe de amigos, familiares y otros cuando seguimos los pasos del éxito relacional sin alimentar la esencia de las relaciones: la medición y satisfacción de las necesidades humanas.

¿Qué hace que tantas personas bien intencionadas se equivoquen? Tal vez el etéreo La naturaleza de las habilidades blandas nos lleva por mal camino. Podemos apoyarnos unilateralmente en lo medible.

Las habilidades duras se pueden probar, enseñar y transferir. La mayoría de los libros de negocios están escritos con esto en mente porque podemos identificar el progreso de las habilidades duras, tanto a nivel individual como corporativo, con gráficos, métricas e informes.

No así de las habilidades blandas. Pueden ser difíciles de reducir a pasos. A menudo son confusos y solo se pueden cuantificar crudamente a través de mejores respuestas y relaciones mejoradas. Sin embargo, ¿no son estas las mejores medidas de todas? ¿De qué sirve una lista de logros si han llevado a una regresión relacional? Cuando cualquier progreso está respaldado por la autopromoción y la autocoplacencia, no durará.

En pequeña escala, ¿mantenemos amigos cuyas acciones demuestran regularmente que la relación se trata de ellos? Cuando nos enteramos de que el comportamiento de una persona tiene un motivo oculto, tiene menos influencia sobre nosotros que alguien a quien hemos visto una sola vez. La relación está condenada al fracaso a menos que confiesa y hace un cambio. Incluso entonces, quedará un residuo de escepticismo.

A gran escala, ¿seguimos siendo leales a las marcas que regularmente demuestran incapacidad o falta de voluntad para aceptar nuestras necesidades y deseos? Atrás quedaron los días en que la mayoría de las empresas les decían a los consumidores lo que necesitaban. Vivimos en una época en la que los consumidores tienen la mayoría en las decisiones de diseño, fabricación y marketing. "Going green" fue una vez una pequeña y bien intencionada campaña publicitaria para un puñado de productos. La voz colectiva del consumidor lo ha convertido en un marketing obligatorio. mantra.

Las personas y las empresas insensibles al éxito de las habilidades blandas pierden la marca hoy.

Algunos insisten en que no puedes enseñar instintos de habilidades blandas. Es cierto si abordas las habilidades blandas con una metodología de habilidades duras. Carnegie no cometió este error. Descubrió que los instintos altruistas salen a la superficie no de una estrategia astuta paso a paso, sino del ejercicio de los deseos fundamentales. Cuando nos comportamos de manera que nos hagamos amigos e influyamos positivamente en los demás, aprovechamos un pozo más profundo de inspiración, significado e ingenio.

Integrado en todos nosotros está el deseo de una comunicación honesta: comprender y ser comprendido. Más allá de eso, para una conexión auténtica: ser conocido, aceptado y valorado. Aún más allá de eso, para una colaboración exitosa: trabajar juntos hacia un logro significativo, ya sea el éxito comercial, la victoria corporativa o la longevidad relacional. La esencia suprema del éxito se encuentra a lo largo de un espectro entre la conexión humana auténtica (ganar amigos) y el impacto significativo y progresivo (influir en las personas). "No hay esperanza de alegría", concluyó el aviador y escritor francés Antoine de Saint-Exupéry, "excepto en las relaciones humanas". [5](#) ¿Cómo se accede a estas habilidades conmovedoras que potencian la comunicación eficaz,

conexión significativa y colaboración progresiva?

En primer lugar, debemos recordar que los éxitos relacionales de hoy no se miden en la escala de los medios: cuáles usar y cuántos amigos, admiradores o seguidores se pueden acumular. Se miden en la escala del significado. Sea significativo en sus interacciones y el camino hacia el éxito en cualquier esfuerzo es más simple y mucho más sostenible. ¿La razón? La gente se da cuenta. La gente recuerda. Las personas se commueven cuando sus interacciones contigo siempre las dejan un poco mejor.

El significado gobierna la eficacia de todos los medios. Una vez que tenga algo significativo que ofrecer, puede elegir los medios más competentes para su empresa. Sin embargo, cuando antepones el medio al significado, tu mensaje corre el peligro de convertirse, en palabras de Macbeth de Shakespeare, en “un cuento, contado por un idiota, lleno de ruido y furia, que no significa nada”. [6](#) El advenimiento de los tweets y las actualizaciones de estado, si bien brindan formas convenientes de mantener informados a amigos, familiares y colegas, han creado una avalancha de tal ruido y furia. Pero no son solo los mensajes que salen a 140 caracteres o menos los que corren el riesgo de no significar nada.

Cualquier medio que transmita un mensaje que carezca de significado no cumplirá su intención: un anuncio de televisión, una nota del departamento, un correo electrónico de un cliente, una tarjeta de cumpleaños.

Con tan pocos medios en su día, Carnegie no necesitaba abordar a fondo ambos lados de esta ecuación. Podría concentrarse en cómo ser significativo en persona, por teléfono y por carta. Hoy, debemos considerar a fondo tanto los significados como los medios de nuestros mensajes.

Consejos sencillos para tener éxito con la gente de hoy

“Las verdades simples”, escribió el ensayista francés Vauvenargues, “son un alivio de las grandes especulaciones”. [7](#) La razón por la que *Cómo ganar amigos e influir en las personas* sigue siendo un éxito de ventas hasta el día de hoy, moviendo más de 250.000 unidades solo en los Estados Unidos en 2010, es que los principios que contiene son simples pero atemporales. La sabiduría subyacente es directa pero trascendente. Desde el inicio del primer curso de Carnegie sobre el tema en 1912, sus verdades simples han iluminado las formas más efectivas de convertirse en una persona a la que otros acuden en busca de opiniones, consejos y liderazgo.

Por tanto, si existe alguna oportunidad de reescribir el tomo clásico, no es en el contexto de suplantar sus consejos. La prosa que se entrelaza a través de las páginas que tiene ante usted está en un contexto diferente: reformulando el consejo de Carnegie para una era completamente diferente: los mismos principios atemporales vistos a través de una lente moderna y aplicados con una mentalidad digital y global. Las oportunidades de ganar amigos e influir en las personas hoy en día son exponencialmente mayores que en la época de Dale Carnegie. Sin embargo, cuando se desglosan las oportunidades, los números importan poco porque “el universo entero, con

una insignificante excepción, está [todavía] compuesta de otros". [8](#)

Es cierto, escribe el autor de *50 Self-Help Classics* Tom Butler-Bowdon de *How to Win Friends*, que "hay una extraña inconsistencia entre el descaro del título y gran parte de lo que realmente está en el libro". [9](#) Vea el título de este libro a través de la lente escéptica de hoy y es posible que se pierda su magia. El libro es sobre todo un tratado sobre la aplicación de la combinación inigualable de empatía auténtica, conexión estratégica y liderazgo generoso.

Es importante recordar que en la época de Carnegie, los muchos medios de identidades enhapadas (sitios web, Facebook, LinkedIn, Twitter) y la persuasión cargada de artilugios (anuncios emergentes, patrocinios de celebridades, televangelismo) no existían. La idea de ganar amigos no se había reducido a un botón de "aceptar". La idea de influir en la gente no incluía el bagaje de medio siglo de campañas publicitarias infladas, engaños corporativos y luminarias de doble vida. Carnegie tenía una razón intuitiva para identificar su título de la forma en que lo hizo.

En aquel entonces, si no fomentabas una amistad, influir en una persona era casi imposible. Las redes sociales no existían. Las conexiones digitales no estaban disponibles. De hecho, rara vez hacia negocios con una persona que no conocía de manera tangible. La persona promedio solo tenía tres formas de conectarse con otra: cara a cara, por carta o por teléfono. El cara a cara era la expectativa. Hoy es la excepción.

Si bien la influencia indirecta a través de la celebridad o el estatus social existía en la época de Carnegie, no fue instantánea ni viral como lo es hoy. La amistad fue una vez el puente para dominar todos los días. Te ganaste amigos con un firme apretón de manos, una cálida sonrisa y un cuerpo de actividad altruista. Fuiste digno de la influencia que resultó. La causa y el efecto no están tan ordenados hoy.

Considere la edición de 2010 de las "100 personas más influyentes del mundo" de la revista *Time*. Con más de seis millones de seguidores en Twitter, Lady Gaga entró en la lista. [10](#) No hay necesidad de discutir si tiene influencia sobre su enorme base de seguidores, que desde entonces ha superado los 10 millones. Si ella asiente a cierta marca de zapatos o a cierta botella de agua, los productos se mueven. La verdadera discusión gira en torno al valor que atribuye a sus relaciones ya qué fines conduce su influencia. Si ella busca la medida más alta de ambos, su influencia es una fuerza significativa. Si solo busca aumentar los números, ganará más dinero pero no tendrá más impacto que una campaña de crack de Polaroid.

El valor inherente y relacional de la influencia no ha cambiado. Sigue siendo la moneda del progreso interpersonal. Sin embargo, la plétora de medios de comunicación ha hecho posible adquirir versiones baratas. Y obtienes lo que pagas.

Si bien vivimos en una era en la que "ruido más desnudo es igual a celebridad", esta no es una

libro sobre la solicitud de amistades y la explotación de la influencia, un camino que Carnegie describió como originario "desde los dientes". [11](#) Este es un manual de relaciones humanas que se origina "desde el corazón". Se trata de ganar amigos de la misma manera que su buen abuelo se ganó el corazón de su sabia abuela: a través del interés sincero, la empatía sincera y el aprecio sincero. Y se trata de orientar la influencia duradera que surge hacia el progreso y beneficio mutuo.

Hay una forma correcta y efectiva de hacer esto, y Carnegie la describió magníficamente. Setenta y cinco años después, los principios siguen siendo válidos, pero algunas definiciones han cambiado y las ramificaciones se han ampliado. La trayectoria de este libro será, por lo tanto, hacia una nueva explicación y aplicación. ¿Cómo entendemos y utilizamos los principios de Carnegie en un mundo digitalizado? Ciertas pistas se pueden derivar de listas que no existían en la época de Carnegie, como las "Empresas más admiradas del mundo" de la revista *Forbes*, los "Directores ejecutivos con mejor desempeño del mundo" de *Harvard Business Review* y la lista de las "100 personas más influyentes" de *Time*. , ya mencionado. Estas pistas, o a veces advertencias, han servido como guías ocasionales para el contexto en el que hoy se logra el éxito interpersonal. En el espíritu del libro original, las páginas que siguen también servirán como un recordatorio constante de que las razones por las que hacemos las cosas son más importantes que las cosas que hacemos.

Si bien el viaje para aplicar los principios de Carnegie hoy no es tan complicado como desconectarse y volver a depender de los telegramas, los teléfonos y la interfaz tangible, tampoco es tan trillado como inyectar un poco de humanidad en cada aspecto de su espacio digital. En general, la mejor práctica es una combinación juiciosa de toque personal y presencia digital.

El empleo de esta combinación comienza con una evaluación honesta de su situación actual. A partir de aquí tu camino para progresar con los demás es claro.

¿Cuál es su proporción de interacciones cara a cara versus digitales? Para la mayoría de las personas, el correo electrónico, los mensajes de texto, los blogs, los tweets y las publicaciones de Facebook son las principales formas en que se comunican con los demás. Esto presenta nuevos obstáculos y nuevas oportunidades.

Al depender tanto de la comunicación digital, perdemos un aspecto crítico de las interacciones humanas: las señales no verbales. Al dar malas noticias, es difícil mostrar compasión y apoyo sin poner la mano en el hombro de otra persona.

Al explicar una nueva idea, es difícil transmitir el mismo nivel de entusiasmo a través de una llamada telefónica que si estuviera frente a su audiencia en persona. ¿Cuántas veces ha enviado un correo electrónico y el destinatario le ha llamado para despejar el aire cuando el aire ya estaba despejado?

La emoción es difícil de transmitir sin señales no verbales. El advenimiento de la comunicación por video ha derribado algunas barreras, pero el video es solo una pequeña fracción

de la comunicación digital. Y aun así, no guía el más alto nivel de dignidad humana de la forma en que lo hace una reunión cara a cara. La galardonada película *Up in the Air* aclara este punto.

Ryan Bingham (George Clooney) es un reductor de personal corporativo que viaja por todo el país para despedir a personas de empresas que no lo harán por sí mismas. Bingham se destaca en su trabajo, que requiere que despida a la gente de una manera digna e incluso inspiradora.

Ha dominado un discurso en el que anima a cada persona a abrazar la nueva libertad. Incluso pelea con su jefe, quien le obliga a empezar a entregar los despidos por videoconferencia para abaratar gastos. La gran paradoja, sin embargo, es que Bingham es un solitario sin una relación auténtica en su vida, ni siquiera con su hermanita, a cuya boda quizás no asista. Lo que parece ser una extraña habilidad para empatizar y conectarse con aquellos a los que está despidiendo es en realidad una confirmación de un profundo desapego. No es hasta que una experiencia personal le muestra el significado crudo de la conexión humana real que finalmente ve la verdad. Entonces ni siquiera él puede seguir su consejo.

Vivimos en un mundo digital impulsado donde el valor total de la conexión humana a menudo se intercambia por competencia transaccional. Muchos han dominado el arte irónico de aumentar los puntos de contacto y, al mismo tiempo, perder contacto. El remedio no se encuentra ni en la autopreservación (al estilo de Ryan Bingham) ni en estimular la conexión a través de un arte de vender conmovedor pero superficial. Lo primero es un error filosófico.

Este último es estratégico.

Hay un umbral para la productividad de hoy, que se encuentra en el mismo punto donde el progreso con las personas es suplantado por el progreso. A menudo es la mera velocidad de la comunicación lo que afecta nuestro juicio. Debido a que creemos que los demás esperan respuestas inmediatas (como nosotros mismos), a menudo no nos tomamos el tiempo para elaborar respuestas significativas; ignoramos las sutilezas de la cortesía común; decimos: "No puedo aplicar estos principios a un comentario de blog, a un correo electrónico, a una conferencia virtual donde ni siquiera estoy seguro de que me escuchen". Pero estas interacciones son cuando los principios de Carnegie son más valiosos. Es en los momentos comunes y cotidianos donde las acciones altruistas destacan con mayor claridad.

Esperamos cortesía en las primeras citas y reuniones de seguimiento; nos impacta cuando la misma cortesía aparece en un informe de progreso semanal o en un viaje compartido en el ascensor. Esperamos humilde elocuencia en una campaña publicitaria o un discurso de boda; nos sentimos inspirados cuando la misma elocuencia humilde aparece en una actualización por correo electrónico o en una respuesta de texto sobre un asunto trivial. La diferencia, como dicen, está en los detalles, los detalles a menudo sutiles de sus interacciones diarias.

¿Por qué esos detalles siguen siendo importantes en esta era digital? Porque "la persona que tiene

el conocimiento técnico más la capacidad de expresar ideas, asumir el liderazgo y despertar el entusiasmo entre las personas: esa persona se encamina hacia un mayor poder adquisitivo". Es notable cuánto más relevantes son hoy las palabras de Carnegie.

Cómo ganar amigos e influir en las personas en la era digital

Parte 1

Elementos esenciales del compromiso

1

Entierra tus bumeranes

Pregunte tanto a Adolf Hitler como a Martin Luther King Jr. por una definición básica de influencia y es posible que obtenga respuestas similares. Observe su aplicación biográfica de influencia y descubrirá que sus definiciones no podrían estar más en desacuerdo. La distinción tangible comienza con sus palabras.

Frente a “Qué suerte para los líderes que los hombres no piensen” contra “No estoy interesado en el poder por el poder, pero. en el ~~peso que es y su modo de agencia se escribe hoy~~ que el primero sostiene que la influencia es la recompensa del cínico astuto y condescendiente. Este último sostiene que la influencia es la recompensa del agente confiable del bien común. Cada día nuestras palabras nos sitúan en algún lugar entre los dos enfoques dispares. La historia detalla los resultados en ambos extremos. Nos comunicamos para derribar a otros o para edificar a otros.

Con este fin, Carnegie fue sucinto en su consejo: no critiques, condenes ni te quejes. Pero cuánto más difícil parece esto hoy. Decir que debemos ser más conscientes de nuestras palabras es quedarse corto. Con un inmenso lienzo digital en el que comunicar nuestros pensamientos viene un igualmente inmenso lienzo de responsabilidad llamado acceso público. “Las comunicaciones digitales han hecho posible llegar a más personas de manera más rápida y económica”, explicó el autor de éxito de ventas Guy Kawasaki en una entrevista reciente, “pero un perdedor sigue siendo un perdedor. Podría argumentar que la tecnología ha hecho posible arruinar la reputación de uno más rápido y más fácil que nunca”.

De hecho, es un buen caso, y precisamente el contrapunto actual de la aplicación de este principio.

Lo que antes era una crítica encubierta ahora puede hacer que te multen. Pregúntele al Dr. Patrick Michael Nesbitt, un exmédico de medicina familiar canadiense que fue multado con \$40,000 por publicar comentarios “despiadados” y difamatorios en Facebook sobre la madre de su hija. ² O Ryan Babel, el delantero holandés del Liverpool Football Club, quien después de una derrota ante el Manchester United tuiteó un enlace a una foto manipulada del árbitro Howard Webb con el comentario “Y lo llaman uno de los mejores árbitros. Eso es una broma.” Posteriormente fue multado con £ 10,000, alrededor de \$ 16,000. ³ Sobre el tuit de Babel, el bloguero de la BBC Ben Dirs señaló: “Mientras que hace un año Babel podría haberse desahogado con su novia, ahora tiene esta muy conveniente y muy

tentadora, herramienta en la punta de sus dedos que le permite sondear al mundo". ⁴

Lo que una vez fue una queja descuidada entre amigos ahora puede hacer que te despidan. Un estudio realizado en 2009 por Proofpoint reveló que de las empresas estadounidenses con mil o más empleados, el 8 por ciento informó haber eliminado a alguien por sus comentarios en sitios como Facebook y LinkedIn. ⁵ Para ser más específicos, una edición en línea reciente del *Hufington Post* describe trece publicaciones en Facebook que hicieron que se despidiera a personas de sus trabajos. ⁶ Incluidos en la lista están:

- Una camarera en un restaurante de pizza que publicó su queja y crítica profana de dos clientes después de recibir una pequeña propina por esperar en su mesa durante tres horas, lo que incluía quedarse una hora más tarde de su turno. "Gracias por comer en Brixx", gruñó, y luego se burló de los clientes, llamándolos "baratos". ⁷ • Un empleado del día del juego en el estadio de los Philadelphia Eagles que publicó una actualización de estado despectiva en la que condenó al equipo por permitir que el amado profundo Brian Dawkins firmara con los Denver Broncos. "Dan está [improperio] devastado por la firma de Dawkins con Denver. . . Dam Eagles R ¡Retrasado! ⁸
- Siete empleados de una cadena de supermercados canadiense llamada Farm Boy que crearon el grupo de Facebook "I got Farm Boy'd" que se burlaba de los clientes e incluía "ataques verbales contra los clientes y el personal". ⁹

A veces uno puede preguntarse si la crítica se ha vuelto más frecuente que la compasión y el juicio más frecuente que la gracia en nuestros medios de comunicación.

No hay duda de que el snark es elegante. Con tantas oportunidades para ser escuchados, muchos parecen dispuestos a defender su derecho a hablar cuando alguien más está equivocado, pero con la misma rapidez se encogenen en su derecho a permanecer en silencio cuando son ellos los que están equivocados. Muchos están acostumbrados a sostener una espada llamada Primera Enmienda en una mano y un escudo llamado Quinta en la otra, mientras olvidan que hacerlo es considerar las relaciones humanas como un campo de batalla. En muchos sentidos, esta cultura de crítica y queja es la lamentable realidad.

Sin embargo, la persona influyente entiende que tales indiscreciones aceleran el camino hacia la ruptura relacional sin importar cuán acertado esté usted o cuán equivocado esté el otro. Tales tácticas derriban mucho más a menudo de lo que construyen porque sugieren un motivo unilateral subyacente, ya sea que exista o no. Posteriormente, mueven una interacción de mansa a tensa. No es de extrañar que tengamos más cabezas parlantes

que los verdaderos líderes de hoy. La influencia siempre está en juego, pero muchos no quieren nada más que exponer su caso. No solo sienta un mal precedente, sino que no hace más que alimentar la tensión y aumentar la brecha entre un mensaje y una colaboración significativa.

Sin embargo, cuando aparece un verdadero líder, no se puede negar el efecto contrario. Ha habido pocos comunicadores más convincentes que el libertador de la Proclamación de Emancipación. El presidente Lincoln fue conocido durante mucho tiempo como un hombre que abordaba situaciones tensas con aplomo y gracia. Su reacción a un error táctico significativo durante un momento culminante de la Guerra Civil es un buen ejemplo.

La Batalla de Gettysburg se libró durante los tres primeros días de julio de 1863. Durante la noche del 4 de julio, el general Robert E. Lee comenzó a retirarse hacia el sur mientras nubes de tormenta inundaban el país con lluvia. Cuando Lee llegó al Potomac con su ejército derrotado, encontró un río crecido e intransitable frente a él y un Ejército de la Unión victorioso detrás de él. Lee estaba atrapado. Aquí estaba la oportunidad de oro del Ejército de la Unión para capturar al ejército de Lee y poner fin a la guerra de inmediato. Con una oleada de confianza, Lincoln ordenó al general George Meade que no convocara un consejo de guerra sino que atacara a Lee de inmediato. El presidente telegrafió sus órdenes y luego envió un mensajero especial a Meade exigiendo una acción inmediata.

Meade convocó un consejo de guerra. Él dudó. Procrastinó. Telegrafó todo tipo de excusas al presidente. Finalmente, el Potomac retrocedió y Lee cruzó el río y escapó con sus fuerzas.

Lincoln estaba furioso. "¿Qué significa esto?" le gritó a su hijo Robert. "¡Gran Dios! ¿Qué significa esto? Los teníamos a nuestro alcance y sólo teníamos que extender nuestras manos y eran nuestros; sin embargo, nada de lo que pudiera decir o hacer podía hacer que el ejército se moviera. Dadas las circunstancias, casi cualquier general podría haber derrotado a Lee. Si hubiera subido allí, podría haberlo azotado yo mismo".

Con una amarga decepción, Lincoln, normalmente contenido, se sentó y le escribió a Meade lo que, dada su historia, fue una carta dura.

Mi querido general,

no creo que aprecie la magnitud de la desgracia involucrada en la fuga de Lee. Estaba a nuestro alcance, y haberlo cercado, en relación con nuestros últimos éxitos, habría puesto fin a la guerra. Tal como están las cosas, la guerra se prolongará indefinidamente. Si no pudiste atacar a Lee con seguridad el lunes pasado, ¿cómo puedes hacerlo al sur del río, cuando puedes llevar contigo muy pocos, no más de dos tercios de la fuerza que tenías a mano? No sería razonable esperar y no espero que usted

ahora puede afectar mucho. Su oportunidad de oro se ha ido, y estoy angustiado inmensamente a causa de ello.

Era una carta bastante justificada para ser enviada. Sin embargo, Lincoln nunca lo envió. Fue encontrado entre sus papeles después de su muerte.

¿Qué cree que impidió que el presidente expresara su gran decepción y sus comprensibles críticas?

El presidente Lincoln era un maestro de la comunicación y la humildad estaba en el centro de todo lo que decía. Debió haber considerado que si enviaba la carta, habría aliviado algo de su frustración, pero al mismo tiempo habría encendido el resentimiento en el general Meade, lo que perjudicaría aún más la utilidad del hombre como comandante. Lincoln sabía que Meade acababa de ser asignado como comandante del Ejército del Potomac solo unos días antes.

También sabía que Meade disfrutó de una serie de éxitos heroicos. Ciertamente, Meade estaba bajo una gran presión, con la carga añadida de mala sangre entre él y algunos de los que se le pedía que comandara. Si Lincoln hubiera hecho a un lado esos detalles y enviado su carta, ciertamente habría ganado la batalla de las palabras, pero habría sufrido una pérdida en la guerra de influencia.

Esto no significa que el General Meade no mereciera ser informado de su error.

Significa que había una forma ineficaz de informarle y una forma efectiva.

Lincoln finalmente le transmitió a Meade su decepción, pero lo hizo de una manera digna. Al optar gentilmente por retener la carta más cortante, Lincoln decidió retener e incluso aumentar su influencia con Meade, quien se convertiría en una fuerza para el bien cívico en su ciudad natal de Filadelfia hasta su muerte en 1872.

Lincoln parecía saber, quizás más que cualquier otro presidente estadounidense en la historia, cuándo callarse y cuándo el silencio era un error más grave que hablar. En el centro de esta habilidad estaba la comprensión de una de las verdades más fundamentales de la naturaleza humana. Somos criaturas autoconservadoras que se ven obligadas instintivamente a defender, desviar y negar todas las amenazas a nuestro bienestar, entre las que se encuentran las amenazas a nuestro orgullo.

Considere el escándalo de los esteroides en las Grandes Ligas de Béisbol. De la lista de 129 jugadores vinculados al uso de esteroides y hormonas de crecimiento humano a través de pruebas positivas, el Informe Mitchell o implicaciones de colegas, solo diecisésis admitieron el uso.

10

¿Simplemente atletas de alto perfil con egos de alto perfil?

No tan rápido. Considere la última vez que un colega lo criticó por algo que dijo o hizo. ¿Debemos suponer que sus palabras te hicieron querer darle un abrazo al tipo?

y comprarle el almuerzo? ¿O querías esconder una lata de sardinas abierta en su escritorio?

Y eso es probablemente ser amable.

Ni a ti ni a mí nos gusta ser objeto de desaprobación, lo merezcamos o no. "Por mucho que tengamos sed de aprobación", explicó el endocrinólogo Hans Selye, "tememos la condena".

Cuando intentamos usar la crítica para ganar una discusión, para hacer un punto o para incitar al cambio, estamos dando dos pasos hacia atrás. Se puede llevar a las personas al cambio como se puede llevar a los caballos al agua, pero la desaprobación rara vez inspirará los resultados que buscas. No estamos hablando simplemente de discurso público. Esto es igual de cierto en una conversación privada.

A pesar del espíritu de la época de comentarios denigrantes en blogs, programas de entrevistas y redes sociales, en el momento en que utiliza un medio para criticar, el sujeto de su crítica se ve obligado a defender. Y cuando otro está a la defensiva, es poco lo que puedes decir para romper las barreras que ha levantado. Todo lo que dices se filtra luego por el escepticismo, o peor aún, por la completa incredulidad. De esta forma, los comentarios críticos actúan como bumeranes invisibles. Vuelven sobre la cabeza del lanzador.

Esto ocurre aún más rápido en un mundo donde casi todo lo que comunicamos está a una pulsación de tecla, un micrófono o una cámara telefónica lejos de la exposición internacional.

El actor Mel Gibson aprendió una lección desafortunada cuando la condena profana y racialmente cargada que dejó en el correo de voz de su ex novia se transmitió al mundo.

Su influencia global, una vez que fue una fuerza significativa fuera de Hollywood, tuvo un gran éxito.

Un ejemplo menos volátil pero aún dañino ocurrió en julio de 2008, cuando un micrófono de Fox News captó comentarios que, según una publicación de blog de CNN, "el reverendo Jesse Jackson tenía la intención de decir en privado algo que parecía menospreciar al presunto candidato demócrata por parecer que estaba dando una conferencia". la comunidad negra sobre la moralidad". [11](#) A pesar de la disculpa pública instantánea de Jackson, sus comentarios se hicieron virales y tuvieron una influencia nacional en asuntos

Además, pusieron en entredicho su apoyo al senador de Illinois Barack Obama, quien pronto se convertiría en el cuadragésimo cuarto presidente de Estados Unidos.

Si bien la mayoría de nosotros evitará esos errores de comunicación ampliamente publicitados, antes de descansar en el juicio de las figuras públicas que han tropezado, haríamos bien en considerar lo que otros podrían decir si nuestro peor estallido privado se hiciera público. Es mejor aún seguir siempre un principio simple en nuestro trato con los demás: no critiques, condenes ni te quejes. Vivimos en una era en la que el mundo puede escuchar nuestras palabras, en la que la rendición de cuentas global es una posibilidad muy real, en la que nuestras catástrofes de comunicación pueden seguirnos indefinidamente.

A pesar de la tendencia mundial hacia la cháchara, no es prudente ni necesario

critique a otros para que sus mensajes sean más efectivos, más importantes o más interesantes. Es mejor pensar en el grado en que pueden ser escuchados hoy, no como una carga o una bendición, sino como una responsabilidad. Aquellos que aceptan esta responsabilidad con humildad, compasión y un celo digno de confianza son mucho más rápidos para levantarse porque los demás permanecen dispuestos a escuchar. Las personas más respetadas dentro de las industrias, las empresas, las familias y los grupos de amigos son aquellas que tienen claros sus propios puntos de vista y, al mismo tiempo, son compasivos con aquellos en cuyas mentes o comportamientos les gustaría influir.

El cambio por la fuerza de las palabras se llama coerción en algunos escenarios. Hay una razón por la que es un crimen. Y aunque puede que no sea ilegal entre dos compañeros de trabajo, colegas o amigos, haríamos bien en evitar cualquier sentimiento al respecto.

La forma más sencilla es centrarse en mejorarse a sí mismo en lugar de a los demás.

- Cambie su uso de los medios de un espíritu de exposición y objeción a un espíritu de aliento y exhortación. No hay nada de malo en informar a tus amigos y fans, incluso sobre las cosas que podrían querer evitar, pero el espíritu de tu información es clave. ¿Estás compartiendo información porque tienes un hacha para moler? Es mejor reservar este tipo de comunicación para la seguridad del sofá de un colega de confianza. Incluso si la gente ya está de tu lado, fanfarronear y lloriquear no los acerca. En todo caso, tal comportamiento los hace cuestionar si pueden confiar en ti con sus propios errores y reflexiones.

- Resistirse a hablar mal como estrategia de diferenciación. Su efecto a largo plazo es mucho más dañino que útil. En una economía global, nunca se sabe cuándo su mayor competidor se convertirá en su mayor colaborador. ¿Qué harás cuando el mejor camino para el crecimiento empresarial pase por alguien con quien ya has quemado el puente relacional? La competencia es sana y debe ser respetada. La colaboración es fundamental y debe protegerse. • Haga que sus mensajes sean significativos eliminando su agenda. Ya sea que esté twitteando grandes noticias a una gran base de seguidores o actualizando a un puñado de miembros de la junta, es aconsejable recordar que nadie quiere un aluvión de lo que es importante para usted. Sobre todo, los destinatarios de cada bit y byte de su comunicación quieren valor. Si todo lo que hace es llenar sus oídos, bandejas de entrada y iPhones con descripciones de su último problema o mayor queja, no lo escucharán por mucho tiempo. Hay suficiente comunicación positiva disponible para dejar

el dogma pesimista de otro llena nuestras mentes.

- Tranquilícese antes de comunicarse con otro. Cuando te desanimas, los primeros cinco minutos suelen ser los más volátiles. Si puede entrenarse para llenar la respuesta instintiva, se ahorrará horas de dar marcha atrás, rascarse la espalda y perder el tiempo en el camino. Si bien todos tenemos nuestros momentos de indiscreción, no hay nada peor que una indiscreción privada que se hace pública. Ahórrese el pequeño problema, y el dilema potencialmente extenso, dando un paso atrás antes de decir algo de lo que podría arrepentirse.

Si bien siempre hay algo que decir al evaluar a los demás, es bueno recordar que siempre hay algo que decir al evaluarte a ti también. El antiguo proverbio judío proporciona sabiduría apropiada aquí: "Porque en la forma en que juzgues, serás juzgado; y con vuestra medida os será medido." [12](#)

Y aunque a veces es difícil restar importancia a nuestro derecho a hablar libremente, un vistazo rápido a la historia le recordará que las personas más influyentes son aquellas que se mordieron la lengua y se tragaron su orgullo cuando surgió la marea de emociones negativas, y en su lugar dejaron que la brevedad, la humildad y la sabiduría dicen mucho más de lo que podría decir una diatriba crítica.

Quizás no haya un ejemplo más memorable que el del prolífico escritor británico G. K. Chesterton a una invitación del *Times* para escribir un ensayo sobre el tema "¿Qué le pasa al mundo?"

La respuesta de Chesterton:

Estimados

señores, lo soy.

Atentamente, GK Chesterton [13](#)

No sorprende que una reseña de *Time* de 1943 de su libro *Orthodoxy* informara que el antagonista más popular del robusto escritor, el dramaturgo irlandés George Bernard Shaw, lo llamó "un hombre de genio colosal".

[14](#) La misma reseña se refirió a Shaw como el "enemigo

amistoso" de su contemporáneo. Incluso el propio Chesterton describió la relación singularmente energética entre los dos como la de "vaqueros en una película muda que nunca se estrenó". [15](#) Los hombres estaban en desacuerdo en casi todos los temas de su época, pero el espíritu de su relación nunca lo estuvo, gracias en gran parte a la relación de Chesterton.

capacidad de controlar su ego y respetar las opiniones de un hombre que no podría estar más en desacuerdo con él. El resultado no fue raro en la vida del escritor.

La influencia de Chesterton fue mucho más allá, atrapando perpetuamente las mentes de contemporáneos como Bernard Shaw, Oscar Wilde y HG Wells. Su libro *El hombre eterno* contribuyó a la conversión cristiana de CS Lewis, entonces ateo; su biografía de Charles Dickens fue en gran parte responsable de crear un renacimiento popular y una reconsideración académica seria del trabajo de Dickens; su novela *The Man Who Was Thursday* inspiró al líder republicano irlandés Michael Collins con la idea “Si no parecías estar escondiéndote, nadie te persiguió”; y su columna en el *Illustrated London News* del 18 de septiembre de 1909 tuvo un profundo efecto en Mahatma Gandhi. [dieciséis](#)

Para ganar amigos e influir en otros en el mundo de hoy se necesita menos que una retórica inteligente. Se necesita la elocuencia discreta de la gracia y la autodesprecio. Si yo soy el problema del mundo y tú también, entonces podemos dejar de preocuparnos por quién tiene la razón y continuar con el trabajo de mejorar nuestro mundo. Entierra tus boomerangs y tus palabras forjarán un camino mucho más rápido hacia el progreso.

2

Afirma lo que es bueno

La película ganadora del Premio de la Academia *El discurso del rey* cuenta la historia de cómo un hombre común con un toque poco común ayudó a un príncipe tartamudo a convertirse en un rey que uniría a una nación.

El príncipe Alberto, duque de York, tenía un problema de tartamudeo que obstaculizaba cada parte de su vida. Tenía problemas para contarles historias a sus hijos, problemas para comunicarse en discursos públicos y problemas para hablar en la radio, la última tecnología del momento. Mientras buscaba una cura para su dolencia, el príncipe se reunió con un terapeuta del habla nacido en Australia llamado Lionel Logue. Los métodos de Logue no eran convencionales, en gran parte porque creía que la tartamudez era tanto un problema psicológico como físico.

La película muestra cómo el príncipe, conocido como Bertie en su familia, se resiste a las súplicas de Logue, y el resto de la película relata la creciente tensión entre los hombres a medida que aumentan las apuestas y el príncipe Alberto, duque de York, se convierte en el rey Jorge VI, rex, imperator, y la guerra mundial se avecina.

Finalmente, en un momento decisivo mientras se preparan para su coronación, el futuro rey estalla y suelta todos sus temores: fallará a su nación y se convertirá en el hazmerreír de toda la historia.

"Bertie", interviene Logue, "eres el hombre más valiente que conozco".

Bertie se detiene y considera el peso de esas palabras. Auguran un impacto que cambia la vida.

Si Emerson estaba en lo cierto cuando comentó: "El antepasado de cada acción es un pensó," entonces lo que Logue había hecho era la más brillante de las estrategias de influencia.¹ Había introducido un pensamiento que hasta entonces nunca había sido considerado. Bertie, el príncipe tartamudo, no era débil. No era un perdedor ni un hazmerreír. La vida de burlas que había soportado y la misma imagen que tenía de sí mismo no contaban la historia completa. Había algo en él que era más fundamentalmente cierto, algo que era bueno... tal vez incluso genial.

Bertie lo abrazó. Y finalmente se convertiría en un hombre diferente porque una persona tuvo el discernimiento para afirmar en él algo que otros habían dejado que sus defectos oscurecieran.

² Compare las acciones de Logue con las del vicepresidente ejecutivo despedido de NPR, Ron Schiller, quien fue captado en video articulando su desprecio por los

partidos políticos con los que no se asoció. La principal diferencia entre los dos enfoques es, en última instancia, una cuestión de elección.

Ni Bertie ni ningún partido político está exento de errores. No es que Lionel Logue tuviera un tema más justo con el que tratar que Ron Schiller. Ambos podrían encontrar motivos para denunciar a sus súbditos. Logue simplemente tomó el camino más influyente, el camino que tenía la dignidad humana en la más alta consideración.

Schiller tomó un camino en el que se olvidó de sí mismo y de sus semejantes. No es difícil ver qué camino es más sabio.

Una antigua y poderosa parábola judía involucra a un pastor que guarda cien ovejas. Están bajo su cuidado y no los defraudará. Sin embargo, en el rodeo una noche se da cuenta de que uno se ha ido. Solo uno. Noventa y nueve están a salvo y seguros. ¿Qué hace el pastor? ¿Dice una oración y espera que la oveja aparezca antes de que un lobo lo atrape? No, escribe las noventa y nueve y va a buscar. Esa oveja es de una importancia tan magnífica que el pastor no puede soportar que la dejen sola. [3](#) Considere el mensaje que esto envía a las ovejas, no solo a una sino también a las otras noventa y nueve que buscan al pastor para provisión y protección.

Ahora considere enviar ese mismo mensaje a aquellos a quienes le gustaría influir. ¿Les has hecho saber lo valiosos que crees que son? Hay un gran poder en este simple principio, encarnado regularmente.

Todos tenemos un deseo innato e insaciable de saber que somos valorados, de saber que importamos. Sin embargo, afirmar esto el uno en el otro es una de las cosas más difíciles de hacer en nuestra época.

Cuán obsesionados podemos estar con las cosas menos importantes y más superficiales. Semanas de vida pasadas bromeando sobre el último estilo de alguna celebridad o el último pecado de algún atleta. Horas observando la sociología de una familia de universitarios clamorosos. Incluso si no estamos atrapados en las cavilaciones a menudo maníacas de la cultura pop, las demandas de nuestro tiempo pueden ser tan intensas que parece difícil profundizar en algo. Cuando tenemos un torrente de mensajes de texto, bandejas de correo electrónico que se desbordan y redes que ofrecen una incesante socialización, incluso ese cónyuge al que cortejamos con tanta pasión puede convertirse en un inconveniente. Luego están los niños, los abuelos, los vecinos, etc. ¿Quién tiene tiempo para afirmar lo bueno de cualquier cosa, salvo quizás el auto nuevo o la cocina de un vecino? Eso es rápido e indoloro.

El problema es que rápido e indoloro también puede ser mundano y sin sentido. Eso es por estas razones que el empleo de este principio es tan importante hoy en día.

Sin embargo, afirmar lo bueno de los demás no debe confundirse con la adulación. ¿La diferencia? Preocupación genuina.

Una vez, un estudiante universitario joven y descuidado le preguntó a Muhammad Ali qué debería hacer con su vida. No podía decidir si continuar su educación o salir al mundo a buscar fortuna. Estaba claro que se inclinaba por lo segundo.

"Quédate en la universidad, obtén la educación", aconsejó Ali. "Si pueden hacer penicilina con pan mohoso, pueden hacer algo contigo!"
4

Ali claramente estaba tomando a la ligera la situación. En última instancia, entendió lo que probablemente le habían dicho al niño toda su vida, y usó un poco de ligereza para hacer un punto importante: "No te rindas tan fácilmente. Mantener el rumbo. A pesar de lo que te han dicho, tú importas y puedes lograr algo grandioso".

La afirmación, en contraste con la adulación, requiere ver a alguien lo suficientemente bien como para sentir qué afirmar, conocer a alguien lo suficientemente bien como para ser consciente de lo que realmente importa. La adulación suele ser una admisión de insensibilidad, una traición a la confianza. Decimos cosas que pensamos que deberíamos decir, pero en realidad no estamos pensando en absoluto. ¿Qué mensaje envía la adulación? "No me importas lo suficiente como para que te preste mucha atención".

Tenemos que vencer la tentación de vivir en piloto automático. El autor mas vendido Rick Warren escribe:

Salimos corriendo por la puerta y decimos: "Oye, ¿cómo estás? Me alegro de verte." Ni siquiera miramos a la gente a los ojos. Realmente no estamos hablando con ellos. Si haces eso, vas a perder mucho potencial en otras personas. . . . Las personas no son cosas para moldear, como la arcilla. Ese no es tu trabajo. Eso es manipulación, no liderazgo. Las personas no son cosas para moldear; son vidas para ser desplegadas. Y eso es lo que hacen los verdaderos líderes.

Revelan las vidas de los demás y les ayudan a alcanzar el potencial que Dios les ha dado. 5 No es razonable esperar que cualquiera de nosotros esté en nuestro juego A todo el tiempo.

Ciertamente, todos perdemos oportunidades que deberíamos haber aprovechado. Pero todos podemos medir nuestras propias escalas a lo largo del tiempo. ¿Los mensajes que envías con tus palabras escritas, tus palabras habladas, tu presencia, inclinan la balanza hacia la afirmación o la indiferencia? Cuanto más se inclinen hacia la afirmación, más influencia ganarás con los demás.

Emerson escribió: "Todo hombre tiene derecho a ser valorado por sus mejores momentos". 6 Piense en eso por un momento. ¿Qué relación es la más tensa en tu vida en este momento? ¿Cómo sería si comenzaras a concentrarte en los mejores momentos de esa persona y buscaras reafirmarlos? Esto no presupone que la persona no tenga sus defectos. Ni siquiera supone que tenga menos defectos que buenas cualidades. Podría ser un hombre quebrantado con años de desperdicio y maldad a su paso. Pero de una cosa puede estar seguro: si pretende influir en él para que cambie, señalar repetidamente

sacar su hoja de antecedentes penales no te servirá de nada. Si, en cambio, comienzas a recordarle lo que podría ser, no con hipotética exageración, sino con su propia historia de bondad, de éxito, de perspicacia, aunque solo sea una breve historia, algo dentro de él tendría motivos para despertar. Podría comenzar a ver lo que todavía puede ser, a pesar de lo que ha sido. "Cuando tratamos al hombre como es, lo hacemos peor de lo que es; cuando lo tratamos como si ya fuera lo que potencialmente podría ser, lo convertimos en lo que debería ser". ⁷ Pocos en la historia han entendido mejor que el decimosexto presidente de los Estados Unidos el poder de afirmar el bien en los demás.

Con esta idea, Abraham Lincoln mantuvo unida a la nación. Cuando prestó juramento para el cargo en marzo de 1861, estaba lejos de ser seguro que alguna vez hubiera otro discurso inaugural para un presidente de los Estados Unidos.

El mismo día que prestó juramento, las barras y estrellas, la nueva bandera de la Confederación, se izaron por primera vez sobre Montgomery, Alabama. En los meses transcurridos desde que Lincoln fue elegido, siete estados se separaron de la Unión. Todos, amigos y enemigos por igual, querían saber qué tenía que decir este hombre sobre los estados separatistas.

La historia ahora ve este como uno de los más grandes discursos jamás pronunciados, precisamente porque Lincoln escribió con un espíritu de reconciliación. No era débil: advirtió sobre las consecuencias de cualquier ataque a la Unión. Pero tuvo la visión de afirmar lo que era bueno en un momento en que casi nadie más podía: "No somos enemigos, sino amigos. No debemos ser enemigos."

Qué audacia tomó esto. Siete estados ya se habían separado y declarado su independencia. La guerra se avecinaba. ¿Amigos? ¿Cómo podrían ser vistos como amigos?

Considere la última vez que un compañero de trabajo lo traicionó, un cliente le mintió o un proveedor no cumplió una promesa. ¿Tu primera reacción fue recordar lo que había hecho que todavía era bueno y verdadero?

Estar decepcionado, defraudado o traicionado se encuentran entre nuestros momentos más frustrantes y enloquecedores. Sin embargo, también nos brindan momentos raros para causar una impresión suprema.

¿Recuerdas alguna vez que alguien te sorprendió con una gracia inmerecida o un perdón incondicional? La ocurrencia podría haber tenido lugar hace muchos años, incluso durante su infancia. Sin embargo, es probable que la persona sea una parte permanente de tu memoria, con la emoción que sentiste aún tangible.

En última instancia, ganar influencia se trata de diferenciarse, pasar a un plano superior en la mente y el corazón de otra persona. Si todo lo que haces es actuar y reaccionar como cualquiera

harías, nunca serás apartado. Las razones son simples.

La competencia por la atención es constante. Las comunicaciones son a menudo borrosas. Es lo suficientemente desafiante como para volverse influyente en la carrera de ratas de los carriles rápidos de hoy. Necesita momentos para mostrarse altruista y digno de confianza, y los segundos son todo lo que normalmente tiene. Si todos fuéramos individuos perfectos sin defectos en nuestras vidas, ganar influencia a través de la diferenciación recaería únicamente en su capacidad para mostrar una mayor medida de confiabilidad que los demás en la esfera de influencia de una persona. Esa es una línea difícil de seguir si su competencia fueran personas libres de errores como usted. En este escenario, competir por la influencia parecería más un concurso de belleza (y algunos todavía lo tratan como tal).

Ese no es el caso. Todos somos seres imperfectos llenos de carencias, y esto nos brinda quizás tantas oportunidades de afirmar a los demás después de un desacuerdo o una decepción como en medio de la afabilidad. La clave es no permitirse reclamar exenciones circunstanciales: use un espíritu de afirmación para transmitir sus pensamientos sobre los demás siempre que pueda.

Para que no cometas el error que cometen algunos, un espíritu de afirmación a pesar de las faltas de otros no es una demostración de debilidad o pasividad. Tampoco es una negación de la justicia, porque la misericordia sin justicia no tiene sentido. Lincoln vio más allá de lo obvio y vio lo que podría suceder, y lo persiguió.

Aunque la pasión se haya tensado, no debe romper nuestros lazos de afecto. Los acordes místicos de la memoria, que se extienden desde cada campo de batalla y tumba patriota hasta cada corazón viviente y piedra del hogar en toda esta amplia tierra, seguirán engrosando el coro de la Unión.

A veces, afirmar lo bueno en los demás significará recordarnos a nosotros mismos lo bueno que existe en el otro. Sí, dijo Lincoln, las cosas están tensas, pero los lazos de amistad son aún más fuertes. Había una historia americana que compartían el Sur y el Norte. Juntos declararon la independencia, construyeron una nación juntos, soportaron la guerra juntos, y todos necesitaban que se lo recordaran: "Cuando vuelvan a ser tocados, seguramente lo serán, por los mejores ángeles de nuestra naturaleza".

Esas palabras finales son la suma de todo lo que necesitaba ser afirmado. Había algo más grande que la discordia escondido en lo más profundo, una realidad mejor y más verdadera que necesitaba permiso para respirar.

De un monarca británico a una joven nación dividida, un llamamiento al bien de los demás convirtió una situación tensa en un desafío apremiante para el cambio. Esto no es, como

algunos podrían estar tentados a pensar, una acción que ignora los problemas entre usted y otro. Más bien, los aborda de frente, pero de una manera respetuosa y digna que es mucho más exitosa para impulsar a otro hacia el arrepentimiento, la reconciliación o la mejora.

En *No puede liderar con los pies en el escritorio*, Ed Fuller, presidente y director general de Marriott International, afirma: "Ninguna relación comercial que valga la pena, ya sea con su propia gente o con clientes y socios, puede perdurar sin respeto mutuo. Y como he aprendido de primera mano, mostrar a los adversarios que los miras con admiración puede resolver incluso conflictos violentos".

Fuller luego cuenta la historia de una pelea que estalló entre un abogado de Marriott y el propietario de un hotel en América del Sur cuando la renegociación de un acuerdo de administración se convirtió en una pelea a gritos, y los dos hombres adultos comenzaron a luchar en la sala de conferencias de un hotel. La lucha continuó sin la intervención de transeúntes hasta que el revólver del dueño del hotel saltó de su funda y golpeó el suelo. Los luchadores fueron inmediatamente separados con egos dañados y sin resolución.

Pasaron algunos meses sin avances en el asunto hasta que un abogado corporativo y dos ejecutivos de la compañía sugirieron que el presidente de Marriott visitara al dueño del hotel. Fuller describe los eventos que siguieron:

Volé a su ciudad natal y pasé dos días viajando con él, visitando sus negocios, cenando en su club y mezclándome con sus amigos. A medida que nos conocimos aparte de nuestros tratos comerciales, nuestro respeto mutuo creció. Verlo bajo una luz diferente me permitió comprender la fuerza de su compromiso con sus empleados, familia y comunidad. Las diferencias en el centro del conflicto no se resolvieron, pero me di cuenta de que merecía mi respeto por quién era y por lo que había logrado. Una semana después de que me fui, llegamos a un acuerdo con el

⁸ dueño.

Afirmar lo que es bueno, como ocurre con todos los principios de este libro, no es solo para personas con títulos grandilocuentes en momentos importantes de la historia humana. Es para este tiempo y esta era, donde el espíritu de comunicación es a menudo menos que dignificante. Desde el podio político hasta el medio digital y la mesa de la sala de juntas, el que habla con un espíritu de afirmación respetuosa y no hiperbólica siempre ganará más amigos e influirá en más personas para un progreso positivo que el que se comunica en forma de crítica, condena y condescendencia.

La belleza de este principio hoy es que nuestra afirmación de los demás no se limita a la interfaz tangible. "Si bien nada puede reemplazar la efectividad de sus interacciones cara a cara", explicó el fundador de TOMS Shoes, Blake Mycoskie, en una entrevista reciente, "es importante recordar que el mundo digital puede mejorar la construcción de relaciones".⁹ En cualquier momento de nuestro día podemos difundir mensajes que afirman a nuestros amigos, fans y seguidores de muchas maneras a través de correo electrónico, Twitter, mensajes de texto y blogs. Sin embargo, no cometa el error de separar la escalabilidad de un mensaje del significado individual del mensaje. Están inextricablemente vinculados. Por más grande que sea un negocio, por más seguidores que uno acumule, los mensajes aún se envían y reciben a nivel individual.

Lo que construye un puente de influencia entre un rey y su logopeda es el mismo principio que construye un puente de influencia entre una empresa y sus clientes o un ejecutivo y sus informes o un padre y su hijo.

A todos nos une un solo deseo: ser valorados por otro. Si este mensaje se transmite no es una decisión de grupo. Cada individuo a quien se dirigió un mensaje, ya sea que el individuo se siente solo en una mesa o en una multitud de tres mil personas, lo determina.

En el libro original de Carnegie, él ofreció una historia que, quizás más que cualquier otra historia en sus páginas, tocó la fibra sensible de millones de lectores en todo el mundo. No era su historia. Pertenecía a un hombre llamado W. Livingston Larned, quien lo llamó "Padre olvida".

Carnegie lo incluyó como un estímulo para todos los que tan fácilmente podemos olvidarnos de nosotros mismos y pasar días criticando y criticando a los demás. Se incluye aquí con una perspectiva diferente, no del padre que finalmente ve sus errores, sino del joven hijo que con un espíritu incondicional de afirmación ejerce un nivel de influencia que cambia a su padre para siempre.

Escucha, hijo: te digo esto mientras duermes, con una patita arrugada bajo la mejilla y los rizos rubios húmedos y pegajosos sobre tu frente húmeda. Me he colado en tu habitación solo. Hace solo unos minutos, mientras estaba sentado leyendo mi trabajo en la biblioteca, una ola sofocante de remordimiento me invadió. Culpable vine a tu lado de la cama.

Estas son las cosas que estaba pensando, hijo: me había enojado contigo. Te regañé mientras te vestías para ir a la escuela porque simplemente te frotaste la cara con una toalla. Te reprendí por no limpiar tus zapatos. Grité con enojo cuando tiraste algunas de tus cosas al suelo.

En el desayuno también encontré fallas. Derramaste cosas. Te tragaste la comida. Pones los codos sobre la mesa. Untas mantequilla demasiado espesa en tu pan. Y cuando empezaste a jugar y yo me dirigí a mi tren, te volviste y saludaste con la mano y dijiste: "¡Adiós, papá!" y yo fruncié el ceño y dije en respuesta: "¡Mantén tus hombros hacia atrás!"

Luego todo comenzó de nuevo al final de la tarde. Mientras subía por el camino te vi, de rodillas, jugando a las canicas. Había agujeros en tus medias. Te humillé ante tus novios haciéndote marchar delante de mí a la casa. Las medias eran caras, y si tuvieras que comprarlas, ¡serías más cuidadoso! ¡Imagina eso, hijo, de un padre!

¿Recuerdas, más tarde, cuando estaba leyendo en la biblioteca, cómo entraste tímidamente, con una especie de mirada herida en los ojos? Cuando miré mi papel, impaciente por la interrupción, titubeaste en la puerta. "¿Qué es lo que quieras?" Rompí.

Tú no dijiste nada, sino que cruzaste corriendo en una tempestuosa zambullida, y me echaste los brazos al cuello y me besaste, y tus bracitos me estrecharon con un cariño que Dios había hecho florecer en tu corazón y que ni el descuido podría marchitar. Y luego te fuiste, subiendo las escaleras.

Bueno, hijo, fue poco después que se me resbaló el papel de las manos y me invadió un miedo terrible y enfermizo. ¿Qué me ha estado haciendo el hábito? El hábito de criticar, de regañar: esta fue mi recompensa por ser un niño. No es que no te quisiera; era que esperaba demasiado de la juventud. Te estaba midiendo con la vara de mis propios años.

Y había tanto de bueno, fino y verdadero en tu carácter. Tu pequeño corazón era tan grande como el amanecer mismo sobre las anchas colinas. Esto fue demostrado por tu impulso espontáneo de apresurarte y darme un beso de buenas noches. Nada más importa esta noche, hijo. ¡He venido a tu lecho en la oscuridad, y me he arrodillado allí, avergonzado!

Es una expiación débil; Sé que no entenderías estas cosas si te las dijera durante tus horas de vigilia. ¡Pero mañana seré un verdadero papá! Voy a jugar contigo, y sufriré cuando sufras, y reiré cuando rías. Me morderé la lengua cuando vengan palabras impacientes. Seguiré diciendo como si fuera un ritual: "¡No es más que un niño, un niño pequeño!"

Me temo que te he visualizado como un hombre. Sin embargo, cuando te veo ahora, hijo, arrugado y cansado en tu cuna, veo que todavía eres un bebé. Ayer estabas en los brazos de tu madre, tu cabeza en su hombro. He pedido demasiado, demasiado.

¿No es profunda la influencia que uno tiene, incluso el más pequeño entre nosotros, cuando la afirmación sale limpia de nuestra lengua y clara de nuestro corazón? Todo gran progreso y resolución de problemas con los demás comienza cuando al menos una de las partes está dispuesta a poner sobre la mesa lo que ya es bueno. A partir de ahí es mucho más fácil saber por dónde empezar y cómo llevar la interacción a un final de beneficio mutuo.

3

Conéctate con Core Desires

A principios de 2002, *Time* colocó una computadora de aspecto extraño en su portada. Tenía una pequeña base abovedada y un mástil articulado de cromo brillante fijado a un monitor de pantalla plana que permitía empujarlo, tirarlo, girarlo, bajarlo o levantarla con solo mover un dedo. Se llamaba iMac, y la compañía que lo presentó, Apple Computer, necesitaba desesperadamente que funcionara para mantenerse en el negocio.

[1](#) Apple siempre había sido el niño mimado de un nicho informático en particular, generalmente tipos creativos y antisistema. Pero en el artículo que acompañaba a la historia de portada, su CEO, Steve Jobs, enunció una nueva visión para los consumidores.

Dijo que creía que el futuro estaba en la PC como el "centro digital" de videocámaras, cámaras digitales, reproductores de MP3, Palm PDA, teléfonos celulares y reproductores de DVD. Arriesgó el futuro de la empresa con la visión de un lugar donde se pudiera consolidar toda una vida digital. Y así, con el iMac llegó un paquete de software gratuito que hoy es sinónimo de la era digital: iTunes, iPhoto e iMovie.

Críticos y competidores se burlaron de Jobs. Algunos de los rivales de Apple desde hace mucho tiempo llamaron a la computadora "payasada" y "tonta" y la visión "demasiado grandiosa".

¿El público? Abrazaron la visión y la vida que prometía. Y Apple Computer, ahora simplemente Apple, ha visto aumentar el precio de sus acciones en un 4.856 por ciento. El competidor más cercano ha aumentado aproximadamente un 14 por ciento.

¿Por qué?

¿Es porque otras empresas de informática preferirían que nadie comprara sus productos?

Por supuesto que no, todos quieren tener éxito. Todos quieren ser queridos. Lo que buscan es cada vez más influencia en la forma de personas que consumen sus productos.

La diferencia es que Steve Jobs reconoció algo que Dale Carnegie defendió repetidamente: para influir en otros para que actúen, primero debes conectarte con un deseo central dentro de ellos.

Esta es una verdad universal ya sea que esté tratando con niños, clientes o terneros. Un día, el famoso filósofo Ralph Waldo Emerson y su hijo estaban tratando de meter un ternero en el establo. Iba bastante mal. Ellos empujaron y el ternero tiró. Tiraron y el ternero empujó.

Mientras tanto, su criada se dio cuenta de su situación y, aunque no podía escribir ensayos ni libros brillantes, poseía una idea que pensó que podría resolver el problema.

problema. Se acercó al ternero y le metió el dedo en la boca. Mientras el ternero mamaba, lo condujo suavemente al establo.

¿Qué sabía la doncella que el luminoso filósofo había olvidado?

Ella sabía que uno de los principales deseos del ternero era la comida. Una vez que aprovechó ese deseo, la cría la siguió de buena gana.

Emerson y su hijo simplemente pensaron en lo que deseaban: el ternero en el establo para poder almorzar. Pero el ternero, que pastaba felizmente en un pasto verde, tenía poco interés en descender a un establo oscuro y confinado que reducía sus opciones para comer. Es decir, hasta que apareció la criada, le ofreció su dedo y le recordó al ternero que había algo de leche tibia en su futuro.

Es una metáfora excelente porque nos recuerda dos ideas clave que a menudo pasar por alto cuando se trata de influir en los demás.

1. La influencia requiere más intuición que intelecto. El contraste crítico entre la luminaria

Emerson y su humilde criada no es uno de diferente capacidad intelectual. Si bien Emerson probablemente era el más erudito de los dos, la divergencia entre ellos era de intuición. La criada tenía lo que le faltaba a Emerson.

El mundo público tiende a atribuir libremente influencia a quienes ocupan puestos elevados que requieren mucha educación y aptitud: el director ejecutivo, el jefe de departamento, el médico y el multimillonario. Suponemos que esas personas pueden mover mayorías con un susurro y un chasquido de dedos. Pero como señaló Guy Kawasaki, exjefe de evangelización de Apple, "si esa persona no tiene una relación profunda con la gente, no tendrá mucha influencia con ellos". [2](#)

La verdad es que tales individuos majestuosos poseen simplemente condiciones por encima del promedio para influir, mientras que la forma en que se gana la influencia no es diferente para ellos que para cualquier otra persona. La influencia no respeta la educación o la experiencia; va solo con el que dejará de lado su estatus, ya sea alto y poderoso o bajo y humilde, y se pondrá en el lugar de otro. Para hacerlo, se necesita una habilidad astuta y espontánea para leer debajo de la superficie de una interacción. "Lo que es esencial", escribió Antoine de Saint-Exupéry, "es invisible a los ojos". Esta es una verdad importante a tener en cuenta al tratar con aquellos a quienes le gustaría ganar. Influir en los demás no es cuestión de burlarlos. Se trata de discernir lo que realmente quieren y ofrecérselo en un paquete de beneficio mutuo.

“Él sabe tan poco y logra tanto”, Robert McFarlane, el tercero de los seis asesores de seguridad nacional del presidente Reagan, una vez se maravilló de su jefe. Cuando Reagan “dejó Washington más popular que cuando asumió el cargo por primera vez”, escribe Richard Norton Smith, logró algo que no se había hecho desde Dwight Eisenhower. [3](#) ¿Cómo? Según el presidente Obama, “Reagan reconoció el anhelo del pueblo estadounidense por la rendición de cuentas y el cambio. . . . Aprovechó lo que la gente ya estaba sintiendo”.

[4](#)

2. La influencia requiere una mano amable. Estaban Emerson y su hijo en un tira y afloja de cuatro manos y ocho patas con el obstinado ternero que se mantenía firme. No es manera de influir en otro a su lado. En la escena, en gran contraste, la criada avanza a grandes zancadas con un dedo índice extendido, recto y no menos ganchudo, y el ternero, que alguna vez fue terco, de repente se pone ligero sobre sus cascos y voluntariamente envuelve el puntero de la criada.

Para que no lo olvidemos, es una imagen memorable de los pequeños movimientos que tenemos que hacer para mover a otro a la acción. Como recordatorio constante, el expresidente de EE. UU. Dwight Eisenhower exhibió un pisapapeles en la Oficina Oval que, en latín, decía: “Suavemente en los modales, fuerte en los hechos”. [5](#) No hay duda de su influencia global.

“La acción surge de lo que fundamentalmente deseamos”, escribe el autor Harry Overstreet en *Influenciar el comportamiento humano*. “Y el mejor consejo que se puede dar a los posibles persuasores, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela, en la política, es: Primero, despierta en la otra persona un anhelo ansioso. El que puede hacer esto tiene el mundo entero consigo. El que no puede camina por un camino solitario.” [6](#)

La práctica de conectarse con los deseos centrales es aplicable a través de líneas industriales y fronteras internacionales. Es tan importante para el ejecutivo energético de Holanda como lo es el productor ejecutivo de Hollywood. Los esfuerzos interpersonales que inevitablemente tienen éxito son aquellos en los que el mensajero deja de dictar y comienza a descubrir lo que quiere el receptor. Los esfuerzos interpersonales que inevitablemente fracasan, ya sea la colaboración corporativa, la cooperación personal o la representación artística, son aquellos en los que el mensajero intenta decirle al destinatario lo que quiere. Esto quizás no sea más evidente que en la industria de las ventas, una industria de la cual, en un sentido semántico, todos somos parte.

En su libro *Killing the Sale*, el autor superventas Todd Duncan describe los diez errores fatales que cometan los vendedores. A uno de ellos lo llama “discutir”, y cuando fallamos en conectarnos con las necesidades básicas de otro, somos igualmente culpables, ya sea que lo hagamos o no.

Llamar a vender nuestra profesión.

El error de discutir. . . está apostando su éxito de ventas en su capacidad para exponer su caso de manera convincente. Es dominar un monólogo y luego esperar que el jurado de sus prospectos se convenza de ponerse de su lado. Pero . . . establecer un nivel inicial de confianza requiere más que un monólogo florido. Se necesita diálogo. Se necesita una conversación real. No hay otra forma de saber que su producto o servicio satisfará las necesidades [de una persona].⁷

Más tarde cita al Dr. Theodore Zeldin, autor de *Conversation*, quien expresa sucintamente: "La conversación real se incendia".⁸

Es alucinante que, a pesar de los millones de dólares que se gastan cada año en branding y marketing, todavía se gasta mucho en los deseos o caprichos de los mensajeros en lugar de en los deseos fundamentales de los destinatarios. Tenemos una idea en nuestra cabeza de quiénes queremos ser o cómo queremos que los demás perciban nuestra oferta, y dedicamos más tiempo a dar forma y hacer brillar esa imagen que a determinar si la imagen realmente importa para aquellos a quienes debe importar. La mayoría de las personas y organizaciones invierten más recursos en campañas que en conectarse. Debería ser de otra manera.

Considere el cuadro de comparación que ofrece Duncan juxtaponiendo lo que las dos formas de comunicación interpersonal dicen sobre usted:⁹

Diálogo	Monólogo
Considerado	Engreído
Auténtico	Falso
Transparente	Manipulativo
Seguro	Necesitado
Interesado en satisfacer necesidades.	Interesado en hacer dinero
Genera confianza	Construye tensión

Por supuesto, conectarse con los deseos centrales de las personas no significa que el mundo será

tu ostra. Baste decir que sin este enfoque, los demás seguirán siendo en gran medida inabordables. Sus oídos se cerrarán y sus ojos buscarán en otra parte algo o alguien más atractivo. Y sus opciones son infinitas en el mismo mundo que vio Steve Jobs en 2002.

Afortunadamente, la mayoría de los correos electrónicos corporativos, los tweets de la empresa, las entradas de blog de marca y las campañas publicitarias comerciales son monólogos destinados a transmitir opiniones, distinguir marcas, lanzar productos y construir personas. Precisamente porque esto es así, la persona que habla con espíritu de diálogo y descubrimiento altruista obtiene una ventaja significativa.

¿Cómo sabes si tienes esta ventaja?

Un inventario honesto de su impacto suele ser suficiente. ¿Sus empleados realmente han intensificado sus esfuerzos o permanecen en un ciclo de altibajos? Está seguro de que su matrimonio está en alza, pero ¿qué tiene que decir su cónyuge?

Insiste en que los clientes están impresionados con sus nuevos productos; ¿Concuerdan sus ingresos por ventas? Dices que tu marca está arrasando en todo el país, pero ¿con qué estándar estás midiendo el reconocimiento de marca?

En *Las siete artes del cambio*, el autor David Shaner aclara la diferencia entre aquellos que realmente se conectan con los deseos fundamentales y aquellos que simplemente juegan a influir en la forma en que los niños juegan al médico. El escribe,

Casi todos los estudios de cambio organizacional en las últimas dos décadas indican que las empresas no logran realizar el cambio que se proponen aproximadamente el setenta por ciento del tiempo. . . . Antes de que el cambio organizacional pueda tener éxito, primero debe ocurrir en el nivel espiritual sutil de los individuos de la organización. . . . Toda transformación duradera debe comenzar allí porque, en última instancia, tu espíritu y el mío es el motor principal de todo nuestro comportamiento. [10](#)

El verdadero cambio nace de un alcance interpersonal que se apodera de lo más profundo de un individuo. La explicación de Shaner es acertada y él debería saberlo. Su empresa, CONNECT Consulting, ha ayudado durante treinta años a corporaciones multinacionales como Duracell, Ryobi, MARC USA y SVP Worldwide a liderar esfuerzos exitosos de cambio de empresa. Sus palabras nos recuerdan que ninguna campaña de la empresa o estrategia de comunicación individual genera influencia hasta que se conecta con las personas en su esencia. Es un principio esencial en todos sus esfuerzos por influir en los demás, ya sea que su público sea un niño de cinco años o cinco mil empleados.

Un exsecretario de educación de EE. UU. una vez contó cómo no aprendió esto elemento esencial del compromiso hasta después de su primer año en el trabajo.

Se sentía bastante bien con su progreso. Se aventuró a salir y dar discursos, y la gente aplaudió y sonrió. Había asistido a muchas cenas y reuniones suntuosas, y todo parecía ir sobre ruedas. Pero ¿con qué fin?

Mientras estaba en casa durante la Navidad con tiempo para reflexionar, llegó a reconocer que si bien había sido muy visible y muy promisorio, nada en el departamento había cambiado realmente. Cinco mil empleados se presentaron a tiempo. Ellos completaron su trabajo asignado. Se fueron a casa. Hubo movimiento, pero pocos o ninguno se movieron, dentro o fuera de las paredes de la oficina.

Quería entender por qué. Durante los primeros dos meses del año siguiente, pasó mucho tiempo con las personas que realmente dirigían el Departamento de Educación, los trabajadores de carrera del servicio civil que seguían adelante sin importar qué partido político ocupara la Casa Blanca. Se dio cuenta aleccionador de que mientras estaba parado en el puente, girando la rueda, la rueda no estaba conectada a nada debajo. Y dado que no tenía autoridad para contratar o despachar a miembros del servicio civil, la única forma en que podía influir en el progreso positivo del departamento era ganándolos. El problema era que habían visto ir y venir a los políticos. Se habían vuelto cansados y cínicos. Habían renunciado a inspirarse en la parte superior.

La esposa del secretario sugirió que la forma de conquistarlos era recordándoles que él era un apasionado de la educación, y que lo hiciera no con nuevas palabras sino con nuevas acciones. "Ir a la escuela, pasar tiempo con los niños. Hacer venta al por menor. Todos lo notarán porque estas son las cosas que realmente les importan".

"Yo no vendo al por menor", resopló. "Soy el secretario de educación. Hago ventas al por mayor."

Su esposa, la hija de un vendedor, sonrió. "Cariño", dijo, "si no puedes vender al por menor, nunca podrás vender al por mayor".

Tenía razón, y la secretaria lo sabía.

Durante el año siguiente recorrió el país, se arremangó, leyó historias, escuchó a los maestros y recordó cuánto amaba la educación minorista. Fue una victoria personal. Más significativo, sin embargo, fue el efecto que sus acciones tuvieron sobre sus empleados. Se revivió su pasión: pasión por sus tareas diarias, por una mejor educación, por más oportunidades para más familias. Estaban inspirados por el trabajo del secretario porque sus acciones habían logrado algo que los discursos y las reuniones suntuosas no habían logrado. Habían aprovechado un deseo central de los incansables trabajadores del Departamento de Educación: el propósito. Querían volver a creer. Solo necesitaban que se les recordara que su trabajo aún importaba. El secretario ofreció este recordatorio, y cambió dramáticamente el rumbo.

En nuestro mundo apresurado, es fácil pasar por alto el nivel de análisis de la secretaria. Gran parte de nuestra comunicación digital es unidireccional que llegamos a creer que tenemos una oportunidad limitada para descubrir la perspectiva de otra persona. Si bien nos comunicamos con más y más personas todos los días, también nos volvemos más insulares en nuestro enfoque. Estamos mucho más inclinados a centrarnos en cómo podemos transmitir mejor nuestros puntos desde nuestra propia perspectiva, de forma rápida, amplia o ambas. ¿No es esto lo que presenciamos a nuestro alrededor?

Es fácil quedar tan atrapados en la refriega que olvidamos lo que buscamos: conexión, influencia, acuerdo, colaboración. Podemos empezar a creer que la batalla se gana con la mera frecuencia y la originalidad ocasional: estrategias útiles en el contexto correcto, pero muy insuficientes como únicas estrategias de influencia.

Sin embargo, hay un lado bueno en este aluvión constante de transmisiones unilaterales, que abarca el espectro desde la postura corporativa hasta el posicionamiento de las celebridades. Hoy, con unas pocas pulsaciones de teclas, podemos informarnos mejor sobre las perspectivas y metas de otras personas.

Anteriormente discutimos los peligros de usar su espacio digital para expresar sus quejas. La mayoría de nosotros somos más exigentes con lo que divulgamos. Revelamos lo que nos importa, lo que pensamos a menudo, lo que amamos y nos gusta y esperamos que suceda pronto. Estos fragmentos de información se suman a un cuerpo de conocimiento que ofrece pistas o incluso ventanas claras a nuestros deseos fundamentales. Este conocimiento es invaluable cuando se trata de influencia porque, como el ternero que solo quería más comida, solo nos movemos hacia lo que nos mueve.

Parte 2

Seis maneras de causar una impresión duradera

1

Interésate en los intereses de los demás

Cuando se trata de aprender la forma más rápida de ganar amigos, ¿vamos a la persona con más seguidores en Twitter, el bloguero con más Digg, el vendedor más inteligente o el político más poderoso?

Si bien cada uno puede presumir de tener abundantes seguidores, y aunque es probable que cada uno ofrezca buenos consejos, es posible que esas personas no sean nuestros mejores modelos a seguir. De hecho, nuestros mejores modelos a seguir pueden no ser personas en absoluto. Quizás los perros lo sean.

Ya sea que hayamos salido por dos minutos o hayamos viajado durante dos semanas, los perros reciben nuestro regreso como si fuéramos héroes. Nunca nos menoscapan ni se burlan de nosotros ni nos dejan plantados para citas. Existen para hacerse amigos de nosotros, para orbitar a nuestro alrededor como el centro de su existencia. ¿Están alguna vez sin puro gozo solo por estar en nuestra presencia?

Los perros son llamados los mejores amigos del hombre por una razón. Las historias de lealtad canina son materia de leyenda. El gran poeta Byron escribió sobre su perro Contramaestre: "Tenía todas las virtudes del hombre y ninguno de sus vicios". [1](#) Estas son también las historias de nuestros días. *A Dog Year* de Jon Katz y *Marley & Me* de John Grogan no eran más que historias de amor escritas por hombres afligidos por la muerte de sus perros.

Los perros saben por algún instinto divino que puedes hacer más amigos en minutos al interesarte genuinamente en otras personas que en meses tratando de que otras personas se interesen en ti. Es más que una perogrullada peluda de cuatro patas.

Es un principio primario sin el cual ninguna persona puede ganar tracción relacional real con otra. La gran ironía de las relaciones humanas, especialmente cuando se ven a través de la lente de un canino, es que nuestro anhelo de importancia en la vida de los demás debería ser tan simple de satisfacer, pero complicamos el asunto; nuestra mayor lucha es el egoísmo, el mayor impedimento para la amistad.

Que estemos interesados principalmente en nosotros mismos no es un fenómeno tan nuevo como Twitter o Facebook. Es anterior a Friendster y MySpace. Llegó antes de los teléfonos móviles, el correo electrónico e Internet. En la década de 1930, cuando Carnegie estaba escribiendo el manuscrito original de este libro, la Compañía Telefónica de Nueva York hizo un estudio detallado de las conversaciones telefónicas para averiguar qué palabra se usaba con más frecuencia. El pronombre personal "yo" se usó 3.900 veces en 500 llamadas telefónicas.

conversaciones

Nuestro egoísmo, o más cortésmente nuestro propio interés, puebla la moraleja de las grandes fábulas. Ícaro se abalanza y se eleva hacia el calor del sol, derritiendo la cera en su

alas, enviándolo en picado al océano porque solo piensa en sí mismo, ignorando las súplicas de su padre. Peter Rabbit provoca la ira del Sr. McGregor al ignorar las órdenes de su madre de permanecer fuera de su jardín. ¿Por qué Adán y Eva desobedecieron a Dios en el Jardín del Edén? Estaban pensando sólo en ellos mismos.

Este interés propio no es algo que nadie pueda cambiar. Es una realidad similar a la gravedad. Nacemos con tendencias innatas de lucha o huida. Es decir, nuestro cuerpo de palabras y acciones tiende a la autoconservación. Sin embargo, a menudo nos olvidamos de considerar contra quién estamos luchando realmente y hacia qué destino estamos huyendo.

Si no somos conscientes, nuestra autodefensa puede convertirse en autodetención, lo que nos impide una interacción significativa y, en algunos casos, nos aparta por completo del progreso interpersonal.

Si no somos conscientes, el destino al que huimos puede convertirse en una isla solitaria y aislada.

Como la ciudad de Troya cuyos muros de gran defensa se convirtieron en la fuente de su gran muerte, podemos aislarnos hasta el punto de la futilidad interpersonal.

“Es el individuo que no está interesado en sus semejantes”, escribió Alfred Adler, el famoso psicoterapeuta austriaco, “quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa el mayor daño a los demás. De tales individuos brotan todos los fracasos humanos”.

Esa es una declaración bastante audaz. Pero es una afirmación confirmada de hecho. Los mayores fracasos de la humanidad, desde los campos de exterminio de Camboya hasta el colapso de Lehman Brothers, son el resultado de personas interesadas solo en sí mismas, al diablo con los daños colaterales.

Estos son ejemplos extremos, pero las versiones cotidianas son igual de inquietantes. El abogado general arrestado por aceptar un soborno nunca pensó en los accionistas que contaban con esas acciones para su jubilación. El atleta profesional que tomó drogas para mejorar el rendimiento nunca consideró cómo sus acciones afectarían a sus compañeros de equipo, el futuro de su equipo o el deporte que dice amar. El esposo y padre atrapado en su mentira estaba más interesado en preservar una doble vida que en proteger los corazones de su familia.

Aún así, la caída de la autopreservación es algo más que catástrofes. Vuelva a leer la cita: “Es el individuo que no está interesado en sus semejantes el que tiene las mayores dificultades en la vida”. Adler simplemente está explicando que una vida egocéntrica es la vida más problemática que uno puede vivir. Una vida vivida en constante lucha interpersonal.

Pocos amigos verdaderos. Influencia superficial y de corta duración.

Esto puede parecer un principio ominoso para encarnar en una era en la que somos recompensados por meditar y difundir nuestros intereses a lo largo y ancho. Pero el

La antigua máxima sigue siendo cierta: "Porque el que se enaltece será humillado, y el que se humilla será enaltecido".² Nuestra efectividad con los demás es, en última instancia, una cuestión de motivo y mercancía. ¿Por qué, al final, estás comunicando y qué, al final, estás promoviendo? Hoy en día, las personas están más informadas y, en consecuencia, son más intuitivas que nunca. La mayoría de nosotros vemos inmediatamente a través de una persona cuyos mensajes son solo para beneficio personal. Vemos trucos a una milla de distancia. Huimos de enfoques turbios. En cambio, gravitamos hacia lo que se siente real y duradero. Aceptamos a aquellos cuyos mensajes ofrecen beneficios mutuos.³

Andrew Sullivan, uno de los blogueros políticos más importantes del mundo, ha considerado estos asuntos durante más de una década. Una vez que fue el editor en jefe más joven de la historia del venerable *New Republic*, a Sullivan se le diagnosticó VIH positivo a principios de la década de 1990, cuando todavía era una sentencia de muerte. Después de dejar ese puesto, Sullivan se convirtió en uno de los primeros grandes bloggers políticos de Internet, con su sitio recibiendo más de 300.000 visitantes únicos por mes en 2003.

Una de las cosas que diferenció a Sullivan de sus compañeros fue una interacción intencional con sus lectores. Quería que su blog, *The Daily Dish*, tratara más que política; quería lectores leales, y realmente quería saber más sobre las personas que lo seguían.

Se le ocurrió la idea de "Vista desde tu ventana", en la que pidió a sus lectores que enviaran fotos del mundo fuera de sus hogares. Como ocurre con la mayoría de las cosas en Internet, no tenía ni idea de si llegaría. "Quería ver sus mundos", explicó, "les estaba dando a todas estas personas todo este acceso al mío, pero las interacciones unidireccionales son finalmente aburridas".

⁴ No fue un gesto pequeño, y pronto impulsó sus relaciones con los lectores. Después de que se introdujera la característica gregaria, el trabajo de Sullivan se convirtió en la pieza central de la estrategia en línea de *Atlantic Monthly*, y el tráfico de ese sitio aumentó en un 30 por ciento. No es de extrañar que el sólido seguimiento del blog de Sullivan se mantuviera cuando movió su blog a *Newsweek* y *The Daily Beast*.

Las personas se sienten atraídas por las personas que se preocupan por lo que les interesa.

La ironía de este principio, interesarse en los intereses de los demás, es que su eficacia se basa en que los demás piensen en sí mismos. Su eficacia esencialmente requiere que los demás estén interesados en sí mismos. Hay dos cosas que decir sobre esto.

Primero, el interés propio en su forma más pura es parte de la naturaleza humana: luchar o huir es un hecho. Este principio no niega la existencia del interés propio en todas nuestras vidas. En cambio, indica que la mayoría de las personas, la mayoría de los días, se olvidan del otro lado de la ecuación humana: todos los demás. La mayoría lleva el interés propio al extremo egocéntrico del espectro. Por tanto, la eficacia de este principio está directamente ligada a la

frecuencia con la que la mayoría elige pensar fuera de sí mismos la mayoría de los días. El que elige, por el contrario, interesarse en los intereses de los demás en el día a día es apartado. Recordamos a esas personas, nos hacemos amigos de ellas y llegamos a confiar en ellas más profundamente. La influencia es, en última instancia, un afloramiento de confianza: cuanto mayor sea la confianza, mayor será la influencia.

Segundo, el pináculo de este principio no es la completa abnegación. Observe que el principio no dice: "Reemplace sus intereses con los intereses de los demás". En cambio, dice: "Interésate en los intereses de los demás", y ese es el secreto de su aplicación.

Cuando incorpora los intereses de los demás a los suyos, no solo para aclarar su mercado o determinar su audiencia, descubre que sus intereses se satisfacen en el proceso de ayudar a los demás.

Piense en la autora superventas Anne Rice, que ha vendido más de 110 millones de libros a lo largo de su vida. Su carrera comenzó y logró un éxito sostenido con sus famosos libros de vampiros, incluido *Entrevista con un vampiro*, que se convirtió en una gran película. Si bien es una escritora excepcionalmente talentosa, gran parte de su éxito ha sido su interés genuino en sus lectores. Ella responde a cada parte del correo de sus lectores. Esto significó, en un momento, emplear a tres personas a tiempo completo para satisfacer la demanda.

Su interés por los demás nunca ha sido fingido por la venta de libros. "Me pareció", explica, "que la gente era lo suficientemente amable y generosa como para interesarse en mí. ¿Cómo podría no responder? Quería que la gente supiera que apreciaba sus cartas y las apreciaba".⁵ Rice recientemente ha usado Facebook y Twitter, dándole un contacto más directo con sus fans. "Oh, es tan maravilloso", dijo. "Estamos teniendo una conversación sobre tantas cosas".⁶

Ella llama a la comunidad "Gente de la página" y escribió recientemente: "Creo que debemos recordar que Facebook e Internet son lo que hacemos de ellos. Esta página ha logrado algo extraordinario y quizás único. Es verdaderamente una comunidad, infinitamente más poderosa que la suma de sus partes, y les agradezco por hacer de ella lo que es: por participar aquí en tantas discusiones vitales e inspiradoras".⁷ Este resultado es tan importante para el dueño de un negocio como para los autores y blogueros.

En su tratado de culto favorito, *Bass-Ackward Business*, el propietario de la empresa, Steve Beecham, admite sumariamente:

Nunca me he considerado un hombre de negocios brillante. . . . El país

estaba experimentando uno de los mayores auges de refinanciamiento de todos los tiempos y . . . Salté con ambos pies. Desafortunadamente, el refinanciamiento se secó antes de que mis pies se mojaran. Pasé seis meses sin un trato y cuando finalmente cerré uno fue para la casa de mi hermano. . . . En lugar de empezar de nuevo, me dispuse a encontrar una manera de hacer que el negocio funcionara. Fue entonces cuando mi destino comenzó a cambiar.⁸

Beecham ya había fracasado en dos empresas comerciales anteriores, una tienda minorista y una empresa de reciclaje, antes de su intento en el negocio hipotecario. Tenía todas las razones para empacar y regresar a la escuela o considerar dejar que alguien más tomara las riendas. Se resistió lo suficiente como para ver que su enfoque estaba equivocado desde el principio. Estaba detrás de los negocios cuando debería haber estado detrás de las relaciones.

Continúa describiendo un encuentro inesperado en un estacionamiento con un desinteresado celebridad que le enseñó el valor visceral de interesarse por los intereses de los demás:

Antes de que pudiera decir otra palabra, comenzó a hacerme preguntas. . . .
¿Dónde creciste? ¿A qué te dedicas? ¿A qué escuela secundaria fuiste? ¿Cuáles son los nombres de sus hijos? Salí del encuentro sintiéndome de diez pies de altura. . . . De una manera sutil y sin pretensiones, se había elevado en mi mente.

El encuentro le enseñó a Beecham una lección invaluable. A partir de ese día, se comprometió a hacer preguntas bien pensadas a cada persona nueva que conociera y a cada conocido que no conocía muy bien. “Específicamente”, explica, “decidí convertirme en un solucionador de problemas y un promotor. . . sin ataduras. Fue entonces cuando mi negocio comenzó no solo a cambiar; comenzó a despegar”.

En cuestión de meses, el trabajo de Beecham se convirtió en una carrera lucrativa, y pronto tuvo tanto éxito que fue dueño de una compañía hipotecaria que desde su creación se ha mantenido en la cima de la industria. Quizás lo más significativo es que su negocio ha estado 100 por ciento basado en referencias durante una década. Calcula que cada día una cuarta parte de las llamadas que recibe su oficina no tienen nada que ver con la obtención de una hipoteca, algo de lo que está muy orgulloso. Son personas que llaman con preguntas como “¿Dónde debo reparar mi automóvil?” “¿Adónde debo llevar a mis suegros a cenar?” y “¿A quién debo llamar para un seguro de vida?”

Explica que estas personas lo llaman porque se le conoce como el

chico en una gran red local de amigos. "No lo conseguí por dar seminarios gratuitos sobre hipotecas o erigir una gran cartelera con mi rostro seguro y digno de confianza", bromea Beecham. "Lo conseguí ayudando a las personas sin presionarlas para hacer negocios. Es por eso que Thoreau escribió: 'La bondad es la única inversión que nunca falla'. [9](#) El mismo espíritu de relación está al alcance de cada uno de nosotros en cada interacción.

Qué simple es partir motivado solo para conocer a otros y encontrar un problema que pueda ayudar a resolver o una búsqueda que pueda ayudar a promover. Este es el simple secreto de lo que Beecham llama el negocio de los graves. Sin embargo, la verdad es que la forma típica en que la mayoría se comporta en las relaciones comerciales es lo que está al revés.

"Te rasco la espalda si tú rascas la mía": esto no es reciprocidad, es trueque, una trayectoria completamente diferente que elimina la magia. Y es la magia sin adulterar lo que hace que las interacciones sean tan memorables. Es lo que nos atrae. Hay confianza y un sentido genuino de pertenencia y significado.

Hoy simplemente no hay excusa para no interesarse en los intereses de los demás. Incluso si no participa activamente en clubes, grupos u organizaciones locales donde las interacciones cara a cara son posibles, todavía hay una gran cantidad de oportunidades para aprender sobre las pasiones y preocupaciones de los demás. ¿Qué podría pasar si pasas cinco minutos todos los días leyendo la página de Facebook de tres amigos, las biografías profesionales de tres clientes o los blogs personales de tres empleados que no te has tomado el tiempo de conocer bien? Para empezar, seguramente aprenderás algo sobre ellos que no sabías antes. También es probable que llegues a apreciarlos más. Quizás tengas intereses similares; esto es forraje para futuras conversaciones, incluso para futuras colaboraciones. Quizás uno esté pasando por un momento difícil; esta es una oportunidad para involucrarte con ánimo y un mayor nivel de empatía.

Tal vez tengan un amigo en común; ¿No haría esto mucho más fácil su relación, ya que la confianza ya está establecida en un amigo común y el tiempo ya está invertido en experiencias comunes? Nunca se puede subestimar la importancia de la afinidad.

"Nos suele disgustar lo que no conocemos", blogueó Amy Martin, fundadora de Digital Royalty y una de las "20 mujeres con mejor marca en Twitter" de la revista *Forbes*, después de su primera experiencia con NASCAR. [10](#) "Muchas personas no entienden, o mejor aún, 'entienden'... el llamado día monótono de giros a la izquierda y salmonetes". Es cierto que estuvo en ese campamento antes de asistir a las 500 Millas de Daytona de 2011. Poco después, escribió una publicación en el blog elogiando a NASCAR por lograr un nivel de conexión e influencia genuinos con su base de fanáticos que es poco común en los deportes profesionales.

"Esto es lo que aprendí", escribe. "Los conductores hacen preguntas y respuestas de los fanáticos y firman autógrafos.

sesiones el día de la carrera. Las 500 Millas de Daytona resultan ser el día más importante del año para NASCAR. No creo que Brett Favre estuviera charlando con miles de fanáticos el día del Super Bowl. Recibí un 'pase caliente' mágico y pude ir a cualquier parte. Era incómodamente emocionante tener acceso ilimitado y, a veces, me preocupaba interponerme en el camino de la tripulación. Yo era parte de la acción y no era el único. En pocas palabras, los fanáticos tienen acceso".

En cuanto a por qué Martin cree que el enfoque de NASCAR es una decisión inteligente para cualquier deporte, cita las siguientes razones:

- El acceso lleva a la conexión. (Los fanáticos pueden firmar la pista real).

- La conexión lleva a las relaciones. (A todas las edades.)
- Las relaciones conducen a la afinidad. (No puede fingir esta afinidad.)
- La afinidad conduce a la influencia. (Hay una razón por la que tantas marcas se sienten atraídas por

NASCAR.)

- La influencia conduce a la conversión. (Estos fanáticos probablemente comprarían cualquier cosa que venda este conductor).

Martin finaliza su publicación con un guiño al alcance potencial de la conectividad genuina de NASCAR con su base de fanáticos (150,000 fanáticos en las gradas y 30 millones de televidentes) si aprovecharan las oportunidades que les brinda la era digital.

"Existe un gran potencial", escribe, "cuando aplicas este mismo acceso a través de las redes sociales a una audiencia más amplia. ¿Qué pasaría si el mismo acceso detrás de escena disponible para los fanáticos físicamente en las 500 Millas de Daytona estuviera disponible para esos miles de millones de fanáticos potenciales [en Facebook, Twitter y YouTube] que no están viendo la carrera por televisión? [11](#)

La publicación de Martin une los dos puntos clave de interesarse en los intereses de los demás hoy:

1. Las relaciones humanas son siempre más fáciles cuando parten de un lugar de afinidad.
2. El potencial de conectividad relacional es astronómico.

La conclusión es que debe interesarse genuinamente en los demás antes de que pueda esperar que alguien se interese en usted. "En igualdad de condiciones", dijo el autor John Maxwell en una entrevista reciente, "las personas hacen negocios con las personas que les agradan. Si todas las cosas no son iguales, todavía lo hacen". Nos gusta la gente que nos quiere. Entonces, para ser querido, debes mostrar admiración por las cosas que otros hacen y dicen.

Muchos han argumentado que la gente ya no tiene mucho interés en los demás. El enfoque del “yo” domina cómo pensamos, actuamos y nos comunicamos. Sin embargo, tiene tantas oportunidades para mantenerse conectado, para aprender más, para mostrar su interés. Cambiar la forma en que pasa solo una pequeña parte de cada día puede cambiar drásticamente la forma en que los demás perciben su nivel de interés en ellos. Cambiar su estrategia de participación del cliente puede cambiar drásticamente la forma en que el mercado percibe a su empresa.

En lugar de dedicar cada día a refinar sus medios digitales, dedique tiempo a relacionarse con sus amigos, colegas y clientes. Publica notas breves y admirativas. Interactúe con ellos y descubra qué problemas podría ayudar a resolver o qué actividades podría ayudar a promover; todos estamos impulsados por el dolor y el placer, por lo que tales perspectivas existen en cada persona. Cuando eres sincero en tus esfuerzos por conectarte con los demás, las posibilidades de que se produzca una conexión significativa siempre son mayores. Entonces es posible una colaboración progresiva y mutuamente beneficiosa. Y hoy, la conexión y la colaboración genuinas pueden convertirse rápidamente en contagiosas.

2

Sonreír

Lograr que la gente esté de acuerdo en prácticamente cualquier cosa es prácticamente imposible. Tome el jugueteo de 1969 de Neil Armstrong a través de la luna. En el Reino Unido, solo el 75 por ciento de las personas creen que realmente sucedió. ¹ Solo el 94 por ciento de los estadounidenses cree que sucedió. ² En países como México, China e Indonesia, menos de un tercio de los encuestados cree que Al Qaeda tuvo algo que ver con los ataques del 11 de septiembre en la ciudad de Nueva York y Washington, DC. En los Estados Unidos, el 16 por ciento de las personas cree que fue plantaron explosivos en lugar de incendiar los aviones de pasajeros que derribaron las torres gemelas del World Trade Center. ³ Aproximadamente la mitad de los ciudadanos de la Unión Europea creen en Dios. ⁴ Sin embargo, hay una cosa que sí nos une. Según la Academia Estadounidense de Odontología Cosmética, el 99,7 por ciento de los adultos cree que una sonrisa es un activo social importante.

⁵ Es una estadística difícil de refutar, incluso si no está en el negocio de perfeccionar sonrisas.

Nos atraen las sonrisas y las risitas. Considere los videos más vistos de todos los tiempos en YouTube. Los dos primeros tienen que ver con las sonrisas. En la más vista, del Reino Unido, Harry, un niño de tres años, y su hermano Charlie, de un año, están jugando para la cámara cuando Charlie agarra uno de los dedos de Harry y se lo mete en la boca. Un momento después, muerde y Harry grita de disgusto, recuperando su dedo. Mientras tanto, Charlie sonríe. Esa sonrisa finalmente gana cuando la sonrisa de Harry regresa y se producen risitas.

⁶ El otro video es de Suecia. En él, un bebé sonríe, se ríe y se ríe en respuesta a los sonidos tontos de sus padres. Son casi dos minutos de sonrisas que provocan calambres en la cara. ⁷ Medio billón de visitas combinadas nos dice todo lo que necesitamos saber. Las sonrisas envían un mensaje que nos gusta recibir.

Sonreír es algo innato, dice Daniel McNeill, autor de *The Face: A Natural History*. Algun tipo de sonrisa, escribe, aparece por primera vez de dos a doce horas después del nacimiento. Nadie sabe si estas sonrisas tienen algún contenido, McNeill sospecha que no, pero los estudios muestran que son cruciales para la vinculación. Lo que nadie puede discutir, sin embargo, es el poder de una sonrisa sin importar su origen.

McNeill señala que si bien "los jueces de los tribunales tienen la misma probabilidad de encontrar culpables a los que sonríen y a los que no sonríen, imponen penas más leves a los que sonríen, un fenómeno llamado 'efecto de la sonrisa indulgente'". ⁸ Las sonrisas también tienen un efecto de proliferación. Nicholas Christakis, médico y

sociólogo de Harvard, y James Fowler, politólogo de la Universidad de California, San Diego, con especial experiencia en redes sociales, publicaron un artículo en el *British Medical Journal* en 2008, titulado “Difusión dinámica de la felicidad en una gran red social.” Sabían que las emociones podían propagarse en cortos períodos de tiempo de persona a persona, en un proceso conocido como “contagio emocional”. Pero lo que querían saber era qué tan amplia y sosteniblemente se difundía la felicidad en las redes sociales.

Siguieron a 4739 personas desde 1983 hasta 2003. Estas personas estaban integradas en una red más grande de 12 067 personas, cada una con un promedio de once conexiones con otras personas (incluidos amigos, familiares, compañeros de trabajo y vecinos), y su felicidad se evaluó cada pocos años. utilizando una medida estándar.

Los hallazgos de los investigadores confirmaron el impacto de una persona feliz, que la sonrisa transmite directamente. Las redes sociales, concluyeron,

tienen grupos de personas felices e infelices dentro de ellos que alcanzan tres grados de separación. La felicidad de una persona está relacionada con la felicidad de sus amigos, los amigos de sus amigos y los amigos de los amigos de sus amigos, es decir, con la gente que está mucho más allá de su horizonte social. Descubrimos que las personas felices tienden a ubicarse en el centro de sus redes sociales y a ubicarse en grandes grupos de otras personas felices. Y descubrimos que cada amigo feliz adicional aumenta la probabilidad de que una persona sea feliz en aproximadamente un 9%. A modo de comparación, tener un ingreso adicional de \$ 5,000 (en dólares de 1984) aumentó la probabilidad de ser feliz en aproximadamente un 2%. En resumen, la felicidad no es simplemente una función de la experiencia personal, sino que también es una propiedad de los grupos. ⁹

Pero, ¿qué hay de la vida desde 2003? ¿Nuestros muros digitales más prominentes y siempre presentes filtran las emociones en lugar de alentarlas? ¿Puede aún extenderse la felicidad en un mundo de bits y bytes? Descubrieron que la respuesta es sí, si podemos ver que la gente está sonriendo.

Christakis y Fowler siguieron su primer estudio observando a un grupo de 1700 estudiantes universitarios interconectados por Facebook. Revisaron sus perfiles en línea, determinaron a sus amigos más cercanos y, esta vez, estudiaron las fotografías de todos, observando quiénes sonreían en las fotos y quiénes no. Luego mapearon las imágenes en función de quién sonreía y quién no. Cada estudiante estaba representado por un nodo y cada línea entre dos nodos indicaba que

las personas conectadas fueron etiquetadas juntas en una foto. Los estudiantes que sonrían (y estaban rodeados de personas sonrientes en su red) fueron coloreados de amarillo.

Los estudiantes que fruncían el ceño (y estaban rodeados por el mismo semblante) eran de color azul. Y finalmente, los nodos verdes indicaron una mezcla de amigos sonrientes y no sonrientes.

El mapa mostraba de manera vívida la fuerza con que se agrupaban los nodos amarillos (sonrientes) y los nodos azules (ceño fruncido), y los grupos amarillos resultaron ser mucho más grandes y más poblados que los azules. Además, los que no sonreían parecían estar “ubicados más periféricamente en la red”, principalmente en las afueras del mapa.

Esto no fue una sorpresa para Christakis y Fowler, quienes señalaron,

El análisis estadístico de la red muestra que las personas que sonríen tienden a tener más amigos (sonreír te da un promedio de un amigo adicional, lo cual es bastante bueno considerando que las personas solo tienen alrededor de seis amigos cercanos). No solo eso, sino que los análisis estadísticos confirman que aquellos que sonríen son significativamente más centrales en la red en comparación con aquellos que no sonríen. Es decir, si sonrías, es menos probable que estés en la periferia del mundo en línea.

En sus pensamientos finales, después de notar la gran y frecuente cantidad de grupos de nodos que rodean a las personas sonrientes, y los nodos remotos y periféricos de personas con el ceño fruncido, escribieron: “Parece ser el caso, tanto en línea como fuera de línea, que cuando sonríe, el mundo sonríe contigo.” [10](#)

Hay una razón simple para este fenómeno: cuando sonreímos, le estamos haciendo saber a la gente que estamos felices de estar con ellos, felices de conocerlos, felices de interactuar con ellos. Ellos a su vez se sienten más felices de estar tratando con nosotros. Para alguien que ha visto a una docena de personas fruncir el ceño, fruncir el ceño o apartar la cara, tu sonrisa es como el sol atravesando las nubes. Su sonrisa es a menudo el primer mensajero de su buena voluntad.

Por supuesto, no siempre tenemos ganas de sonreír, pero si hacemos el esfuerzo, no solo hacemos más felices a los que nos rodean, sino que también nos hacemos más felices a nosotros mismos. Puede que no seas una persona particularmente exuberante y extrovertida, pero una simple sonrisa requiere poco esfuerzo y las recompensas pueden ser asombrosas.

Durante la última década, a medida que el correo electrónico y los mensajes de texto han suplantado la comunicación oral, hemos sido seducidos por la noción falaz de que vivimos en un desierto emocional.

Los empresarios, dueños de negocios y muchos profesionales pueden realizar negocios con solo un mínimo de interacción táctil. Muchos medios bidimensionales modernos nos permiten a todos en un momento u otro olvidarnos de la importancia de una sonrisa.

En muchos sentidos, los mensajes de texto y correos electrónicos de hoy son como los mensajes de telégrafo de antaño, que tenían su propia cuota de problemas. Una vez, un reportero telegrafió al actor Cary Grant sobre su edad. “¿CUÁNTOS AÑOS TIENE CARY GRANT?” leyó el mensaje.

El actor respondió: “EL VIEJO CARY GRANT FINE. ¿COMO TU?”

Claramente, la propensión humana a la incomprendición es alta. Agregue tecnología y se vuelve aún más inevitable. Donde los telegramas alguna vez fueron omnipresentes, la tecnología actual puede ser sofocante.

En 1929, en el apogeo de los telegramas, se enviaron 200 millones. Para abril de 2010, se enviaban casi 300 mil millones de mensajes de correo electrónico todos los días. [11](#) Acumule un aluvión mundial diario de mensajes de texto, mensajes instantáneos y publicaciones en el muro de Facebook, y es una pequeña maravilla que el mundo no haya caído en la anarquía.

Gracias a Dios por las sonrisas, que pueden hacer un mejor trabajo para aclarar nuestros mensajes que cualquier otra cosa, incluso si toman la forma de emoticonos tradicionales, caritas compuestas de caracteres de teclado ordinarios diseñados para brindar el contexto que tanto necesitamos para nuestras comunicaciones.

Reconociendo las limitaciones de estos símbolos, las tres mayores empresas japonesas de telefonía celular (NTT DoCoMo, au y Soft-Bank Mobile) crearon emojis, imágenes en color que muestran una amplia gama de emociones y símbolos para emular mejor la experiencia cara a cara. Google ahora los ha adoptado para su plataforma de correo electrónico y se están integrando rápidamente en los iPhone. Sin embargo, si bien estos pequeños e ingeniosos símbolos son atractivos, es poco probable que aparezcan en su próximo mensaje digital a un miembro de la junta, un empleado problemático o un posible cliente. Los emoticonos se utilizan principalmente en conversaciones informales, y en tales contextos sirven bien. Entonces, ¿cómo sonreímos en todos los medios y, cuando sea necesario, mantenemos un cierto nivel de profesionalismo en el proceso?

No hay duda de que dejar que otros vean tu sonrisa es más efectivo, pero debido a que muchas de nuestras interacciones hoy en día no son cara a cara, debes dirigir tus recursos para superar los obstáculos para mostrar amistad en el espacio digital. Puede ser más simple de lo que piensas.

Fuera de los emoticones y emojis, solo hay un medio en el que puede transmitir una sonrisa digital: su voz, ya sea escrita o hablada. La forma en que escribes un correo electrónico, el tono que usas y las palabras que eliges son herramientas críticas de amistad e influencia posterior. Tus palabras escritas son como las comisuras de tu boca: se tuercen, se mantienen rectas o se tuercen. El posterior

El efecto, ya sea que las palabras generen amistades e influencia, tiene mucho que ver con la trayectoria lineal de la emoción que transmiten.

Sonríe a través de tus palabras escritas y transmites a los demás que su bienestar es importante para ti. Usted y su mensaje tendrán la mejor oportunidad de ser recibidos. Frunce el ceño a través de sus palabras y otros a menudo fruncirán el ceño ante el mensaje y el mensajero.

Estas conclusiones ciertamente no dan cuenta de aquellas ocasiones en las que se debe tomar un tono más serio. Aún así, una buena regla general aquí es asegurarse de que el hilo lineal del mensaje tenga una tendencia ascendente. Siempre comience y termine el mensaje con una nota positiva en lugar de pesimista o distante. Entre dos personas casi siempre hay un motivo para sonreír. Si no puede ver una razón, entonces tal vez necesite esperar antes de escribir o no escribir en absoluto. Tantas relaciones han sido dañadas por notas insensibles e instintivas como por insultos verbales o diatribas.

La razón es simple: las palabras escritas y su efecto son permanentes y en gran parte irrefutables. Si bien puede argumentar en contra del tono negativo o sin tacto de su correo electrónico, el efecto de eco que tiene en su destinatario es casi imposible de silenciar. Y hoy ese efecto puede multiplicarse rápidamente, dañando las relaciones entre empleados, departamentos e incluso cadenas de valor completas.

Según una edición reciente de *Fast Company*, "una nueva investigación está agregando un sabor de Twitter al viejo adagio 'las aves del mismo plumaje se juntan', porque sugiere que los twitteros felices tienden a agruparse". El artículo continúa explicando: "Por encima de muchos otros factores que hacen que las personas se agrupen, las personas que están tristes o felices tienden a comunicarse en Twitter con otras personas que están tristes o felices".

El equipo de investigación, que incluye al profesor de la Universidad de Indiana, Johan Bollen, analizó las secuencias de tuits de 102,000 usuarios de Twitter durante seis meses y examinó 129 millones de tuits.

El análisis utilizó algoritmos estándar tomados de la investigación psicológica para evaluar el "bienestar subjetivo" de los usuarios a partir de sus tweets al buscar tendencias en palabras positivas o negativas. Luego observaron las tendencias de agregación y descubrieron que las personas más felices suelen retuitear y enviar mensajes a otros usuarios de Twitter que también están felices. Lo mismo es cierto para las personas infelices.

A partir de los hallazgos, Bollen sugiere que un tuit es más infeccioso de lo que nos damos cuenta, "y comunica alegría o tristeza de manera muy efectiva. Las personas que son felices tienden a preferir (en promedio) a otros tuiteros más felices porque se hacen eco de sus propios

emociones.” [12](#)

El hecho es que si no puede transmitir la cantidad adecuada de emoción positiva en una nota escrita, es mejor que deje la página en blanco o que incluso inserte un emoji (en detrimento de su reputación profesional). Hay cosas peores, en otras palabras, que ser considerado un poco poco profesional. Obviamente, el objetivo es evitar el sentimiento negativo con tus palabras escritas. Es en gran medida posible. Tal vez sea hora de repensar el valor de esas habilidades de escritura que sus maestros insistieron en que serían necesarias algún día. Tenían razón, después de todo.

La otra forma en que transmite su voz digital, sus palabras habladas, también tiene importantes implicaciones. La forma en que habla, el tono de su voz y las palabras que elige a menudo expresan más que las palabras mismas. Sin duda habrá escuchado la réplica: “Tus acciones hablan tan fuerte que apenas puedo escuchar una palabra de lo que dices”. Es igual de cierto afirmar: “Tu tono habla tan fuerte que apenas puedo escuchar una palabra de lo que dices”.

Afirmar que está contento de conocer a alguien en una llamada telefónica significa poco si se dice con un movimiento facial mínimo y sin una inflexión positiva. Simplemente da la impresión de que estás aburrido o ocupado con algo más importante, o peor aún, el mensaje completamente opuesto: que conocer a la persona es una propuesta desagradable. Evitar tales situaciones comienza de la misma manera que comenzaría si estuviera parado frente a la persona.

Numerosos estudios han demostrado que el acto físico de sonreír, incluso durante una llamada telefónica, en realidad mejora el tono en el que se transmiten las palabras. No es una coincidencia que uno de los principios centrales que todos los entrenadores de oratoria, canto y transmisión inculcan a sus alumnos es que su voz suena más agradable, más atractiva y más convincente cuando está sonriendo. Una sonrisa, en otras palabras, se traduce a través de cables si la persona en el extremo receptor puede ver su rostro o no.

Cuando se busca la influencia que conduce a un cambio positivo, no se puede eludir la puerta de las relaciones humanas sanas. Una sonrisa abre esta puerta ya sea visible, escrita o verbal.

Rosalind Picard es profesora en el Media Lab del MIT y es conocida internacionalmente por su libro *Affective Computing*, sobre cómo dotar a la tecnología de cualidades emocionales que ayuden a las personas a comunicarse de manera más efectiva. Los avances que destaca son nada menos que asombrosos: máquinas con “rostros” que pueden responder adecuadamente a reprimendas o elogios, aliento o reproches. [13](#) Por supuesto, estas máquinas simplemente responden a comandos preprogramados,

tanto como la pantalla de una computadora responde cuando se presiona una tecla. Estas máquinas imitan las señales físicas, las palabras y el tono verbal, pero no sienten. Vale la pena señalar que los humanos pueden programar dicha tecnología. Este hecho por sí solo proporciona evidencia convincente de qué tan bien conocemos las respuestas rápidas a las señales, las palabras y el tono de los demás. Estamos conectados de la misma manera que conectamos nuestras tecnologías, solo que con sentimiento para arrancar.

“Hay dos tipos de personas”, blogueó el experto en medios Chris Brogan,

aquellos que ven la computadora/internet/botones como conectados a humanos, seres sintientes, y aquellos que piensan que solo está en línea y que no está conectado. Eso es como decir que el teléfono es solo algo para hablar y que tampoco hay emociones allí. No es solo en línea. Las personas tienen sentimientos que asocian a estos lugares “a distancia”.

Sí, la gente reacciona de forma exagerada. Estamos de acuerdo allí. Pero descartar las emociones simplemente por el medio sería descartar cartas, teléfonos, imágenes, etc. Muchas cosas suceden a distancia y, sin embargo, transmiten consecuencias.

Creo que definitivamente hay dos conjuntos de mentes en el trabajo, y que al darse cuenta de lo anterior, describe/define muchos de esos momentos en los que uno u otro lado se siente incomprendido. Simplemente recordando este detalle y dándote cuenta de con cuál de las dos personas estás tratando [y cuál te perciben los demás], y las cosas podrían mejorar. [14](#)

Las emociones, al parecer, son los dones (y las cargas) ilimitados que llevan los humanos. Esto puede desalentar o alentar. Tu boca tiene mucho que decir sobre tu elección.

Una sonrisa, alguien dijo una vez,

no cuesta nada pero da mucho. Enriquece a quien recibe sin empobrecer a quien da. Solo toma un momento, pero su recuerdo a veces dura para siempre. Ninguno es tan rico o poderoso que no pueda prescindir de él y ninguno es tan pobre que no pueda enriquecerse con él. Sin embargo, una sonrisa no se puede comprar, mendigar, pedir prestada o robar, porque es algo que no tiene valor para nadie hasta que se regala. Algunas personas están demasiado cansadas para regalarte una sonrisa. Dales uno de los tuyos, como ninguno

necesita una sonrisa tanto como el que no tiene más que dar.

[15](#)

Sonreír. Aumenta su valor nominal.

3

Reinar con nombres

El 10 de marzo de 2010, un comunicado de prensa se deslizó por los cables de Quinn Emanuel Urquhart Oliver & Hedges, uno de los 100 principales bufetes de abogados de *American Lawyer*. John Quinn y Eric Emanuel, quienes fundaron la empresa veinticinco años antes, nombraron a una nueva socia: Kathleen M. Sullivan.

Sullivan, uno de los principales litigantes del país y ex decano de la Facultad de Derecho de Stanford, había sido acreditado en Cornell, Harvard Law y Oxford. Había sido profesora de la Primera Dama Michelle Obama en Harvard, y los elogios por su mente legal, perspicacia y talento eran universales. Sus adversarios sabían lo dura que era una enemiga legal. Su nombramiento era bien merecido.

Los bufetes de abogados, como todas las empresas, realizan cambios en sus negocios de vez en cuando. Los asociados van y vienen, paralegales y asistentes también. La rotación de socios es mucho más rara, pero no es poco común.

¿Por qué fue tan importante este nombramiento en particular?

Kathleen Sullivan no solo fue nombrada socia; se convirtió en socia nombrada.

La nueva firma en adelante se llamaría Quinn Emanuel Urquhart & Sullivan.

Ser socio titular de un despacho de abogados es especialmente significativo, más aún en un despacho de prestigio. Pero lo que puso el nombramiento de Sullivan en un aire excepcional fue que inmediatamente se convirtió en la primera mujer en ser socia nombrada en una de las 100 firmas de abogados más importantes de Estados Unidos.

Desde 1870, cuando Ada H. Kepley se convirtió en la primera mujer en graduarse de una facultad de derecho, hasta 2010, ninguna otra firma importante había hecho espacio en su puerta para el nombre de una mujer. Pero no más. Se abrazó un nombre y se rompió una barrera.

Quinn escribió: "Su inclusión en el nombre de la firma refleja la integración de nuestras prácticas de juicio y apelación y nuestras fortalezas como firma de abogados nacional". Hay poder en el nombre de una persona. Más que una palabra, es un símbolo verbal de algo mucho más profundo y significativo. Este no es solo el caso de pioneros como Kathleen Sullivan.

Desde la literatura antigua hasta la moderna, el nombre de una persona no era simplemente un apodo; fue una revelación de carácter, personalidad y destino. Apolo, Abraham y Ático; Cosette, Scarlett, Cenicienta y Pollyanna. En la época romana, un nombre se identificaba tan estrechamente con quién era una persona que cuando el nombre de un criminal se eliminaba del registro cívico, todos los derechos de ciudadanía desaparecían. Hasta el día de hoy ciertas tribus en

África cree que el nombre de pila de un individuo es la fuerza principal que determina sus habilidades, decisiones y, en última instancia, el destino de la vida.

¿Hay alguna razón para creer que el nombre de una persona es menos importante hoy? Quizás lo sea más, pero se ha convertido principalmente en el caso de un contexto comercial. Esto representa oportunidades y problemas.

En la era digital, los nombres son como logotipos de empresas, que identifican no solo quién es sino también lo que representa: gustos y disgustos, sí y no. Los cientos de millones de blogueros, tuiteros y usuarios de Facebook seguramente quieren que se escuchen sus voces, pero también quieren que se conozcan sus nombres. Twitter y Facebook en particular han hecho más que simplemente sumarse a una economía basada en la información; también han creado un nuevo tipo de economía basada en el nombre en la que se nos conoce en gran medida por el nombre que marcamos y hacemos campaña en el mundo. Este tipo de reconocimiento ahora se puede monetizar, por supuesto, dando un nuevo significado a la frase "nombre familiar".

En Twitter y blogs, su valor comercial es proporcional a la cantidad de nombres que lo siguen. A medida que aumentan sus seguidores, los contratos de publicación, los acuerdos publicitarios y los acuerdos de patrocinio aumentan no solo en viabilidad sino también en valor. Ree Drummond, bloguera de Technorati Top 100, es un gran ejemplo.

Graduada de la Universidad de California, Los Ángeles, con grandes planes para ejercer la abogacía en una gran ciudad, conoció y se casó con su esposo "Marlboro Man" mientras estaba en una "parada técnica" en Oklahoma, como ella lo expresó. Los planes para la facultad de derecho en Chicago se desvanecieron, y ella se mudó al rancho de ganado de cuarta generación de su esposo y tomó su nuevo apodo, "Mujer pionera". ¹ Drummond comenzó a escribir blogs en 2006 como una forma de mantener a sus amigos y familiares informados sobre su inesperada pero gratificante vida. En 2009, tenía aproximadamente dos millones de lectores y un tráfico mensual del sitio de ocho cifras. Para 2010, tenía dos lucrativos contratos de libros y dos éxitos de ventas posteriores del *New York Times*, y ganaba aproximadamente \$ 1 millón al año solo con las ventas de anuncios en blogs. ²

Está claro que nuestros propios nombres pueden tener valor hoy en día, pero para que no caigamos en la tentación de olvidar, conocer los nombres de los demás puede conducirnos a un mayor éxito. Dave Munson, fundador de Saddleback Leather Company, lo sabe muy bien. Era un maestro de inglés voluntario en México cuando hizo su primer bolso de cuero con un diseño que dibujó para un peletero local. La bolsa atrajo tanta atención en las calles de su ciudad natal de Portland, Oregón, que decidió regresar a México de inmediato y hacer más. Un mes después, Munson regresó a Portland con ocho maletas y las vendió todas en el portaequipajes de safari de su viejo Land Cruiser en tres horas. Nació Saddleback Leather Company, y con ella el objetivo de "amar a la gente de todo el mundo haciendo diseños de cuero de alta calidad, resistentes y funcionales". ³

¿Su secreto? Munson responde con frecuencia a las llamadas de los clientes desde su teléfono celular y devuelve las preguntas en línea por teléfono o correo electrónico; también viaja a México varias veces al año para mantenerse conectado con los peleteros mexicanos que todavía fabrican sus bolsos. Las visitas no son espectacularidad. "Abrazo a los trabajadores y les pregunto cómo puedo orar por ellos", explicó en una entrevista reciente. "Cuando comencé a hacer los viajes, recuerdo lo sorprendidos que estaban estos hombres de que los llamara por su nombre y luego me sentara y hablara con ellos sobre su vida personal. A uno se le llenaron los ojos de lágrimas. Entonces yo

también. [4](#) No comparte estas historias personales en su blog o en su literatura de marketing porque cree que prometer hacer algo es diferente de simplemente producirlo. Saddleback se enorgullece, dice, de seguir siendo un negocio familiar a pesar de vender artículos de cuero por valor de millones de dólares cada año. "Escuché historias de terror de muchas empresas pequeñas y exitosas que, impulsadas por la codicia, intentan convertirse en gigantes y fracasan".

Munson escribe en su blog. "Nosotros no somos así. Somos y mantendremos a nuestra familia de propietarios de cuero con amor. Prácticamente todos los días me acuesto en la cama con mi atractiva esposa y hablamos sobre diferentes dueños de bolsos con los que hemos estado yendo y viniendo. Queremos saber tu nombre. [5](#) Es este nivel de toque personal—poner los nombres de las

personas antes que los nombres de los productos y las ganancias—lo que hace suponer que Saddleback Leather existirá tanto tiempo como uno de sus bolsos de cuero, que lleva el eslogan "Se pelearán por eso cuando tú" estás muerto.

Las oportunidades de ser conocido por los demás y de conocer a los demás son, en última instancia, dos caras de la misma moneda. Está la marca: la presentación de usted a los demás. Y luego está la construcción de relaciones: la interacción entre usted y los demás. Lo interesante es que puede renunciar a lo primero y aún así tener éxito. Puede ser tan bueno en la construcción de relaciones que sus interacciones con los demás dan origen y mantienen su marca. Por el contrario, no puede mantener el éxito solo con la marca. No puede marcarse a sí mismo o a su negocio y luego renunciar a construir relaciones. Al final, el negocio sigue siendo acerca de una persona que se relaciona con otra. El Sr. Bates de Watkinsville, Georgia, experimentó esto de primera mano.

Es dueño de un negocio que siempre lleva a sus mejores proveedores fuera de la ciudad a Bone's, un famoso restaurante de Atlanta a unas setenta millas de distancia. Su lealtad, sin embargo, no nació de su exquisito menú, tan bien conocido como cualquier otro en América del Norte. Comenzó con un mesero llamado James.

Cuando el Sr. Bates y un proveedor se acercaron a su mesa una noche, James se acercó rápidamente. "Hola, señor Bates", dijo. "Gracias por elegir Bone's. Es un placer tenerte de vuelta."

Escuchar al Sr. Bates describirlo, no fue un momento insignificante. "Cambió la experiencia gastronómica y grabó ese restaurante en mi mente. Solo había cenado allí una vez antes, seis meses antes, y James no solo sabía mi nombre, sino que se tomó el tiempo para descubrir que había estado allí antes. De ninguna manera era un habitual, pero el pequeño gesto me hizo sentir como tal. Era el viejo adagio sobre 'tratar a alguien como la persona en la que quieras que se convierta' volviéndose realidad".

Por un gesto tan pequeño pagó grandes dividendos. "Ya no llevo a mis proveedores a ningún otro lado", dijo el Sr. Bates. A juzgar por la popularidad de Bone's, parece que muchos clientes comparten su opinión.

Esta es la principal recompensa comercial de recordar los nombres de las personas: te recuerdan a ti. La otra cara es un lugar poco enviable para estar.

Una de las primeras lecciones que aprende un político es esta: "Recordar el nombre de un votante es arte de estadista. Olvidar es olvido." Es un rasgo que une a la mayoría de los grandes líderes de la historia. Desde Lincoln hasta Churchill y Bonaparte, estos hombres descubrieron formas de recordar los nombres de las personas con una consistencia sorprendente. Al hacerlo, recordaron, a sabiendas o no, un famoso dicho de Emerson: "Los buenos modales se componen de pequeños sacrificios". [6](#) Cuando se trata de recordar nombres, es posible que se requieran algunos sacrificios.

Napoleón III, emperador de Francia y sobrino del gran Napoleón Bonaparte, afirmó que podía recordar el nombre de cada persona que conocía a pesar de todos sus deberes reales.

¿Cómo? Si no escuchó el nombre claramente, dijo: "Lo siento mucho. no obtuve el nombre claramente." Luego, si era un nombre inusual, decía: "¿Cómo se escribe?"

Durante la conversación, se tomó la molestia de repetir el nombre varias veces y trató de asociarlo en su mente con los rasgos, la expresión y la apariencia general de la persona. Si la persona era de especial importancia para él, luego escribía el nombre en una hoja de papel, la miraba, se concentraba en ella, la fijaba de forma segura en su mente y luego rompía el papel. De esta forma, obtuvo una impresión visual del nombre así como una impresión auditiva.

[7](#)

Nuestros desafíos de hoy son mucho mayores que los de Napoleón. Numerosos estudios muestran que lo único peor que la televisión para nuestra capacidad de atención es Internet. Un borrón de tweets de 140 palabras, fuentes de noticias de Facebook, correos electrónicos, mensajes instantáneos y páginas web están comenzando a reconfigurar nuestros cerebros.

En una edición de mayo de 2010 de *Wired*, el autor Nicholas Carr reveló que un profesor de la Universidad de California, Los Ángeles, había descubierto que solo cinco horas en Internet desviaban las vías neuronales de las personas. Carr señaló:

Docenas de estudios realizados por psicólogos, neurobiólogos y educadores apuntan a la misma conclusión: cuando nos conectamos, ingresamos a un entorno que promueve la lectura superficial, el pensamiento apresurado y distraído y el aprendizaje superficial. A pesar de que Internet nos otorga fácil acceso a grandes cantidades de información, nos está convirtiendo en pensadores superficiales, cambiando literalmente la estructura de nuestro cerebro. [8](#)

En 2010, el famoso crítico de cine Roger Ebert escribió en su blog: "Hay una impaciencia tan asustadiza en nuestra sociedad en este momento". [9](#) Tiene razón. Pero tal realidad no nos da excusa para olvidar los nombres de las personas. En cambio, nos proporciona un desafío. A medida que a más y más personas les resulta cada vez más difícil recordar nombres, los que lo hacen obtienen una enorme ventaja.

¿Cómo?

Hay algunas maneras fáciles. En lugar de usar saludos vacíos y truncados como "Hola" o "Hola", usa un saludo predeterminado que use el nombre de la persona: "Querido Robin" o "Buenos días, Robert". Cuando lo haga, practique la técnica de Napoleón y visualice el rostro de la persona. Si ha seguido los consejos de los capítulos anteriores y ha buscado interesarse en los intereses de la persona, hágalo también en su mente. "Robert está casado, tiene tres hijas y le gusta leer a Ernest Hemingway". Es un ejercicio simple que no solo lo ayudará a saludar a Robert por su nombre la próxima vez que interactúe; también contribuirá en gran medida a ayudarlo a verlo constantemente fuera de un mero contexto transaccional.

Un consejo rápido aquí: antes de usar los nombres de las personas, asegúrese de conocerlos en el contexto correcto. Hoy en día la mayoría de las personas tienen más de un nombre al que responden. El célebre empresario Richard Branson es "Richard" para muchos amigos, pero también es "Sr. Branson" para muchos conocidos y "Sir Richard" para muchos compatriotas británicos. Si bien somos una sociedad mucho menos formal en general, usar el nombre de una persona fuera de contexto es una buena manera de comenzar una relación con el pie izquierdo. ¿Susan o Susana? ¿Ben o Benjamín? ¿Jacqueline o Jackie? El mejor consejo es evitar adivinar.

No llame a Richard "Richie", "Rich" o "Dick" en un correo electrónico a menos que lo hayan presentado como tal, le haya pedido que use ese nombre o se haya referido a sí mismo con ese nombre en un correo de voz, mensaje de texto, o correo electrónico a usted. Si no te han presentado y nunca has tenido correspondencia, investiga un poco sobre cómo lo llaman las personas en tu misma posición relacional. No verifique cómo lo llaman sus amigos de Facebook o Twitter; en este punto, aún no es su amigo y no se ha ganado el derecho de llamarlo con un nombre más informal. En su lugar, repase cómo se refiere a

él mismo en su sitio web o blog. Si hay un artículo escrito sobre él o en el que se hace referencia a él, use ese nombre.

Debemos recordar que una persona está más interesada en su propio nombre que en todos los demás nombres de la tierra juntos. Recuerda ese nombre y úsalo fácilmente, y habrás pagado un cumplido sutil y muy efectivo. Pero olvídelo o escríbalo mal, y se colocará en una gran desventaja.

Si bien muchos eligen la alternativa más segura y se dirigen a una persona con términos como "hombre", "señora" y "señor", usted puede ponerse en mejores condiciones para la misma persona si se toma el tiempo no solo para recordar sino también para usar su nombre. Muchas de las trampas de saludo que tememos se pueden evitar fácilmente con unos pocos minutos de investigación.

¿No valen la pena unos minutos de su tiempo si significa sobresalir entre la multitud, si significa causar una mejor impresión que la mayoría de las personas en los demás?

Si desea que otros recuerden y usen su nombre, la pequeña inversión es necesaria. Las personas reciben nombres en todas las formas durante todo el día: nombres de personas, nombres de empresas, nombres de marcas, nombres de calles y nombres de tiendas. ¿Qué diferenciará al tuyo? En gran parte, las emociones que la gente asocia con tu nombre. Si usted es solo otro mesero en otro restaurante en Atlanta, un área metropolitana de más de cinco millones de personas, no será más memorable que los números en su placa o el color de su camisa. Su nombre hará poco para desencadenar emociones que conecten a otros con usted. No es coincidencia que el Sr. Bates recordara fácilmente el nombre de James después de un solo encuentro. Calcula que sale a cenar unas doce veces al mes. Cuando se le preguntó si recordaba los nombres de otros camareros, respondió: "Apenas recuerdo el mío algunos días".

Siempre debemos ser conscientes de la magia contenida en el nombre de una persona y darnos cuenta de que esta palabra es propiedad total y completa de la persona con la que estamos tratando, y de nadie más. Es la marca registrada de una persona. Después del regalo de la vida, el nombre de una persona es el primer regalo que recibe. Cuando esta palabra se usa en una conversación, la información que estamos discutiendo o la conexión que estamos buscando adquiere un mayor significado.

Tal vez el consultorio de un médico proporcione la mejor evidencia. Hay un debate en curso en el mundo médico sobre cómo y cuándo se deben usar los nombres de pila. ¿La base del nombre de pila sobrepersonaliza las interacciones que se mantienen mejor en un ámbito profesional?

¿O el nombre de pila ayudaría en el proceso de salud y curación y particularmente en el proceso de discutir pronósticos muy difíciles?

Parecería que la mayoría de los médicos creen que la profesionalidad es importante y que es mejor mantener a raya los nombres de pila. Sin embargo, los consultorios médicos suelen ser lugares donde los pacientes se sienten deshumanizados. Son carpetas y casos, no caras y sentimientos. Sus nombres

con frecuencia se pronuncian mal o se confunden por completo, y solo sirven para resaltar una desconexión potencialmente peligrosa.

Un médico de alto perfil decidió ir en contra de la tendencia. [10](#) El Dr. Howard Fine es el director del programa de neurooncología de los Institutos Nacionales de Salud. En esa capacidad, realiza investigaciones originales, supervisa y distribuye todos los fondos de los NIH y es el médico práctico de todos los pacientes con cáncer cerebral que desean verlo, sin cargo, ya que es un programa gubernamental.

Cuando los pacientes llegan para verlo por primera vez, en gran medida no tienen remedio. Han visto las estadísticas en Internet. Han escuchado historias de terror. El Dr. Fine ve parte de su trabajo como restaurar la esperanza, una esperanza responsable. La forma en que maneja los nombres juega un papel principal en este proceso.

Calcula que ha visto a más de veinte mil pacientes a lo largo de los años, y una de las formas que ha elegido para interactuar es presentándose como "Howard Fine", sin la designación de médico. Desde allí se anima a sus pacientes a llamarlo por su nombre de pila. Lleva la relación a otro nivel, en el que ya no es un médico distante que trata de evitar que mueran; es un amigo muy educado, un sabio confidente y un feroz defensor que luchará por su recuperación total. Él no está en el negocio de soplar humo. En cambio, entiende que, debido a que compartir los hechos es importante y conmovedor para sus pacientes, el establecimiento de una buena relación es esencial para su bienestar. Lo que los pacientes con tumores cerebrales necesitan más que un médico es un asesor de confianza que comprenda. Esto se logra con más naturalidad cuando el médico se pone al mismo nivel de sus pacientes, un prójimo con un fuerte deseo de vivir.

Sería fácil para un médico destacado encontrar poder en el "Dr.". apodo Pero una gran parte de lo que hace que el programa de Fine sea la joya de la corona de los Institutos Nacionales de Salud, según uno de los directores del instituto, es que reconoce que los nombres de pila son más poderosos y útiles que los rangos separados o los títulos otorgados. Es por eso que Carnegie insistió en que los nombres son "el sonido más dulce e importante en cualquier idioma".

4

Escuche más tiempo

¿Cómo consigue el trabajo, consigue al cliente, aumenta su influencia y no pierde \$180 millones en capitalización de mercado? Escuchar.

En marzo de 2008, los miembros de una banda indie poco conocida de Canadá se dirigían a Nebraska para realizar una gira de una semana. El primer tramo de su vuelo de United Airlines aterrizó en Chicago. Cuando los muchachos comenzaron a desembarcar, escucharon a una mujer detrás de ellos exclamar: "¡Están tirando guitarras por ahí!". Presionaron sus narices contra las ventanas para ver por sí mismos. La mujer tenía razón; sus guitarras estaban siendo tiradas y tiradas y tiradas de nuevo en el carrito de equipaje.

Una de esas guitarras, una Taylor de \$3,500, pertenecía al cantante principal de la banda, Dave Carroll, quien inmediatamente trató de decirle a una azafata lo que estaba pasando.

En su sitio web, explica que ella lo cortó. "No me hables", dijo. "Hablar al agente principal afuera.

Salió a la calle, donde otro empleado nunca se tomó el tiempo de escuchar su queja. Un tercer empleado lo despidió diciendo: "Pero cariño, por eso te hacemos firmar la renuncia". Explicó que no había firmado una renuncia y que ninguna renuncia excusaría lo que muchas personas en el avión habían visto. Ella le dijo que esperara hasta Omaha para hablar con alguien.

¹

No en vano, cuando abrió el estuche de su guitarra descubrió que estaba muy dañado. Así comenzó una odisea de un año en la que Dave Carroll intentó que alguien de United Airlines lo escuchara.

Durante esos doce meses, todos los empleados de United con los que habló Carroll le dijeron qué hacer, pero ninguno se molestó en escucharlo. En un momento le dijeron que llevara la guitarra a Chicago para que la inspeccionaran. Hacía mucho tiempo que había regresado a su hogar en Canadá, a unas mil quinientas millas de distancia.

Mientras tanto, Carroll arregló la guitarra por \$ 1,200. Era un músico profesional y necesitaba la herramienta principal del oficio. Pero el sonido no era el mismo.

Le dijo a United que pagaría con ellos la factura de la reparación. Su petición cayó en oídos sordos.

Pero un compositor viajero siempre tiene dos cosas: algo que decir y un medio para decirlo Si United no escucharía, tal vez su público musical lo haría. ²

Carroll se sentó y escribió una canción llamada "United Breaks Guitars", y el 6 de julio de 2009 subió un video a YouTube. Esperaba un millón de visitas en el

primer año. La gente escuchó mucho más de lo que esperaba: dos semanas después de su estreno, el video tenía casi cuatro millones de visitas. En cuestión de días, *The Times* de Londres reveló, "las nubes tormentosas de las malas relaciones públicas provocaron que el precio de las acciones de United Airlines sufriera un estancamiento en pleno vuelo, y se desplomó un 10%, lo que costó a los accionistas \$180 millones. Lo cual, dicho sea de paso, habría comprado a Carroll más de 51.000 guitarras de repuesto".³ El poder de escuchar es el poder de cambiar corazones y mentes. Más consecuentemente, es el poder de dar a las personas lo que más desean: ser escuchadas y comprendidas.

El fundador de Seesmic, Loïc Le Meur, sostiene que la idea misma de las campañas publicitarias en línea está pasada de moda. La clave para todas y cada una de las empresas es un "programa de compromiso a largo plazo" que facilite escuchar a los clientes.⁴

Sin embargo, las campañas publicitarias en línea son muy prometedoras. Pueden ofrecer un perfil demográfico como ningún otro medio. ¿Su empresa quiere una programadora informática de veintitrés años a la que le guste tejer cestas? Es casi seguro que hay un sitio donde se la puede encontrar. Este perfil ha sido durante mucho tiempo el sueño de los anunciantes de todo el mundo. ¿Cómo podría no funcionar esto?

No funciona, dice Le Meur, porque generar impresiones o exposición simplemente no es la forma en que funciona el mundo. ⁵ Más bien, funciona escuchando y generando confianza. Este proceso es lento, pero siempre dará sus frutos.

Durante las horas más oscuras de la Guerra Civil, Lincoln le escribió a un viejo amigo en Springfield, Illinois, pidiéndole que fuera a Washington. Lincoln dijo que tenía algunos problemas que quería discutir con él. El viejo vecino llegó a Washington lo más rápido que pudo. Lincoln habló con él durante horas sobre la conveniencia de emitir una proclama liberando a los esclavos. Repasó todos los argumentos a favor y en contra de tal medida, y luego leyó cartas y artículos de periódicos, algunos denunciándolo por no liberar a los esclavos y otros denunciándolo por temor a que los liberara.

Después de la larga conversación, Lincoln estrechó la mano de su viejo amigo, le dio las buenas noches y lo envió de regreso a Illinois sin pedirle su opinión.

Lincoln había hablado todo el tiempo. Pero la conversación pareció aclarar su mente.

"Parecía sentirse más tranquilo después de esa charla", dijo el viejo amigo. Lincoln no había querido consejos. Había querido un oyente comprensivo y de confianza con quien poder desahogarse. En definitiva es lo que todos buscamos en un momento u otro. La pregunta es si eres lo suficientemente perspicaz para ser un levantador de cargas.

Cuando el presidente Coolidge se convirtió en vicepresidente, Channing H. Cox lo sucedió como gobernador de Massachusetts y vino a Washington para visitar a su predecessor. Cox quedó impresionado por el hecho de que Coolidge pudo ver una larga lista

de personas que llamaban todos los días y, sin embargo, terminaba su trabajo a las 5:00 p. "¿Cómo es la diferencia?" le preguntó a Coolidge. "Responde tú", dijo Coolidge. [6](#) El poder de escuchar, como el de sonreír, es fuerte. Cuando escucha bien, no solo causa una impresión instantánea, sino que también construye un puente sólido para una conexión duradera. ¿Quién puede resistirse a estar cerca de una persona que suspende sus pensamientos para valorar los tuyos?

Pocas personas en los tiempos modernos han escuchado tan bien como Sigmund Freud. Un hombre que una vez lo conoció describió su manera de escuchar:

Me golpeó con tanta fuerza que nunca lo olvidaré. Tenía cualidades que nunca había visto en ningún otro hombre. Nunca había visto una atención tan concentrada. No había nada de ese penetrante negocio de "mirada que penetra el alma". Sus ojos eran dulces y afables. Su voz era baja y amable. Sus gestos fueron pocos. Pero la atención que me dio, su aprecio por lo que dije, incluso cuando lo dije mal, fue extraordinario.

No tienes idea de lo que significa ser escuchado así. [7](#)

Se podría argumentar que personas como Freud, Lincoln y otros en una época pasada lo tenían más fácil. Su mundo era más pequeño y ciertamente más controlado. Hay algo de verdad en este argumento, pero nada que nos proporcione una excusa.

Sí, nuestra era es más amplia y mucho más indómita, pero lo hicimos así. Y por lo tanto somos nosotros los que podemos hacer que tales rasgos trabajen a nuestro favor. Desafortunadamente, parece que muchos aún no lo han descubierto.

Si bien nuestro círculo de influencia va mucho más allá de nuestros vecinos y compañeros de trabajo para abarcar, principalmente a través de Facebook, gran parte de nuestra historia relacional, una red tan expansiva que cuenta con cientos, si no miles, parece ser abrumadora para la mayoría. Si bien la cantidad de personas a las que podríamos escuchar se ha expandido, la cantidad de personas a las que realmente escuchamos está disminuyendo.

Un estudio reciente presentado en *American Sociological Review* revela que las personas son cada vez más aislados socialmente de lo que estaban hace veinte años:

En general, la cantidad de personas que los estadounidenses tienen en su círculo más cercano de confidentes se ha reducido de alrededor de tres a alrededor de dos. . . .

Mientras que casi las tres cuartas partes de las personas en 1985 informaron que tenían un amigo en

en quien podían confiar, sólo la mitad en 2004 dijo que podía contar con ese apoyo.

El número de personas que dijeron que contaron con un vecino como confidente se redujo a más de la mitad, de alrededor del 19 por ciento a alrededor del 8 por ciento.

[8](#)

"No estamos diciendo que las personas estén completamente aisladas", señala Lynn Smith-Lovin, socióloga de la Universidad de Duke que ayudó a realizar el estudio. "Pueden tener 600 amigos en Facebook. . . y envía correos electrónicos a 25 personas al día, pero no están discutiendo asuntos que son personalmente importantes". [9](#)

Más que cuando este libro se publicó por primera vez en 1936, hay una gran necesidad de personas que se tomen el tiempo de escuchar, de personas que resistan la "impaciencia asustadiza" que prevalece en nuestra época y hagan que las personas sean más importantes que el progreso. Por supuesto, es absurdo creer que se puede avanzar sin la fidelidad de otras personas, pero generalmente no vemos esto hasta que otras personas nos lo hacen saber, con sus ojos, con su silencio, con sus billeteras cerradas.

Hay algunos consejos nuevos que pueden crear un caché personal o corporativo de mejor escucha. Pero hay un principio que, si se aplica a diario, puede reconectarte con los demás a un nivel duradero: la presencia. Un embajador espiritual mártir una vez enmarcó el principio de esta manera: "Dondequiera que estés, estad todos allí". [10](#)

John, un aspirante a escritor político, entendió este principio mucho antes que sus compañeros. Su afirmación es que nunca ha dado una mala entrevista de trabajo. Por cada entrevista, ha recibido una oferta. Pero lo que quizás sea más interesante es que rara vez ha habido algo en el papel que sugiera que él encajaba mejor. "La mayoría de las veces", admite, "sido un prospecto promedio en el papel".

Entonces, ¿a qué atribuye su poco común índice de éxito en las entrevistas? A Perspectiva contraintuitiva de las entrevistas. El explica:

Cada entrevista es una oportunidad de aprender algo nuevo sobre personas que nunca he conocido. Piénsalo; el entorno es propicio para ello. Ya existe un toma y daca natural. En mis entrevistas he aprendido de todo, desde gustos culinarios hasta sueños frustrados y esperanzas locas. La gente quiere ser escuchada y quiere gente alrededor que escuche. Así que escucho. Y he descubierto que escuchar imparte una gran cantidad de respeto, más que cualquier discurso planeado. [11](#)

Entonces resulta que escuchar también genera un gran respeto. Y la rara entrevista de John

presencia se ha traducido en raras oportunidades: se ha desempeñado como agente de la CIA y como redactor de discursos en la Casa Blanca.

Cuando se le pide sugerencias sobre cómo encarnar su nivel de presencia con los demás, dice que su objetivo personal es hacer quince preguntas por día. Los cinco más importantes, explica, son para su familia o las personas más cercanas a usted. Claro, pregunta por su día. Pero ve más profundo. Pregunte qué los hizo reír. O tal vez lo que los hizo llorar. Pregúntele sobre una lección que aprendieron o sobre una persona que conocieron y que les gustó.

Los siguientes cinco son para las personas con las que trabaja regularmente. "La vieja verdad de que no hay preguntas malas puede o no ser cierta en una sesión de lluvia de ideas. Ciertamente es cierto cuando se hace con sinceridad en una conversación con otra persona. Si pides con respeto e interés, no puedes equivocarte."

Finalmente, explica, las últimas cinco preguntas son para su espacio digital: Facebook, correos electrónicos, Twitter y blogs. "Lee atentamente las publicaciones y los mensajes de los demás; comenta o responde con preguntas, y hazlo para al menos cinco personas diferentes todos los días. Además de eso, use sus publicaciones y actualizaciones para hacer más preguntas a sus amigos y seguidores. Te sorprenderá la cantidad de personas que responden".

Estas son lecciones que Bob Taylor de Taylor Guitars ciertamente toma en serio. Cuando escuchó que la guitarra Taylor de Dave Carroll había sido dañada por United Airlines, llamó a Carroll directamente y le ofreció dos guitarras de su elección.

Imagínese lo que podría haber sucedido si alguien, cualquiera, en United hubiera ejercitado el oído para saber cómo hacer las cosas bien con David Carroll. Si lo hubieran hecho, es muy probable que no hubieran tenido que emitir la siguiente declaración cuando el video de Carroll se volvió viral:

Esto nos ha tocado la fibra sensible. Estamos en conversaciones entre nosotros para corregir lo que sucedió y, aunque estamos de acuerdo en que esto debería haberse solucionado mucho antes, el excelente video de Dave Carroll brinda a United una oportunidad de aprendizaje que nos gustaría usar con fines de capacitación para garantizar que todos los clientes recibir un mejor servicio de

¹²
nosotros.

A menudo se dice que vives y aprendes, pero quizás una lección igualmente importante para todos nosotros es que si escuchas y aprendes, vives más armoniosamente.

5

Discutir lo que les importa

En una cena, George Bernard Shaw se sentó junto a un joven que resultó ser un aburrido de proporciones históricas. Después de sufrir un monólogo aparentemente interminable, Shaw intervino para observar que entre los dos sabían todo lo que había que saber en el mundo.

"¿Como es eso?" preguntó el joven.

—Bueno —dijo Shaw—, pareces saberlo todo excepto que eres un aburrido. ¡Y yo sé que! "[1](#) No es exactamente la impresión que el joven buscaba. Pero demuestra un punto importante: cuando se trata de ser importante para los demás, debe discutir lo que es importante para ellos. Suponga que todo lo demás caerá en oídos sordos, o en este caso embotados.

Este es un principio interesante a considerar dado el espíritu con el que la gran mayoría de las personas se comunican hoy. La mayoría de los mensajes están destinados principalmente a educar a otros sobre nuestras vidas o nuestros productos, para revelar partes convincentes de nosotros mismos que creemos que atraerán a otros. Si bien esto parece ser una estrategia assertiva, en realidad es una estrategia pasiva que requiere que otros se conecten con nosotros. Al igual que un anuncio de banner en un sitio web que espera que se haga clic en él, ofrecemos anuncios digitales de lo mejor de nosotros mismos, con la esperanza de que otros se vean obligados a participar.

El problema es que eso es un monólogo de marketing, no un diálogo relacional. Es suposición, no asimilación. Cuando la suposición guía nuestros esfuerzos para hacernos amigos o influir en los demás, los resultados terminan en el lado equivocado de lo memorable.

En 1810, el general estadounidense William Henry Harrison, entonces gobernador del Territorio de Indiana, estaba negociando con Tecumseh para tratar de evitar hostilidades abiertas. Ordenó que trajeran una silla para el jefe nativo americano. El hombre que lo trajo dijo: "Su padre, el general Harrison, le ofrece un asiento".

"¡Mi padre!" exclamó Tecumseh. "El sol es mi padre y la tierra es mi madre, y en su pecho me acostaré". Haciendo caso omiso de la silla, se estiró en el suelo. [2](#) El mayor enemigo actual de la influencia duradera es el sector de la reflexión tanto personal como corporativa que se ocupa del arte de crear impresiones sin consultar la ciencia de la determinación de las necesidades. Este método no solo es presuntuoso, sino que es una táctica de negocios pobre. Lo que el mundo necesita más, lo que Carnegie propugnó hace setenta y cinco años, es un diálogo que construya puentes. esto comienza

cuento le das la vuelta a los espíritus modernos del marketing y las redes sociales y comienzas todas las interacciones pensando en lo que le importa a la otra persona.

Esto comienza, como hemos dicho, con la escucha. Una vez que sepa qué es lo que le importa a los demás a través de una práctica de escuchar más tiempo, puede involucrarlos realmente poniendo esos asuntos al frente de sus interacciones. Si está hablando de negocios, este proceso se trata de volver a poner al cliente en la gestión de relaciones con el cliente, un esfuerzo que el bloguero Doc Searls señaló una vez que se trata más de la gestión que del cliente.

3

“Todos están equivocados acerca de la influencia”, escribe un poderoso blogger y empresario. estratega Valeria Maltoni, “excepto sus clientes”.

Piense en eso antes de meterse en problemas por no entregar resultados significativos. . . La verdadera influencia fluye al reunir a personas con intereses compartidos. Es un proceso de identificación de áreas de relevancia entre sus clientes actuales y potenciales, creación de comunidad y permitir que otros amplifiquen su influencia a medida que satisface sus necesidades. .

. . Estarás persiguiendo a los chicos populares (incluso a los que objetan) hasta que las vacas vuelvan a casa si sigues pensando que la influencia se trata de ti. No es.

Y no necesitas seguir a una celebridad para construir algo significativo.

4

En última instancia, estás construyendo una comunidad cuando inicias interacciones con lo que les importa a los demás. Y una comunidad es lo que realmente te importa, ya sea que estés construyendo un negocio físico, lanzando una nueva marca o planeando una reunión importante. Seguro, hay una conexión inicial, y necesitas hacerla.

Pero gran parte del marketing y las redes sociales de hoy en día se trata solo del punto de conexión: ganar otro seguidor, ganar otro fan, reclamar otro cliente.

A menudo se olvida el plan a largo plazo. Las empresas lo llaman una estrategia de retención de clientes, pero es mejor pensarla como un diálogo vivo y significativo entre una comunidad de amigos.

Si la base de todo éxito a largo plazo es el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, entonces el objetivo de todas las interacciones debe ser transmitir valor tan pronto como sea posible. Hay obstáculos comunes que superar.

Jason viaja a las regiones más remotas de Senegal varias veces al año. Primero viajó con una organización sin fines de lucro que lo llevó allí. Regresa hoy porque todavía aprende allí. Recientemente, uno de los ancianos del pueblo lo llevó a un lado en una tarde de 115 grados.

para hacerle una pregunta muy urgente: ¿Cómo vivía la gente en América del Norte?

Jason explicó que la mayoría vivía en casas individuales algo parecidas a las chozas del pueblo. Otros vivían en apartamentos apilados uno encima del otro y uno al lado del otro para formar edificios más grandes.

"Y todas estas casas", preguntó el anciano, "¿tienen paredes alrededor?"

Sí, respondió Jason.

"¿Pero por qué?"

"Para mantenerse a salvo del mal tiempo y, a veces, de las malas personas y para proteger las cosas en su hogar y para dar privacidad."

"Oh, no, no, no", respondió el anciano. "Eso es al revés". En su aldea, explicó, habían derribado los muros para mantenerse a salvo. "Verás, demasiadas cosas se esconden detrás de las paredes. Si derribamos los muros para que todos los vean, entonces todos estaremos más seguros".

Vivimos en un mundo moderno, y en el mundo moderno levantamos muros. Hay cortafuegos para nuestras computadoras, muros de mortero para nuestras fincas y cercas de madera y alambre para nuestras fincas y patios familiares. Luego está la gran muralla de la interacción social difusa. Puede conducir a un nivel de influencia que existe fuera de la relación, una influencia basada en el seguimiento pero no en la amistad.

La autora de *Liderazgo Abierto* y experta en redes sociales Charlene Li advierte sobre el peligro de una influencia digital tan fortificada. En una entrevista reciente, señaló la mayor preocupación: una falsa sensación de seguridad. "Hay una diferencia entre un amigo y un fan", explicó. "Los fanáticos tienen un menor sentido de compromiso, menores niveles de interés. Hay un continuo de lealtad en el que los fans están en un extremo y los amigos en el otro. La influencia ocurre a lo largo del continuo, pero es más segura y duradera al final de los amigos".⁵

La forma más fácil de probar el punto de Li es conectarse en línea e intentar comprar un amigo de Facebook. No se puede hacer. Las empresas en abundancia le venderán seguidores en Facebook, y pueden asegurarle muchos seguidores en Twitter, pero deje que las redes sociales arrojen una luz brillante sobre la gran verdad de que ningún amigo verdadero se puede comprar.

"¿Cuándo vamos a aprender que millones de seguidores no siempre equivalen a influencia?" escribió en su blog el canadiense Mitch Joel, autor de *Six Pixels of Separation* y uno de los iMedia 25: Líderes e innovadores de marketing en Internet.

Es un juego (err... negocio) que funcionó bien hasta que se implementaron los análisis y las plataformas adecuadas. . . [L]os grupos más pequeños y fuertes son los que tienen influencia. . . Las marcas que están ganando "verdadera influencia". . . están ganando (en oposición a #ganar) porque tienen personas que

están teniendo interacciones reales con otros seres humanos reales (y esas interacciones son verdaderamente significativas). . . [E]s mucho más práctico/realista para las empresas pensar en aprovechar estas oportunidades para conectarse y tener un compromiso sincero en lugar de tratar de acumular números.⁶

Newton Minow fue el influyente jefe de la Comisión Federal de Comunicaciones bajo la presidencia de John F. Kennedy. Más tarde se desempeñó en varios otros puestos de prestigio en el sector público y privado. Cuando se le preguntó cuál era su secreto, dijo que todo se reducía a su carrera universitaria. Se había especializado en semántica, el estudio del significado. La semántica no se trata simplemente de palabras; se trata del contexto en el que se usan esas palabras. Se trata de entender.

Una vez comentó que el 99 por ciento de todos los conflictos se deben a la mala interpretación de las palabras utilizadas en diferentes contextos. Su éxito, por lo tanto, provino de tratar diligentemente de entender lo que alguien quería decir.⁷

El esfuerzo es aún más significativo hoy porque cuando Mark Zuckerberg decidió llamar a todos en Facebook "amigos", hizo una elección semántica que fácilmente se malinterpreta. El cerebro humano, por no hablar del corazón humano, no puede procesar cientos de amigos. Según el profesor de antropología evolutiva de la Universidad de Oxford, Robin Dunbar, el tamaño de nuestro cerebro limita nuestra capacidad para gestionar círculos sociales a unos 150 amigos, independientemente de nuestra sociabilidad.

Dunbar miró a Facebook y descubrió que también es cierto en línea. "Lo interesante es que puedes tener 1500 amigos, pero cuando observas el tráfico en los sitios, ves que las personas mantienen el mismo círculo interno de alrededor de 150 personas que observamos en el mundo real".⁸

Pero aquí es importante presentarle a Dunbar a Minow, porque Dunbar define a un amigo como alguien que te importa y con quien contactas al menos una vez al año. Se deben hacer distinciones, pues si bien no podemos tener 150 amigos íntimos, podemos tener 150 relaciones influyentes.

Las amistades íntimas poseen un compromiso profundo y se basan en un gran riesgo: primero viene el riesgo de creer que somos personas que importan lo suficiente, que tienen el peso suficiente para influir en la vida de los demás. Si no comprendemos el significado de nuestra presencia, nunca podremos dar a nadie el regalo de nuestra vida. Pero un riesgo igualmente grande es que tener amigos íntimos nos expone a ser profundamente heridos por esos amigos. Algunas personas se protegen del dolor relacional al no tener amigos íntimos. Otros lo hacen teniendo tantos amigos superficiales que el daño infligido por uno es

difundida por la masa.

La conclusión es que la relación implica riesgo, y si queremos influir en la vida de otras personas, tenemos que sentirnos cómodos aceptando ese riesgo. Si bien la cantidad que damos de nosotros mismos varía según la intimidad relacional que buscamos, el riesgo siempre está implícito en el proceso de hacer que las personas pasen de ser seguidores curiosos a ciertos amigos con los que tienes una influencia que trasciende las tendencias transaccionales.

Una vez que sepa lo que les importa a los demás a través de la práctica de escuchar, colocar sus asuntos en un patrón de espera es la única forma de involucrar verdaderamente a los demás con una dieta constante de lo que les importa. Y como ocurre con la mayoría de los riesgos significativos, la recompensa es proporcional. La influencia posterior es más potente, y pronto llega un momento en que lo que te importa a ti les importa a ellos.

Jamie Tworkowski lo entiende. En 2002, una amiga llamada Renee estaba usando la misma hoja de afeitar para forrar su cocaína y cortarse los brazos. Deprimida, sola y rodeada de "amigos" que iban en espiral con ella, Renee no estuvo mucho tiempo en este mundo.

Jamie, un modesto representante de ventas de tablas de surf, intervino y con un grupo de amigos intervino en el mundo de Renee. Evitando el riesgo emocional, intentaron darle el don de la presencia. Le compraron café y cigarrillos, le regalaron música, la rodearon de amor. Se preguntaron cómo sería si, en lugar de cortarse un apodo de cuatro letras de autodesprecio en su brazo, pudieran escribir amor en sus brazos.

La amistad de Jamie con Renee lo llevó a diseñar algunas camisetas para venderlas y financiar el costo de su programa de recuperación. Su amistad con el cantante principal de una popular banda de rock lo llevó a pedirle un favor al líder: "Usa una de nuestras camisetas en el escenario".

El músico lo hizo.

Casi una década después, Renee está limpia y la organización de Jamie, To Write Love on Her Arms, vende casi \$3 millones en camisetas al año e invierte ese dinero en numerosos programas de recuperación.

Más de 200.000 siguen a Jamie en Twitter y Facebook. Pero él sabe más son fans y seguidores curiosos. Un número mucho menor son amigos, como Renee.

Tiene una ligera influencia sobre los que le siguen; sin embargo, es menos profunda que la influencia que tiene con sus amigos, y en su mayoría fugaz. Lo acepta y celebra que hay otros en el mundo que también están haciendo cosas buenas y dignas de seguir.

Tiene una fuerte influencia con sus amigos; este es el escenario maleable en el que elige residir. Es este lugar, diferente para todos, donde debe residir, ya sea una corporación multinacional o un agente de cambio individual.

Es importante tener en cuenta la distinción entre tus amigos y tus seguidores cuando buscas causar una impresión duradera en los demás. Hay aquellos en este mundo con quienes te has ganado una influencia significativa; son un don y una responsabilidad. No solo debe saber quiénes son, sino también saber siempre lo que les importa. El regalo es lo que te traen; valoralo. La responsabilidad es llevar su relación a algún lugar significativo para ambos, pero al menos, para ellos.

“La capacidad de una marca para que su mensaje llegue a millones de personas comienza y termina con esa impresión”, concluye Mitch Joel en la entrada de blog antes mencionada.

Nosotros (como público) parecemos creer que la influencia proviene del gran volumen de impresiones y conexiones que tenemos en el mercado.

. . . no lo hace La verdadera influencia proviene de conectarse con las personas, nutrir esas relaciones, agregar valor real a las vidas de otras [personas] y hacer cualquier cosa y todo para servirlas, de modo que cuando llegue el momento de hacer una pregunta, haya alguien allí para echar una mano. Preocúpese menos por la cantidad de personas con las que está conectado y preocúpese mucho más por con quién está conectado, quiénes son y qué está haciendo para valorarlos y honrarlos. [9](#)

Quizás lo más significativo para ti, después de todo, es ser significativo para los demás. Una cosa es segura: en una era en la que la masa de mensajes se multiplica a diario, solo un pequeño número realmente importa. Para influir en los demás, asegúrate de que los tuyos estén entre ellos.

6

Deja a los demás un poco mejor

“**Se** hacía llamar Mike”, comenzó el bloguero y consumado entrenador de negocios de Building Champions, Steve Scanlon, mientras relataba una historia que le encanta compartir. “Mi esposa, Raffa, y yo nos alojábamos a unas pocas cuadras al sur de Central Park, y paramos su taxi para embarcarnos en una tradición gastronómica anual en Little Italy. Nuestro momento fue terrible.

Era Halloween, y las calles ya llenas de gente estaban dos veces llenas. Mientras Mike se abría paso por el centro de la ciudad y el bajo Manhattan, era evidente que nuestros planes tendrían que cambiar. Sugirió Greenwich Village y aceptamos. Unos minutos más tarde nos dejó en una acera de Village, nos recomendó tres restaurantes y luego volvió a meterse en la masa reptante. Pensé que era lo último que habíamos visto de él”. [1](#) Pero, como le gusta decir a Scanlon con una sonrisa, Mike pensaba de manera diferente.

Mientras disfrutaban de su comida, Scanlon alcanzó el bolsillo delantero de sus pantalones. Dio palmaditas aquí y allá, y allá y aquí. Su teléfono no estaba. Entró en pánico cuando de repente recordó dónde estaba.

Se sintió resignado cuando imaginó la miseria de cancelar su cuenta, perder información de contacto valiosa y comprar un teléfono nuevo. Marcó su número desde el teléfono de su esposa, esperando escuchar su propia grabación. En cambio, respondió un suave acento indio.

“¿Hola?”

“¿Quién es éste?” espetó Scanlon, más brusco de lo previsto.

“Thees es Mike”, dijo la voz.

Scanlon respiró hondo y buscó a tientas una explicación que terminó con la necesidad de tomar un vuelo a casa muy pronto.

“Dios mío”, respondió Mike, “tu teléfono es muy importante. Vendré lo más rápido que pueda”. Luego coordinó una reunión en la esquina de la calle y prometió darse prisa.

Scanlon se volvió hacia su esposa con asombro y alivio y le explicó lo que estaba pasando. Cuando Mike se acercó a la acera veinte minutos más tarde y entregó el teléfono, Scanlon puso \$80 en la mano del taxista, todo el dinero en efectivo para él.

“Se sintió honrado”, explicó Scanlon, “pero quería que supiera cuán sobresaliente fue el acto. No había mencionado el dinero ni una sola vez. Apagar su medidor y hacer todo lo posible para ayudar a un cliente irresponsable fue extraordinario: le habría dado el doble de efectivo si lo tuviera conmigo”.

El pequeño acto de servicio de este taxista tuvo un gran impacto; convirtió una pesadilla en una experiencia notable. Scanlon llama a lo que Mike hizo "pensamiento de imagen pequeña". Es la base para dejar a los demás un poco mejor.

En algún momento del camino, se nos enseñó a mantener el panorama general al frente de nuestras mentes. Aprendimos los beneficios de establecer grandes objetivos, hacer grandes conexiones y cerrar grandes negocios. Hoy en día, el panorama general más común puede estar ganando muchos seguidores. Y aunque esas grandes imágenes tienen valor, si nuestras mentes se enfocan solo en los grandes beneficios, pasaremos por alto las pequeñas oportunidades que marcan la mayor diferencia. Perderemos oportunidades de profundizar un poco más, de conectarnos un poco más, de hacer que los demás se sientan mucho mejor acerca de su relación con nosotros.

"El punto", explicó Scanlon, "no es que el pensamiento general sea malo. Es una pieza de progreso necesaria, especialmente con las personas, pero por sí sola no es suficiente para alcanzar sus grandes metas".

Hay muchos pasos entre lo que sembramos y lo que cosechamos. La mayoría son pequeñas semillas plantadas en los pequeños momentos de cada día.

Piense en el gerente de ventas de Macy's que lanzó una gran visión para duplicar las ventas de zapatos de mujer en junio. Habría una gran venta de verano, explicó, y en combinación con un gran impulso en las ventas adicionales, eso generaría grandes resultados. Lo que resultó, desafortunadamente, no fue gran cosa.

Llegó el 1 de junio y su fuerza de ventas dejó de escuchar las historias de los clientes. Dejaron de ser sensibles a los presupuestos de los clientes y considerados con su tiempo. En su lugar, comenzaron a buscar grandes oportunidades para sugerir un zapato más caro o un segundo par a mitad de precio o un accesorio a juego. A finales de mes, las ventas totales habían disminuido un 8 por ciento.

¿Qué salió mal?

Un gerente de ventas típico podría culpar a su equipo de ventas por la falta de ejecución. Este gerente en particular se señaló a sí mismo. ¿Qué podría haber hecho diferente? Se dio cuenta de que su obsesión por el panorama general había desviado la atención de su equipo de las pequeñas acciones que lo harían realidad. Es un error común. Afortunadamente, este gerente en particular tuvo una segunda oportunidad.

Unos meses más tarde, Macy's tenía una oferta del Día del Trabajo. El gerente de ventas tomó un enfoque diferente. Pintó el mismo panorama general, el doble de las ventas del mes anterior, pero esta vez describió los pequeños detalles dentro del panorama general.

Le pidió a su gente que buscara todas las oportunidades para atender a sus clientes: acompañarlos al baño, cargar a sus bebés, estacionar sus cochecitos detrás del mostrador, tener en cuenta sus compromisos de tiempo y restricciones presupuestarias. En lugar de centrarse en lo que estaban vendiendo, el equipo de ventas debería centrarse en alegrar los días de sus clientes.

un poco mejor, compraran o no zapatos.

¿Qué crees que pasó?

Las ventas totales de septiembre fueron un 40 por ciento más altas que las de agosto. No fue una duplicación de las ventas, una meta que incluso el gerente admitió que era bastante elevada, pero fue un 50 por ciento mejor que el mismo esfuerzo en junio. Lo más importante, fue el progreso. La diferencia estaba en los detalles.

El panorama general no cambió. El enfoque de los vendedores lo hizo. En lugar de buscar la gran venta, buscaron formas pequeñas y significativas de dejar a las personas un poco mejor. Las semillas más pequeñas sembradas significativamente cosecharon una cosecha más grande.

Mucha gente comete el error de equiparar la inspiración con la implementación.

Son como un profesor de arte que coloca a sus alumnos en un prado alpino y les pide que reproduzcan el glorioso paisaje. El panorama general es inspirador: césped largo y ondulado, álamos blancos con hojas doradas brillantes, un arroyo que serpentea hacia el fondo de montañas nevadas. Pero simplemente ver la imagen no equipa a los estudiantes para representar hábilmente una brizna de hierba en el lienzo. Sin instrucción en pintar cada pequeño detalle en ese cuadro grande, sus esfuerzos no se parecerán en nada a ese pintoresco prado que tienen delante. Para convertirse en grandes artistas que puedan replicar el panorama general, los estudiantes deben aprender a concentrarse en los pequeños detalles. En ninguna parte de la vida es esto más cierto que en las relaciones humanas.

¿Quién no tiene grandes planes para ciertas asociaciones, esfuerzos de colaboración o amistades? Una propuesta de matrimonio no es más que una visión para el futuro de la relación. Un acuerdo de colaboración no es más que una visión para el futuro de la asociación comercial. Un contrato de trabajo no es más que una visión del gran trabajo que un empleador y un empleado pueden realizar juntos. Pero, ¿es suficiente ponerte poético sobre tu amor por la mujer? ¿Es suficiente prometer un excelente servicio al cliente, contenido relevante o soporte valioso?

Se dice que Leonardo da Vinci comenzó a pintar *Mona Lisa* en 1503 y no terminó hasta 1519. Algunos historiadores del arte especulan que pasó gran parte de ese lapso considerando y elaborando la enigmática sonrisa que ha sido el centro de conversación durante cinco siglos. La famosa sonrisa ahora adorna su propia sala de \$ 7,5 millones en el Louvre, donde 6 millones de visitantes presentan sus respetos cada año. El valor de la pintura se estima en el estadio de béisbol de quinientos millones de dólares estadounidenses, aunque la mayoría afirma que no tiene precio. [2](#)

¿Qué sería de *Mona Lisa* sin su detalle más famoso? Una gran imagen que nunca se dio cuenta de su potencial.

Del mismo modo, sus mayores y mejores intenciones (para una relación, para sus seguidores, para una empresa o un esfuerzo colaborativo) se quedarán cortas con frecuencia.

de su potencial si tus intenciones inspiradoras no se traducen en pequeños actos de servicio y valor.

"La mayoría de los empresarios tratan el servicio al cliente como una campaña publicitaria", dijo Scanlon. "Lo publican, lo prometen y lo promocionan. Pero a menos que lo produzcan en pequeños incrementos todos los días, el servicio al cliente es solo un servicio de labios para afuera". Es *Mona Lisa* sin la sonrisa: un buen esfuerzo pero no tan diferente de cualquier otra cosa o persona.

Lo que siempre debes recordar es que lo que te motiva a ganar amigos es rara vez lo que motiva a los demás a concederte la amistad.

Está motivado por lo que se puede lograr con la lealtad, el apoyo o el esfuerzo de colaboración de los demás. Está motivado por el panorama general de la conexión y la colaboración, por cómo pueden ser las cosas.

Por el contrario, aquellos con quienes desea conectarse y colaborar ven solo las pequeñas imágenes de su propia experiencia con usted. Ellos ven la verdadera medida de tus motivos en bytes y hazañas. Están motivados por cómo son las cosas.

Otros te preguntan constantemente: "¿Qué tan valiosa es mi relación con esta persona?"

"¿Qué has hecho por mí últimamente?" todavía guía la mente de las masas, quizás más hoy en día en medio del telón de fondo de millones de mensajes y mensajeros que compiten por la atención. Esto no sugiere, como algunos creen, que debas superarte continuamente o que debas desfilar como un espectáculo. Simplemente significa que el secreto de todo progreso interpersonal es agregar valor y hacerlo con regularidad.

Desafortunadamente, "en la era digital, ganar amigos se ha convertido en una cuestión de marketing, de sobresalir, de ser importante", dijo el legendario entrenador de máximo rendimiento Tony Robbins en una entrevista reciente. "Hay dos maneras de ser significativo", explicó, "hacer algo muy bien o hacer algo muy mal.

Desafortunadamente, la infamia es la forma más fácil de darse a conocer hoy en día. La tecnología nos brinda el increíble poder de conectarnos, aprender y agregar valor a cualquier persona en el planeta las 24 horas del día, los 7 días de la semana y, sin embargo, podemos quemar a alguien o ser tontos y obtener significado al instante. Es desafortunado que muchas personas elijan ese camino". ³ Además de las obvias

consecuencias relacionales de esta táctica, el problema estratégico es que en la era digital no escasean los elementos provocativos que se transmiten.

Entre medios de comunicación, campañas de marketing. y yo, primero los modales digitales, su competencia en el escenario de mantener el interés es colosal. Y las recompensas son famosamente superficiales.

La verdadera clave para ganar amigos e influir en las personas hoy en día, dice Robbins, es "cambiar las relaciones de manipuladoras a significativas. La única forma de hacerlo es agregando constantemente significado y valor".

Esta es la escala en la que se juzga cada una de sus interacciones: cada tuit, publicación, correo electrónico, llamada y encuentro tangible. ¿Hacia qué lado se inclina su balanza en cada encuentro, hacia más valor o menos valor? ¿Hacia qué lado se inclina tu balanza con el tiempo? Esa es quizás la pregunta más importante, porque todos cometemos errores.

Tenemos días malos. Aun así, las consecuencias de los fracasos interpersonales pueden ser más rápidas y despiadadas que nunca. Solo por esa razón, es más sabio hacer todo lo que esté a tu alcance, a través de todos los medios y todos los mensajes, para dejar a los demás un poco mejor. Si bien ciertamente tenemos cierto margen de error, es más una sala de lavandería que un gran salón de baile. ¿Cuántas veces una simple mirada ha puesto una relación en el fritz?

Varias tradiciones hablan de dioses y diosas de la justicia. Themis, un Titán, era un organizador de asuntos comunales. Dike era la diosa griega de la justicia, que sopesaba el bien y el mal. Justitia era la personificación romana de la justicia, obligada a ascender a los cielos a causa de las fechorías de los mortales. Ma'at era la diosa egipcia que mantuvo el universo en orden hasta el momento de la creación y luego se convirtió en un regulador celestial.

De estos dioses y diosas surgió una personificación moderna de la Justicia, la imagen con los ojos vendados, la espada y la escama asociada con los sistemas judiciales occidentales. Su mensaje no podría ser más simple: la verdad debe sopesarse caso por caso para que la verdad prevalezca.

Un mensaje más sutil es este: cualquier cosa puede inclinar la balanza. No hay un ralentí argumento o hecho irrelevante en un caso. La balanza de la justicia lo mide todo.

Lo que es verdad en la justicia es verdad en las relaciones humanas. no hay neutros intercambios Dejas a alguien un poco mejor o un poco peor.

Jordan estaba evaluando su divorcio una década después de que ocurriera, en vísperas de su segunda boda. Un amigo preguntó por qué falló el primero. Fue, dijo, porque descuidó la balanza. Cada interacción con su cónyuge le enviaba uno de dos mensajes: que ella era la persona más importante del mundo para él o que no lo era. Había enviado este último mensaje con demasiada frecuencia.

No es realista esperar que cada intercambio con cada persona cambie la vida. Pero tu balanza todavía se inclina de una forma u otra todos los días. Saber esto debería darle muchas razones para prestar atención a cada mensaje que envíe. Darle alta prioridad al altruismo lo diferenciaría en esta era digital.

El columnista del *New York Times*, David Brooks, escribió una columna llamada "Nación choca los cinco" en la que contrastó la humildad que se mostró después de la rendición de Japón al final de la Segunda Guerra Mundial con lo que vemos hoy. "El día de la victoria, el fascismo había representado la grandiosidad, la pomosidad, la jactancia y el celo. el aliado

las fábricas de propaganda también habían producido su parte justa de excesos polémicos. En 1945, todo el mundo estaba harto de eso. Había un hambre masiva por un estilo público que fuera discreto, abnegado, modesto y sobrio".

4

La humildad y la sensación de que los demás deberían ocupar nuestras mentes tanto como nosotros, si no más, era parte de la cultura de esa época. Con el tiempo, el sentimiento comenzó a cambiar, escribe Brooks. "En lugar de ser humildes ante Dios y ante la historia, la salvación moral puede encontrarse en el contacto íntimo con uno mismo. . . la autoexposición y el amor propio se convirtieron en formas de ganar acciones en la competencia por la atención".

5

Ciertamente, algunas personas han llamado la atención hoy en día, tal vez "notoriedad" sea una mejor palabra, adorándose a sí mismas y creando una cultura de celebridad a su alrededor. Algunos ganan millones con esta estrategia. Pero, ¿cuál es nuestra impresión de tales personas? ¿Influyen en los demás para bien? Tal vez después de toda la atención, señalen a la gente un bien cultural, que es mejor que nada. Pero esas personas sirven principalmente como provocadores. Como el vino antes de una comida blanda, preparan nuestro paladar para nada sustancioso.

Hay una cosa que no ha cambiado durante milenios, algo que los filósofos de todas las culturas han concluido. Es tan antiguo como la historia misma.

Zoroastro se lo enseñó a sus seguidores en Persia hace 2500 años. Confucio lo predicó en China hace 2.400 años. Lao-tse lo enseñó a sus discípulos en el Valle del Han.

Buda lo predicó en la orilla del sagrado Ganges por la misma época. Los libros sagrados del hinduismo lo enseñaron 1000 años antes. Todos concluyeron: No hagas a los demás lo que no te gustaría que te hicieran a ti. Hace dos mil años, Jesús le dio un giro ligeramente diferente: "Haz a los demás lo que te gustaría que te hicieran a tí".

6

Es la única regla en la historia humana que llamamos dorada.

Una ventaja irónica de nuestra era digital es que muchas personas tienen una noción de superioridad, lo que le brinda una manera simple de causar una impresión duradera: muéstreles de una manera sutil que tienen razón. Es mucho más probable que le devuelvan el favor.

"¿Sabes por qué me gustas, Ike?" Winston Churchill le pidió al presidente Dwight Eisenhower, quien había trabajado, más o menos armoniosamente, junto a las fuertes personalidades de Bernard Law Montgomery, Charles de Gaulle y Franklin D.

Roosevelt. "Porque no eres un saltador de gloria".

7

Siempre deja a la gente un poco mejor, y te sorprenderá lo grande que te hace y lo lejos que te lleva.

parte 3

Cómo merecer y mantener a los demás

' Confianza

1

Evite los argumentos

En su libro *The Preacher and the Presidents*, los coautores Nancy Gibbs y Michael Duffy detallan el camino de ascendencia improbable e influencia inigualable del reverendo Billy Graham no solo con siete presidentes de EE. UU., sino también con casi todos los demás líderes mundiales en el mundo occidental. Este camino, señalan, no estuvo exento de resistencia, especialmente al principio. La forma en que Graham se enfrentó a uno de sus más acérrimos oponentes proporciona un anticipo del primer principio necesario para ganar a los demás.

confianza.

“En febrero de 1954”, escriben, “el mecenas de Graham, Henry Luce, le escribió al hombre de *TIME* en Londres, el legendario corresponsal Andre Laguerre, para prepararlo para lo que estaba por venir cuando Graham aterrizará en Londres para una cruzada de primavera”.

Este fue un momento en que la membresía de la iglesia era mucho menor en Gran Bretaña (entre el 5 y el 15 por ciento de la población) que en los Estados Unidos (59 por ciento).

‘La religión en Gran Bretaña está al borde de la muerte’, señaló Luce, ‘así que valdrá la pena ver el impacto de Billy. . . . Seguramente será despreciado por todas las personas que conoces’.

Uno de esos burladores, explican Gibbs y Duffy, era un columnista del *Daily Mirror*, “un hombre llamado William Connor, quien llamó a Graham ‘la versión de Hollywood de Juan el Bautista’. Como solía hacer con destacados críticos, Graham sugirió que se conocieran en persona; Connor sugirió maliciosamente una cita en un pub llamado Baptist’s Head.

Resultó que ni Luce, Laguerre ni Connor pudieron estimar el efecto que Graham tendría en la ciudad. “Vino tanta gente la primera semana que a partir de entonces realizó tres encuentros en el Harringay Stadium los sábados. . . . Noche tras noche, once mil personas se sentaron y otras mil se pusieron de pie, bajo la lluvia, el aguanieve o el frío, para escucharlo predicar”. Su audiencia incluía a miembros del Parlamento, un almirante y el jefe de personal de la marina. Los periodistas tampoco pudieron estimar el efecto que Graham tendría en ellos personalmente, especialmente en William Connor. Después de reunirse con el predicador para conversar en el pub con un nombre irreverente, Connor, el crítico, se convirtió en Connor, el admirador.

“Nunca pensé”, confesó sobre Graham en una columna posterior, “que la amabilidad tuviera un filo tan agudo. Nunca pensé que la sencillez pudiera apalearnos a los pecadores con tanta fuerza. Vivimos y aprendemos”. ¹

Mientras que Graham podría haber empleado un frente de agresión pasiva al ignorar

los golpes descarados, o luchó contra los golpes con indignación digna de la prensa, eligió un camino más alto, un camino mucho más efectivo. Evitó por completo una discusión y se ganó a su crítico con gracia y buena voluntad.

Discutir con otra persona rara vez te llevará a algún lado; generalmente terminan con cada persona más firmemente convencida de su razón. Puede que tengas razón, toda la razón, pero discutir es tan inútil como si estuvieras completamente equivocado.

El humorista Dave Barry expresó este punto bastante bien cuando dijo: "Argumento muy bien. Pregúntale a cualquiera de mis amigos restantes. Puedo ganar una discusión sobre cualquier tema, contra cualquier oponente. La gente lo sabe y se aleja de mí en las fiestas. A menudo, como muestra de su gran respeto, ni siquiera me invitan".

Gran parte de nuestro tiempo en línea lo pasamos discutiendo o alimentando argumentos. No busque más allá de los comentarios en la parte inferior de los blogs y sitios de noticias populares. Casi siempre es una serie de él dijo/ella dijo o intentos de superioridad. Más allá de eso, las bromas corporativas y políticas recientes y en curso parecen implicar principalmente probar puntos y exponer casos en lugar de encontrar un terreno común sobre el cual construir algo de valor mutuo. Pocos de estos argumentos hacen que la gente cambie de opinión.

Debido a que los argumentos están velados digitalmente y carecen de las consecuencias claras de las confrontaciones tangibles, ambas partes pueden salirse con la suya y convertirse en ataques personales sarcásticos y ambigüedad pasiva, las herramientas menos efectivas de las relaciones humanas.

Tal fue el caso cuando el ex director ejecutivo de BP, Tony Hayward, tomó una línea dura de autoexoneración personal y apatía arrogante en reacción a la trágica explosión de *Deepwater Horizon* y el posterior derrame de petróleo que se cobró once vidas humanas, devastó el ecosistema de los estados del Golfo y devastó el mundo. sustento de miles de trabajadores más en todo el país.

Según un artículo de *The Times*, comenzó refutando los hallazgos científicos sobre la naturaleza y la cantidad del derrame. Luego, su afirmación de que el derrame fue "pequeño" en comparación con el tamaño del océano y que el impacto ambiental del derrame de petróleo más grande de Estados Unidos y de los 950,000 galones de dispersante tóxico que se usaron para tratarlo sería "muy, muy modesto" desencadenó una serie de meteduras de pata de las que no pudo recuperarse, incluida una disculpa ambigua a la gente de Luisiana en la que dijo: "Me gustaría recuperar mi vida". [2](#) Cuando, dos días después de esquivar preguntas y deshacerte de las culpas ante los legisladores

estadounidenses, lo encontraron en Cowes, en la costa sur de Inglaterra, para una carrera de Yates en la que participó su barco, *Bob*, simplemente puso de relieve lo que ya se había establecido: si o no tenía razón, Hayward había perdido tanto su credibilidad como su caso ante el tribunal de la opinión pública. Cuando la influencia y el impacto están en juego, a menudo es el único tribunal el que importa.

Después de su línea de argumentación, pocos podían confiar en el hombre. Parecía preocuparse por dos cosas y solo dos cosas: él mismo y su imperio. Bajo su enfoque argumentativo, BP rápidamente pasó de ser sospechoso a ser rechazado, independientemente de la historia que los hechos revelaran. Dondequiera que se vendía BP a los consumidores, comenzaba el boicot. ¿Por qué llenar el tanque en una estación de BP cuando había una docena más pertenecientes a compañías que no tenían líderes intrépidos e indiferentes que intentaban argumentar su camino a la exoneración?

Parte de la cadena de reacción se basó en la percepción, por supuesto, pero la realidad sigue siendo percepción cuando los hechos no están claros. Y cuando el caso está en el ámbito de las relaciones humanas, la percepción suele ser tan fuerte que incluso los hechos irrefutables no son suficientes para suplantar la ola de mala prensa que los precedió.

En defensa de Hayward, después de su despido de BP, un día que calificó como uno de los más tristes de su vida, se mostró mucho más empático no solo con el papel de su empresa en el derrame, sino también con su enfoque de la tragedia. Los amigos elogian a Hayward como un hombre de familia amable y generoso, y no hay duda de que tienen buenas razones.

Además, BP ha sido una empresa sólida y respetable durante décadas. Ambos merecen ser valorados en sus mejores momentos, no menos de lo que cualquiera de nosotros hubiera tenido si nuestro enfoque argumentativo con un cónyuge, colega o cliente hubiera sido ampliamente publicitado. Y es probable que tanto Hayward como BP lo hagan. Pero, ¿por qué no evitar los valles en primer lugar?

Enfrentaremos conflictos casi todos los días de nuestras vidas. Entonces, ¿cómo evitamos que una discusión con tacto se convierta en un argumento agresivo? Al final, debe valorar la interdependencia más que la independencia y comprender que la negociación respetuosa es más efectiva a largo plazo que una cruzada de incumplimiento.

Un líder sudamericano ha demostrado el mérito de este principio a pesar de las grandes dificultades históricas y personales. Para un hombre que vino de la pobreza, que dirigió un sindicato en un país que no es conocido por los derechos de los trabajadores, que vio morir a su esposa cuando tenía ocho meses de embarazo porque no podían pagar una atención médica adecuada, y que formó su propia política partido, uno podría esperar un luchador. Pero Luiz Inácio Lula de Silva, llamado Lula por todos, desafió las expectativas en todo momento.

"Mi madre siempre decía que dos personas no pueden pelear si una persona no quiere". Lula le dijo una vez a un reportero. Y así Lula no pelea, un enfoque que lo ayudó a convertirse en presidente de Brasil y ocupar el cargo durante casi diez años. Cuando su partido socialista recién formado perdió las elecciones año tras año, desarrolló una alianza con un partido de derecha y cortejó a los líderes empresariales a pesar de sus objetivos sociales. Cuando asumió la presidencia con la promesa de dar prioridad a los empobrecidos de Brasil, también forjó alianzas con la rica y vasta clase alta de Brasil centrándose en hacer crecer la economía.

"Me considero un negociador. Si queremos paz y democracia, tenemos que ser tolerantes, negociar más", ha dicho. [4](#) La tolerancia y la negociación de Lula lo ayudaron a lograr cosas asombrosas durante su tiempo en el cargo. A través de la construcción de alianzas tanto a nivel nacional como internacional, promulgó programas sociales que sacaron a más de veinte millones de personas de la pobreza y las convirtieron en clase media, al tiempo que creó un período de fuerte crecimiento económico y estabilidad. En un país conocido por la gran división entre ricos y pobres, las habilidades interpersonales de Lula encaminaron a Brasil hacia la reversión de las desigualdades históricas. [5](#)

La noción de comunicación ha sido muy mal interpretada, explica la especialista en comportamiento corporativo Esther Jeles. "Hemos llegado a creer que todo se trata de la entrega. Al hacerlo, regularmente perdemos todo el potencial [de] nuestros intercambios". [6](#) Jeles les

recuerda a los ejecutivos y empleados de clientes corporativos como Twentieth Century Fox, Leo Burnett y Harpo, Inc., que existe una razón importante por la cual todas las técnicas de crecimiento personal surgen del acto de escuchar su sabiduría interior. Dentro de todos nosotros hay "una bóveda de mejor autocomprendión, mayor conocimiento y mejores ideas", explica. "La tensión y el conflicto ocurren cuando tú, y/o los que están contigo, descartan la noción de que los demás también tienen sabiduría interna que debe ser escuchada".

Entonces, ¿cómo construimos una práctica de evitar discusiones? Ver el singular ventaja de operar de manera interdependiente.

Esto ocurre, dice Jeles, cuando "reconoces que los mejores resultados interpersonales siempre son más probables cuando tu experiencia y conocimiento se combinan con los de los demás".

No importa cuán expresivo o persuasivo pueda ser, esto no ocurre cuando una persona supera a otra. Ocurre cuando el resultado final de la tensión es una ampliación mutua de la comprensión y el crecimiento personal. Y si puede ver claramente sus interacciones a pesar de la tensión y el conflicto, hay poco que no pueda lograr en colaboración con los demás.

"Todos sabemos cómo llamar la atención", afirma Jeles, "pero pocos sabemos cómo llamar la atención y el respeto al mismo tiempo". Distíngase siendo uno de los que evita los argumentos en los que la mayoría salta con los dos pies.

2

Nunca digas, "Estás equivocado"

La mejor solución, la decisión más sabia y la idea más brillante casi siempre existen fuera de lo que una de las partes aporta. Sin embargo, nos resulta bastante fácil declarar que otra persona está equivocada, a menudo antes de que nos hayamos tomado el tiempo de considerar lo que está diciendo.

Incluso cuando creemos que otro está equivocado, solo hay una forma de garantizar un final poco envidiable para una interacción y todas las posibilidades de conexión o colaboración significativa, y es decirle a la otra persona que así lo creemos.

“Aquellos que olvidan el pasado están condenados a repetirlo. Aquellos que aprenden las lecciones equivocadas del pasado pueden estar igualmente condenados”, escribe el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y coautor de *Negotiation Genius*, Deepak Malhotra, en la apertura de [Forbes.com](#) artículo que compara la disputa de reparto de ingresos de la NFL de 2011 con una disputa similar entre los propietarios y jugadores de la Liga Nacional de Hockey en 2004-5.

En ambas disputas, los propietarios, preocupados por el aumento de los costos, pidieron a los jugadores que aceptaran una parte menor de los ingresos de la liga. En ambas disputas, los jugadores rechazaron la solicitud de los propietarios y pidieron ver pruebas del aumento de los costos. En ambas disputas, los propietarios se negaron inicialmente a fundamentar sus reclamos. En la NHL, la situación se volvió grave porque ninguno de los dos retrocedió. “Las acusaciones de codicia eran rampantes”, explica Malhotra. “Incapaz de cerrar la brecha incluso meses después del convenio colectivo. . . había expirado, la NHL finalmente canceló la temporada. Se perdieron dos mil millones de dólares en ingresos”.

¿Fue el resultado una conclusión inevitable? Según Malhotra, era evitable si las partes hubieran entendido el problema básico de las relaciones humanas en el centro del asunto. “Ambas partes perdieron la temporada porque los propietarios se negaron a reconocer que los jugadores tenían preocupaciones legítimas. Al verlos como codiciosos en lugar de desconfiados, los propietarios adoptaron la estrategia equivocada, intransigencia en lugar de transparencia, durante demasiado tiempo”.

La disputa cayó en la trampa del “yo tengo razón, tú estás equivocado” porque ninguno se plantearía la alternativa: que tal vez ambos tuvieran razón. Hay una lección crítica aquí. “Las negociaciones se vuelven más productivas”, concluye Malhotra, “cuando cada parte reconoce que la otra puede tener preocupaciones legítimas. En la disputa de la NFL, tanto los propietarios como los jugadores deben aportar una perspectiva más matizada a la

mesa de negociación, o los fanáticos de todo Estados Unidos pueden estar haciendo algo más que ver los partidos de fútbol profesional el próximo otoño".¹

El matiz, o la diferencia sutil, es un concepto crítico para recordar en medio del desacuerdo. En la mayoría de las disputas, nuestras diferencias con los demás son mucho más sutiles de lo que nos permitimos ver. Tratamos tan fácilmente la disonancia como un abismo que no se puede cruzar: la única resolución es que una de las partes se lance (o sea empujada) por el acantilado, de modo que solo quede una parte. Está lejos de la verdad. "La amistad que insiste en estar de acuerdo en todos los asuntos no vale ese nombre", exhortó Mahatma Gandhi.

"Para que la amistad sea real, siempre debe soportar el peso de las diferencias honestas, por agudas que sean".² La verdad es que el desacuerdo es más a menudo una pequeña grieta en la acera que se puede negociar fácilmente si nos sentamos a la mesa de discusión con una mente más abierta.

"Hablamos porque sabemos algo", explicó la especialista en comportamiento corporativo Esther Jeles en una entrevista reciente. "O creemos que sabemos algo. O, en el lugar de trabajo, porque existe la expectativa de que 'deberíamos' saber algo".³ Esta expectativa de conocimiento tiende a trabajar en nuestra contra en las interacciones porque cierra nuestras mentes a las posibilidades que existen fuera del conocimiento que traemos a la mesa. Entramos en interacciones con la corroboración en mente, y si esa corroboración no llega, pasamos el resto de la interacción intentando refutar la evaluación del otro o reprender el derecho del otro a hacer una evaluación en primer lugar. El resultado es que se pierde la colaboración, o la posibilidad de ella. Si ese es su enfoque, rara vez progresará mucho en las relaciones.

Toda resolución efectiva de problemas, colaboración y resolución de disputas, dijo Jeles, comienza con un vaciado de la mente, de lo que sabemos o de lo que creemos que deberíamos saber.

"Esto puede parecer increíblemente antinatural", admitió, "porque hemos sido entrenados para demostrar lo que pensamos, para mostrar nuestro conocimiento, nuestra inteligencia: pensamos, luego hablamos". Sin embargo, al abordar una conversación con una pizarra en blanco, adoptamos un enfoque más humilde y honesto. Reconocemos la posibilidad de que no conozcamos todos los hechos y que, de hecho, no seamos los únicos que tengan razón.

Mejor aún, creamos la posibilidad de una colaboración significativa: la fusión de pensamientos, ideas y experiencias en algo más grande que la suma de dos partes.

La noción de que quizás no seamos los únicos que tengan razón y que, de hecho, también podamos estar equivocados es, por supuesto, casi siempre el caso, pero parecemos tan reacios a admitirlo. ¿Por qué es eso?

La mayoría de las veces es porque valoramos la victoria personal sobre la posibilidad colaborativa. Sin embargo, al hacerlo, no solo atrofiamos la relación, sino que también

probabilidad de un progreso mayor de lo que originalmente consideramos. Esperamos muy poco si en medio del desacuerdo solo buscamos un ganador.

Jeles compartió la siguiente historia de su experiencia con un conocido conglomerado de medios cuya rápida respuesta a un desastre nacional provocó las secuelas de un conflicto interno.

Su celular sonó a medianoche: era el presidente de un conglomerado de medios que la había contratado. El hombre necesitaba a Jeles para facilitar una reunión a primera hora de la mañana para hacer frente a una cadena de montaje de catástrofes.

El presidente se refería a la tragedia del huracán Katrina. A raíz de uno de los peores desastres naturales de los Estados Unidos, su empresa había enviado rápidamente al 90 por ciento de sus empleados a varias regiones de la Costa del Golfo. Sin planificación, sin estrategia, solo algunas instrucciones generales para volver con las historias importantes.

Ahora, dos semanas después, los equipos habían regresado a la realidad de reanudar el negocio en las secuelas severamente inconexas.

“Tengo cuatro equipos de producción peleando sobre qué cobertura debería tener prioridad”, explicó el presidente. “Tengo peleas legales con la producción sobre la espera de una investigación de antecedentes adecuada. Y tengo peleas de contabilidad con todos acerca de repartir el enorme gasto de todo el asunto”. Hizo una breve pausa y luego le dijo cuánto había costado: “Seis veces más que cualquier producción anterior”.

El papel de Jeles, dijo el presidente, era reunirse con todos los equipos de liderazgo en disputa y ayudarlos a hablar sobre ello.

Jeles sabía exactamente qué hacer.

A la mañana siguiente, mientras estaba sentada en el auditorio donde se llevaría a cabo la reunión, observó un espectáculo familiar: los ejecutivos y su personal superior entraron al auditorio metafóricamente con un caso, el caso que presentarían para ganar la disputa. Cuando se acomodaron en sus asientos, ella saltó con una invitación.

“Me gustaría que todos se tomaran un momento y se hicieran esta pregunta: ‘¿Qué podría haber hecho diferente durante esta asignación que hubiera ayudado a los otros departamentos a tener éxito?’”

En su cabeza, dice Jeles, podía escuchar una serie de golpes sordos cuando las cabezas parlantes dejaron caer sus casos verbales al suelo. Luego, los oídos se animaron alrededor de la sala mientras, uno por uno, los líderes del equipo compartían su “en el futuro podríamos”... pensamientos.

El CFO comenzó sugiriendo que sus equipos de contabilidad y producción podrían establecer un presupuesto preliminar para los proyectos.

“No tenemos tiempo”, ladró el vicepresidente ejecutivo de producción, “para sentarse y hacer presupuestos cuando se está publicando una noticia”.

Jeles intervino con una pregunta: “¿Puedes ver por qué la contabilidad sugiere este

¿práctica?"

"Para que no gastemos de más", respondió el vicepresidente ejecutivo.

"La contabilidad", agregó Jeles, "tiene una función imperativa para la supervivencia de esta empresa, tan importante como la producción". Luego le preguntó al director financiero y al vicepresidente ejecutivo de producción: "¿Podrían sus dos departamentos colaborar en la creación de un presupuesto preliminar para las asignaciones semanales y un presupuesto de noticias de última hora con límites móviles basados en proporciones de crisis?"

Ambos asintieron. La mediación siguió adelante.

El abogado principal de la compañía sugirió que el departamento legal podría redactar un documento sobre los "problemas de investigación más comunes" para que la producción supiera de antemano cómo evitar largos procesos de investigación.

Jeles miró al vicepresidente ejecutivo, que asentía. "Eso sería muy útil", estuvo de acuerdo.

"Hecho", respondió el abogado principal.

La reunión continuó de esta manera, llegando incluso a presentar los detalles de los elementos sugeridos, incluidos los presupuestos y los documentos. En treinta minutos, todos en la sala estaban de acuerdo con las soluciones. La reunión se levantó formalmente y fue entonces cuando ocurrió lo que quizás sea lo más sorprendente de todo: muchos ejecutivos y su personal se quedaron para capitalizar el impulso de la colaboración.

Cuando Jeles recogió su bolso para irse, el presidente se acercó. "En veinticinco años", afirmó, "nunca he asistido a una reunión en la que hubiera más personas escuchando que hablando".

En el espíritu de todos los grandes artesanos que comienzan con solo una página en blanco, un lienzo en blanco o un trozo de arcilla, debemos enfrentar todas las disputas con la mente abierta a lo que podamos descubrir y producir juntos. Solo entonces se puede aprovechar nuestro verdadero potencial interpersonal.

El 26 de junio de 2000, en el Salón Este de la Casa Blanca, donde solía boxear Teddy Roosevelt, donde Amy Carter tenía su fiesta de graduación de la escuela secundaria y donde Lewis y Clark acamparon una vez en sus tiendas de campaña, el presidente Bill Clinton anunció la finalización de la primera encuesta de todo el genoma humano. "La humanidad está a punto de obtener un inmenso y nuevo poder para sanar", comentó. [4](#)

Junto a él estaba el Dr. Francis Collins, destacado genetista y director del Proyecto Genoma Humano. Durante siete años, dirigió un equipo internacional de más de mil científicos en lo que la periodista de *Time*, J. Madeleine Nash, denominó "el desafío de llevar a cabo un tour de force tecnológico que muchos clasificaron junto con la división del átomo y el aterrizaje de hombres en la luna. 'Solo hay un ser humano

proyecto del genoma, y sucederá solo una vez', dijo Collins en ese momento. 'La oportunidad de estar al frente de ese proyecto y ponerle mi sello personal es más de lo que podía imaginar'. Que Collins tuviera que hacerlo mientras competía contra un ex colega lo hizo todo⁵

cuanto más interesante.

En mayo de 1998, cinco años después de que Collins aceptara dirigir el proyecto, Craig Venter, un biólogo apasionado del NIH que se encontraba entre los innumerables científicos dedicados a aprovechar los genomas para curar enfermedades, anunció que fundaría una empresa para llevarse el proyecto de Collins por cuatro años.

La "carrera" entre Collins y Venter fue muy buena para la prensa. El centro de los comentarios en curso fueron las personalidades muy diferentes de los dos hombres: uno impetuoso, otro reservado. Y Collins, el reservado, no tuvo más remedio que competir. Hacerlo significaba hacer que científicos de seis países, numerosas agencias gubernamentales y muchos más laboratorios universitarios trabajaran juntos por un interés común en lugar de la gloria individual.

Así que fue aún más notable que en el East Room ese día, Francis Collins presentara a Craig Venter de esta manera: "Elocuente, provocativo y nunca complaciente, ha dado paso a una nueva forma de pensar sobre la biología. . . . Es un honor y un placer invitarlo a contarles sobre este logro histórico".

Collins eligió un camino de cooperación y asociación y resistió la tentación de proclamar que Venter estaba equivocado. En última instancia, simplemente lo vio como diferente. Pero diferente no tenía por qué significar opuesto. Mientras que Collins admite que los dos son "personas diferentes. . . conectado de una manera diferente", señala Nash de *Time*, "Collins ahora dice que considera que Venter 'ha sido un estimulante de una manera muy positiva'".

En el corazón de la afirmación de que los demás están equivocados hay una admisión tácita de que no queremos ser rechazados. Es con el espíritu de no querer equivocarnos que proyectamos ese papel en los demás. Si no fuera por un recordatorio puntiagudo de charol, el propio Dale Carnegie habría sido víctima de esta reacción poco enviable.

Poco después del final de la Primera Guerra Mundial, fue gerente comercial de Sir Ross Smith. Durante la guerra, Sir Ross había sido el as australiano en Palestina; poco después de que se declarara la paz, asombró al mundo al volar por la mitad en treinta días. Nunca antes se había intentado tal hazaña. Creó una sensación tremenda. El gobierno australiano le otorgó cincuenta mil dólares, el rey de Inglaterra lo nombró caballero y durante un tiempo fue la comidilla de la ciudad global.

Carnegie asistía una noche a un banquete en honor de Sir Ross, y durante la cena, el hombre sentado a su lado contó una historia humorística que giraba en torno a

en la cita "Hay una divinidad que da forma a nuestros fines, talémoslos como queramos".

El narrador mencionó que la cita era de la Biblia. Estaba equivocado, y Carnegie lo sabía positivamente. Por su propia admisión, se nombró a sí mismo como un comité no solicitado y no bienvenido de uno para corregir al narrador.

El otro hombre se mantuvo firme. ¿De Shakespeare? ¡Absurdo! esa cita era de la Biblia. Y el hombre lo sabía.

Frank Gammond, un viejo amigo de Carnegie, estaba sentado a su izquierda. Gammond había dedicado años al estudio de Shakespeare. Así que el narrador y Carnegie acordaron enviarle la pregunta al experto.

El Sr. Gammond escuchó, pateó a Carnegie debajo de la mesa y luego dijo: "Dale, estás equivocado. El señor tiene razón. Es de la Biblia".

De camino a casa esa noche, Carnegie le dijo al Sr. Gammond: "Frank, sabías que esa cita era de Shakespeare".

"Sí, por supuesto", respondió, "Hamlet, acto quinto, escena dos. Pero éramos invitados en una ocasión festiva, mi querido Dale. ¿Por qué demostrarle a un hombre que está equivocado? ¿Eso hará que le gustes? ¿Por qué no dejar que salve su cara? No te pidió tu opinión.

Él no lo quería. Evita siempre el ángulo agudo.

Le enseñó a Carnegie una lección que nunca olvidó.

Decirle a la gente que está equivocada solo te hará ganar enemigos. Pocas personas responden lógicamente cuando se les dice que están equivocadas; la mayoría responde emocionalmente y a la defensiva porque estás cuestionando su juicio. No debes simplemente evitar las palabras "Estás equivocado". Puede decirles a las personas que están equivocadas con una mirada, una entonación o un gesto, por lo que debe evitar mostrar juicio en todas las formas en que se comunica. Y si vas a probar algo, que nadie lo sepa.

Es fácil permitir que cierto tono se infiltre en nuestra comunicación en línea, un tono que le dice a otra persona que creemos que está equivocada. A veces ni siquiera nos damos cuenta de que el tono está ahí hasta que leemos lo que hemos escrito algún tiempo después. Creemos que estamos siendo diplomáticos, pero cada palabra, presentada sin expresión o con un tono de voz suave, suele ser una condena. Esta es una de las razones por las que la resolución de disputas se logra mejor en persona.

En lugar de presentar un argumento truncado a través de correo electrónico, mensajería instantánea o Twitter, cree un entorno de conversación más respetuoso y conciliador. Luego ofrezca su punto con una mente abierta. Si bien usted puede tener razón y la otra persona no, no tiene sentido dañar el ego de una persona o dañar permanentemente una relación.

Si recuerdas a aquellos que obstinadamente insistieron en que estabas equivocado, puedes estar seguro

otros lo recordarán de la misma manera negativa si elige convertir una interacción en una oportunidad para enseñar una lección en lugar de una oportunidad para fortalecer una relación.

Siempre predeterminado a la diplomacia. Admite que puedes estar equivocado. Concede que la otra persona puede tener razón. Sea agradable. Hacer preguntas. Y sobre todo, considera la situación desde la perspectiva del otro y muéstrale respeto.

Un enfoque tan humilde conduce a relaciones inesperadas, inesperadas colaboración y resultados inesperados.

3

Admitir fallas rápida y enfáticamente

Solo un poco menos de un cliché que "El cheque está en el correo" es esto: "El árbitro arruinó la llamada". Si bien el deporte y las circunstancias varían, los árbitros suelen cometer errores. De vez en cuando las consecuencias son significativas. En todo el mundo, algunos son tan famosos que tienen sus propios apodos.

Tome la meta de la "mano de Dios", por ejemplo. En los cuartos de final de la Copa del Mundo de 1986, Argentina e Inglaterra empataron sin goles cuando el capitán de Argentina, Diego Maradona, saltó por encima del portero Peter Shilton y envió el balón a la red. El árbitro, Ali Bin Nasser, no vio la mano y dictaminó que el gol era legal.

Luego estaba Jeffrey Maier. En la Serie de Campeonato de la Liga Americana de 1996 , los Orioles lideraron a los Yankees 4-3 en la parte baja de la octava entrada cuando el campocorto de los Yankees Derek Jeter conectó un elevado elevado al jardín derecho. Maier, de doce años, saltó la pared y atrapó la pelota, impidiendo que el jardinero derecho de los Orioles, Tony Tarasco, hiciera la jugada. El árbitro Rich García decretó incorrectamente un jonrón en lugar de un out o un doble automático. Los Yankees ganaron el juego.

Agregue a estos incidentes diez mil otras llamadas fallidas, y la exasperación de los fanáticos por los errores del árbitro puede entenderse vagamente. Sin duda, nos apasionan nuestros equipos. Pero los árbitros son humanos, después de todo, y podemos entender cometer errores. Sin embargo, lo que hace que la exasperación persista es la incapacidad o falta de voluntad de los árbitros para admitir sus errores.

Eso es lo que hace que uno de los peores ejemplos de errores arbitrales sea tan extraordinario: y finalmente redentor.

Se le ha llamado el "robo del juego perfecto". Desde 1900, el comienzo generalmente reconocido de la era moderna del béisbol, se han jugado casi cuatrocientos mil juegos en los Estados Unidos. Durante este lapso, solo dieciocho veces un lanzador ha entregado la perfección, retirando a cada bateador contrario en orden sin permitir una base por bolas o un hit y sin que sus compañeros de equipo pongan un corredor en base con un error. Para poner esto en perspectiva, las probabilidades de que se produzca un juego perfecto en el béisbol (una en veinte mil) son mucho menores que la probabilidad de que te caiga un rayo en tu vida. ¹ Pero un juego perfecto es precisamente lo que el lanzador de los Tigres de Detroit, Armando Galarraga, tenía sucediendo una tarde de principios de junio de 2010. Había registrado veintiséis

outs consecutivos y había conseguido que el vigésimo séptimo bateador le pasara un roletazo débil al primera base. Galarraga corrió desde el montículo, tomó el lanzamiento del primera base, tocó la bolsa por delante del corredor y se preparó para celebrar. Solo había un problema: el árbitro, Jim Joyce, abrió los brazos y gritó: "¡A salvo!"

El juego perfecto de Galarraga se había perdido en una de las llamadas fallidas más atroces en la historia del deporte.

Pero aquí es donde las cosas tomaron un giro igualmente inesperado. Es quizás el detalle más significativo y memorable de la historia.

Cuando regresó al vestidor de los árbitros, Joyce inmediatamente vio el video del juego y vio la jugada, solo una vez. Vio lo mucho que había echado a perder la llamada. Pero en lugar de dejar que el polvo se asiente en silencio como tantos de sus colegas, Joyce eligió un camino diferente. Caminó directamente al vestidor de los Tigres de Detroit y solicitó una audiencia con Galarraga.

Rostro rojo como un tomate, lágrimas en los ojos, abrazó a Galarraga y logró dos palabras antes de disolverse en lágrimas: "Lo siento".

Se disculpó con valentía y sin reservas. Al hacerlo, cambió la historia del deporte. Había habido juegos perfectos anteriores en el béisbol, pero este fue el primer juego de redención.

Hay muchas cosas que son comunes a todos nosotros: el nacimiento, la muerte y una vida llena de errores, errores y meteduras de pata. Todos sabemos esto, y la gran mayoría de nuestros errores, aunque frustran temporalmente e incluso enloquecen a los demás, son perdonables.

¿Por qué, entonces, nos cuesta tanto admitirlos?

Tome Tiger Woods, por ejemplo. Su accidente automovilístico la noche del Día de Acción de Gracias frente a su casa desencadenó rápidamente acusaciones aparentemente interminables y denuncias de relaciones extramatrimoniales. Donde antes los rumores de aventuras se transmitían por la ciudad como chismes sin fundamento, nuestra era digital puede transmitir, acusar y condenar casi de la noche a la mañana.

¿La respuesta de Woods? Una admisión vaga y preparada de sus "transgresiones" y una solicitud de privacidad. Su mundo profesional y personal pronto se derrumbó a su alrededor.

Los patrocinadores lo abandonaron, su esposa lo dejó y sus habilidades en el golf sufrieron mucho.

¿Podría haber tomado un camino diferente? Por supuesto.

En las primeras semanas de las noticias de última hora, antes de que se cancelaran los acuerdos de patrocinio o la partida de la esposa de Woods, los expertos en relaciones públicas señalaron un enfoque diferente que podría haber detenido la hemorragia mucho antes. En un artículo del *Phoenix Business Journal*, el periodista Mike Sunnucks citó a Abbie Fink de HMA Public Relations:

Fink dijo que Woods y su campamento eligieron el silencio antes que ponerse al frente de una historia que terminó siendo impulsada por TMZ y el *National Enquirer*.

“En ausencia de algo proveniente de Tiger, los medios buscarán las fuentes en otra parte. Y después de las noticias de hoy, parece que hay muchas personas dispuestas a compartir su versión de la historia”, dijo Fink.

Troy Corder, director de Critical Public Relations en Phoenix, dijo que la campaña de Woods cometió numerosos errores, entre ellos esencialmente mentir, atrincherarse con una mentalidad de búnker y no estar listo para responder a los informes de los tabloides, lo cual ha sido cierto en parte.

²

Una disculpa sincera y rápida, hecha públicamente, lo habría traído a la tierra de la manera correcta. Había sido un ícono intocable. Una admisión rápida y enfática no solo habría aclarado las cosas, sino que también habría confirmado a las personas que él era como todos nosotros, humano, propenso a cometer errores y desordenado, algo que todos sabíamos de todos modos. Eso solo lo habría ayudado a volver a la buena voluntad de los demás mucho antes.

La CEO de Digital Royalty, Amy Martin, observó en ese momento:

Tiger debe humanizar su marca a través de las redes sociales, específicamente con Twitter y video sin formato en tiempo real. Su presencia en Facebook tiene una tonalidad pulida y promocional que deja a los fanáticos con ganas de echar un vistazo detrás de escena. . . .

Si hubiera permitido que la gente viera a la persona detrás de la personalidad de superestrella, las percepciones y expectativas podrían haber sido diferentes en los eventos recientes.

Desafortunadamente, no fue el camino que eligió el equipo de Tiger después de los eventos lo que cambió el curso de su carrera. Y el polvo tardó mucho más en asentarse. Tal es el efecto de ignorar este principio en la era digital. Las noticias negativas se propagan más rápido que nunca. Si ha cometido un error, es mucho mejor que controle las noticias que se difunden. Venga limpio de forma rápida y convincente.

Una de las razones por las que nos resulta tan difícil admitir nuestras faltas es que tendemos a olvidar los mensajes que conllevan las disculpas. Este olvido es hoy tanto más peligroso. Si admitimos nuestras fallas de inmediato y enfáticamente, es como enviar un comunicado de prensa de página completa a través de los cables que confirma que realmente nos preocupamos por las personas a las que lastimamos, que nos sentimos humildes y que queremos hacer las cosas bien. La gente rara vez

aferrarse a la ira y la decepción cuando pueden ver que nos vemos a nosotros mismos y a la situación correctamente. Somos mucho más indulgentes con aquellos que están dispuestos a sincerarse de inmediato.

Compare la opinión del público actual del toletero de béisbol Jason Giambi, quien inmediatamente y entre lágrimas admitió el uso de esteroides cuando el escándalo salía a la luz, contra el ex toletero Mark McGwire, quien esperó cinco años para despejar el aire.

Giambi recuperó su vida bastante rápido. El público fue amable y rápido para perdonar. Si bien McGwire ciertamente tenía sus razones para retrasar su explicación, en la mente de muchos fanáticos del béisbol, él siempre usa una S escarlata en el pecho. Media década después de que terminara su carrera estelar, todavía estaba muy lejos de recibir la inducción al Salón de la Fama que alguna vez fue una conclusión inevitable.

Si somos distantes y ambiguos acerca de nuestros errores, también lanzamos un comunicado de prensa de página completa, pero uno que dice: "Me gustaría recuperar mi vida". Si bien a todos nos gustaría recuperar nuestras vidas anteriores al error después de que se ha cometido un error, debemos recordar que nadie cambió las circunstancias excepto nosotros. No es deber de los demás devolvernos la vida que nos quitamos a nosotros mismos. Solo nosotros podemos recuperar nuestra vida. Eso siempre comienza con admitir nuestras faltas rápida y enfáticamente.

Lo que todos olvidamos en un momento u otro es que hay un cierto grado de satisfacción en tener el coraje de admitir los propios errores. No solo despeja el aire de culpa y actitud defensiva, sino que también ayuda a resolver el problema creado por el error mucho más rápido.

Ronald Reagan era conocido como el "Gran Comunicador" porque, para alegría de sus partidarios y consternación de sus críticos, podía pasar de un lugar de debilidad defensiva a una fuerza innegable con una simple ocurrencia.

¿Uno de sus métodos probados y verdaderos? Una familiaridad fácil con la disculpa. Durante un momento particularmente difícil de su presidencia, se burló de su propia Casa Blanca y admitió: "Nuestra mano derecha no sabe lo que está haciendo nuestra mano derecha".

4

Reagan sabía que era más fácil soportar la autocondena que la condena de los demás. Si sabemos que vamos a ser reprendidos de todos modos, ¿no es mejor adelantarnos a la otra persona?

Cuando reconocemos y admitimos nuestros errores, la respuesta de los demás suele ser el perdón y la generosidad. Rápidamente el error es disminuido a sus ojos. Solo cuando eludimos la responsabilidad o nos negamos a admitir nuestros errores de inmediato, provocamos la ira de quienes nos rodean y el error de juicio original parece crecer en importancia y efecto negativo.

Hoy tenemos la oportunidad de transmitir nuestras disculpas, para que todos

involucrados sabemos que cometimos un error y lo lamentamos. Cortamos las opiniones negativas de raíz cuando tomamos esa acción. Y nos ganamos el respeto de la gente, porque se necesita coraje para admitir nuestras faltas públicamente.

También se necesita coraje para admitir nuestras faltas en privado. Considera nuestras familias. ¿Qué tan difícil es para los esposos y esposas admitir sus errores el uno al otro? Es como apuñalarte a ti mismo en el estómago. Pero no importa cuál haya sido ese error, es crucial elegir el camino de la humildad y confiar en el poder del perdón.

Anne era una exitosa ejecutiva financiera y madre de tres hijos. Graduada con honores de una escuela de la Ivy League, en realidad nunca había fallado en nada. Se casó con el hombre de sus sueños y luego, una noche, se encontró pasando el rato con algunos de sus amigos del trabajo en una convención fuera de la ciudad. Un trago llevó a dos, y dos a cuatro, y el grupo de amigos se hizo más pequeño hasta que solo quedó un compañero de trabajo y ella.

Decidieron salir del bar, y en el ascensor se besaron. Unos cuantos pisos más y unos pasos más adelante, estaban frente a la puerta de su habitación de hotel. Ella lo abrió. Se besaron de nuevo. Entonces se detuvieron. Él retrocedió y ella también.

Cada uno estaba casado; amaban a sus cónyuges. Se besaron de nuevo. y luego ellos Se detuvo, y se fue y la puerta se cerró detrás de él. Ana se fue a la cama sola. y luego despertó a la pesadilla de que había traicionado al hombre de sus sueños.

Se fue a casa dos días después y no dijo nada durante seis años. Fue un error. A error de una sola vez con un solo testigo, que tampoco iba a decir nada.

Los años pasaron con el recuerdo encerrado en una caja fuerte mental y emocional. Sabía que si este secreto salía a la luz, sería el final de su vida como la que lo tenía todo bajo control, la que no cometía errores.

Pero una noche, mientras estaba de vacaciones, le contó todo a su esposo. Él la miró y comenzó a llorar. De todas las reacciones que había considerado, esa no había sido una de ellas.

Durante las próximas semanas, hablaron entre ellos, con sus amigos y con su pastor. Su esposo estaba afligido, y con cada minuto de su dolor su propio corazón se rompía. Pero también se rompió algo más: su máscara de perfeccionismo. Cuando sus amigos se enteraron de su error, se sintió abrumada por lo mismo que nunca consideró posible: la gracia y el perdón.

Descubrió que la verdad sí tenía el poder de liberarla. El error de Anne tuvo consecuencias, pero al admitir el error y buscar el perdón, dejó espacio para una perspectiva diferente de su vida, una perspectiva en la que estaba segura siendo imperfecta. Si tan solo se hubiera dado espacio seis años

cuanto antes.

La misma perspectiva existe para todos nosotros si somos lo suficientemente valientes como para poseerla. cualquier tonto

puede defender un error, y la mayoría de los tontos lo hacen, pero admitir su error lo eleva por encima del resto y le da una sensación de júbilo.

A fines de 2010, la gente del mundo del deporte se involucró en esa discusión informal de fin de año sobre a quién nombraría *Sports Illustrated* como su "Deportista del año". El honor terminó recayendo en el mariscal de campo de los New Orleans Saints, Drew Brees, por llevar a los alguna vez desventurados Saints a su primera victoria en el Super Bowl. Fue una elección adecuada.

Pero Chris Harry de [AOLnews.com](#) creía que dos hombres diferentes deberían haber compartido el premio en su lugar. "En cuanto a pura deportividad, para mí, nada comparado con las consecuencias de la noche del 3 de junio". Harry continúa contando la ahora famosa historia del juego perfecto volado y concluye:

Unas 16 horas después, los Tigres y los Indios jugaron de nuevo, pero el encuentro que importaba llegó antes del juego cuando Galarraga fue fichado por el viaje al plato para entregar la tarjeta de alineación. Joyce lo estaba esperando. Los dos intercambiaron apretones de manos y abrazos en una de las demostraciones de deportividad más inspiradoras, emotivas y conmovedoras que jamás haya visto un deporte. Fue un momento digno de ser revivido y nos ayudó a aprender una lección acerca de invocar la clase y la dignidad cuando las circunstancias muy fácilmente, especialmente en esta época, podrían haber provocado una reacción muy diferente. [5](#)

Oh, el poder de dos palabras para cambiarlo todo: "Lo siento. Lo siento."

4

Comience de una manera amistosa

“Líderes exitosos. . . son siempre iniciadores”, escribe el experto en liderazgo John C. Maxwell en su libro insignia *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Luego recuerda un caso en el que comenzar de manera amistosa no solo era necesario sino muy recomendable. Siendo aún un hombre joven, había sido contratado para hacerse cargo del liderazgo de una iglesia con problemas en Lancaster, Ohio, donde le dijeron que un hombre grande e intimidante llamado Jim Butz, el líder laico electo de la congregación, era la persona más influyente en la organización. También le dijeron que Jim tenía una reputación de comportamiento inconformista que a veces había llevado a la iglesia por el camino equivocado.

Lo primero que hizo Maxwell fue concertar una reunión con Jim en su oficina. Podría haber sido un momento incómodo o incluso groseramente malinterpretado: un novato de veinticinco años que convocó al patriarca de sesenta y cinco años para reunirse con él, pero Maxwell disipó esa idea de inmediato. En el momento en que Jim se sentó, Maxwell comenzó con un humilde reconocimiento de la situación. Jim era la persona influyente en la iglesia y Maxwell quería trabajar con él, no en su contra. Maxwell luego sugirió que se reunieran una vez a la semana para almorzar para hablar sobre los problemas y tomar decisiones juntos. “Mientras yo sea el líder aquí”, dijo Maxwell, “nunca tomaré ninguna decisión ante la gente sin discutirla primero con ustedes. Realmente quiero trabajar contigo. . . . Podemos hacer muchas cosas maravillosas juntos en esta iglesia, pero la decisión es suya”.

Cuando terminó, Maxwell explica: “Jim no dijo una palabra. Se levantó de su asiento, caminó hacia el pasillo y se detuvo para tomar un trago en la fuente de agua. Lo seguí y esperé. Después de mucho tiempo, se enderezó y se dio la vuelta. . .

· · · Pude ver que las lágrimas rodaban por sus mejillas. Y luego me dio un gran abrazo de oso y me dijo: 'Puedes contar conmigo para estar de tu lado'”. [1](#)

La amistad engendra amistad. Estamos más inclinados a estar de acuerdo con otra persona o ver las cosas desde su perspectiva cuando tenemos sentimientos amistosos hacia él. Si, por el contrario, sentimos que una persona está ocupada o es brusca o no está interesada en compartir una cortesía común, tendemos a reflejar el sentimiento. Este es un obstáculo difícil de superar, ya sea que acabas de conocer a la persona o la conoces desde hace un tiempo.

En lo que se refiere al inicio de las interacciones, ningún enfoque establece el tono con mayor eficacia que la dulzura y la afabilidad, incluso si la otra persona es una fuente de dolor, frustración o ira. Un saludo amistoso dice: “Tú vales mi tiempo. Tú

son valiosos.” Este mensaje sutil tiene un poder tremendo, más de lo que la mayoría cree.

En *Las siete artes del cambio*, el autor David Shaner comparte una experiencia increíble que le enseñó el inmenso poder de comenzar de manera amistosa. ² Había sido reclutado por un viejo amigo para enseñar Ki-Aikido en la Academia de Artes Marciales Aspen-Snowmass, justo al final de la calle del condado de Pitkin, un lugar de Colorado que se hizo famoso en 1970 cuando el periodista estadounidense Hunter S. Thompson se postuló para sheriff en el “Freak Ticket”, promoviendo la despenalización de las drogas para uso personal, convirtiendo las calles asfaltadas en prados cubiertos de hierba, prohibiendo los edificios que oscurecen la vista de la montaña y renombrando a Aspen como “Ciudad Gorda” para disuadir a los inversionistas. Thompson perdió por poco las elecciones de ese año, pero su sentimiento preparó el escenario para que otro hombre, menos controvertido, pero igualmente poco convencional, se convirtiera en sheriff. Su nombre era Dick Kienast, cuyo cartel de campaña había citado la visión de los valores sociales de Sissela Bok: “La confianza es un bien social que debe protegerse tanto como el aire que respiramos o el agua que bebemos”. ³

Kienast creía que el civismo y la compasión deberían gobernar todas las interacciones entre las fuerzas del orden, ya sea que se tratara de delincuentes violentos o infractores de tránsito frustrados. “Fue una iniciativa de cambio trascendental”, escribe Shaner, “y una que muchos consideraron tonta e innecesaria. Sin embargo, avanzó con confianza”. Entre los primeros estudiantes de Ki-Aikido de Shaner en la Academia Aspen-Snowmass estaban el Sheriff Kienast y sus adjuntos. Bob Braudis fue uno de los ayudantes clave de Kienast y lo sucedería como alguacil del condado de Pitkin. Antes de eso, el diputado Braudis establecería su legado con una contundente muestra de comenzar de manera amistosa.

Braudis era una presencia imponente y encajaba en el estereotipo de un policía musculoso y serio. Esta presencia sirvió como un marcado y efectivo contraste con su comportamiento con la gente. Nunca levantó la voz, ni siquiera en medio de situaciones volátiles. Un evento sirve como ejemplo.

Mientras el diputado Braudis era el director de la patrulla, llegó un despacho de que un hombre armado estaba reteniendo a todos los clientes como rehenes en un restaurante local llamado Woody Creek Tavern. Braudis fue el primero en llegar al lugar, y desde afuera del edificio fue informado de la situación. La esposa separada del hombre le prohibía visitar a su hija, a quien había visto en el restaurante.

En lugar de intentar un saludo pacífico, algo hizo clic dentro del hombre. Sacó un arma y obligó a todos los que estaban adentro a cumplir con sus deseos.

El diputado Braudis evaluó el peligro y tomó un rumbo diferente. Se acercó pacíficamente a la ventana desarmado. Al percibir la afabilidad del diputado, el pistolero le permitió ingresar al edificio. Braudis luego procedió a dirigirse al hombre de manera civilizada, pidiéndole que considerara las consecuencias de sus acciones, que podrían

en última instancia, lo llevó a no volver a ver a su hija nunca más.

"La conducta plácida de Bob, su discusión racional de los problemas reales y su empatía hacia la ira del hombre validaron al sospechoso", escribe Shaner. "Y cuanto más hablaba el hombre con Bob, más se daba cuenta de que gran parte de su enfado era consigo mismo. Finalmente dejó su arma. Todo el comportamiento del hombre cambió entonces. . . . Bob explicó que salir de la taberna con las esposas puestas tranquilizaría a todas las personas encargadas de hacer cumplir la ley fuera de la taberna, de modo que ni Bob ni el sospechoso correrían el riesgo de recibir un disparo. El hombre cumplió y el conflicto terminó pacíficamente".

4

Considere esta historia la próxima vez que se siente a escribir un correo electrónico a alguien que lo haya frustrado o enojado. ¿Comenzará con un tono civilizado y cortés o dejará que sus emociones tomen el control y entren en conflicto? ¿Te tomarás unos minutos para indagar sobre la vida o la situación laboral de la otra persona o para crear un vínculo a través de algún interés compartido contándole algo sobre ti? Si comienza de una manera amistosa, es mucho más probable que obtenga los resultados positivos que busca, especialmente si usted y la otra persona están actualmente en desacuerdo.

"No me gusta ese hombre", dijo una vez Abraham Lincoln. "Tengo que llegar a conocerlo mejor."

5 Si cree que establecer una relación amistosa será fundamental para lograr un determinado

resultado, no es probable que el uso de mensajes de texto, chats u otras formas breves de comunicación lo lleve muy lejos. Debido al espacio limitado y la falta de entonación y señales no verbales para respaldar su sentimiento, es muy difícil crear el nivel de comunicación necesario para transmitir afabilidad. Si el cara a cara no es posible, al menos utilice un medio que permita tiempo y espacio para transmitir un nivel de amistad que en la época de Carnegie gobernaba las relaciones humanas. Se necesita creatividad y un poco más de tiempo para replicar el efecto de una cálida sonrisa y un firme apretón de manos, pero se puede lograr.

"Las redes sociales requieren que los líderes empresariales empiecen a pensar como dueños de tiendas de pueblos pequeños", coincide el empresario Gary Vaynerchuk, autor de *The Thank You Economy*.

Esto significa tener una visión a largo plazo y evitar puntos de referencia a corto plazo. para medir el progreso. . . . En resumen, los líderes empresariales tendrán que volver a aprender la ética y las habilidades que la generación de nuestros bisabuelos usó para construir sus propios negocios y dio por sentado. . . . [S]olo las empresas que pueden descubrir cómo cuidar sus modales de una manera muy antigua, y hacerlo de manera auténtica, tendrán una oportunidad de competir.

6

Hubo una época en la que la gente salía de casa con sus mejores galas y saludaba a todo el que se cruzaba de camino al trabajo, en la que una reunión era una reunión y una llamada era visitar a alguien en lugar de usar el teléfono. Si bien nuestras transacciones abarcan todo el mundo en la actualidad, lo que hace que esa conexión tangible sea menos frecuente, sigue siendo clave tratar a los demás con el mismo espíritu que lo haría si lo fueran antes que usted. Sobre su creciente imperio del vino, Vaynerchuk explica: "Hablamos con cada individuo como si fuéramos a estar sentados junto a esa persona en la casa de su madre esa noche para cenar".⁷ Es la perspectiva adecuada porque coloca la carga de la rendición de cuentas exactamente donde debería estar: sobre los hombros del mensajero.

El error que muchos cometan hoy es colocar la carga de la responsabilidad sobre el destinatario del mensaje. Usamos las respuestas y reacciones de los demás como el único indicador de si hemos adoptado el enfoque correcto o causado la impresión correcta.

Esta es una pendiente resbaladiza en dos frentes.

Primero, puede conducir a la pereza al considerar el papel del motivo en la conexión efectiva. Si obtener una gran respuesta es la única medida de conexión, entonces fácilmente nos convertimos en meros artistas, provocadores y proxenetas de productos que solo piensan en el próximo gran truco para captar el interés de la gente. El valor del shock vale poco cuando se trata de una verdadera conexión.

En segundo lugar, las respuestas pueden ser engañosas, especialmente al principio. Un tweet puede obtener muchos retweets, pero esto no significa que aquellos que transmiten su mensaje a otros se hayan convertido en fanáticos o incluso en amigos. Pueden estar pensando en otra persona que podría beneficiarse del mensaje o podría querer considerar el producto; peor aún, pueden tener en mente a alguien que se reiría junto con el retuiteo de tu falta de conocimiento, sinceridad o tacto. Una campaña de marketing en línea puede generar un pico en el tráfico del sitio o una campaña en los medios impresos puede generar mucho revuelo periodístico, pero los empresarios sabios saben que esto no significa que se estén formando relaciones.

Hay una gran diferencia entre compromiso e interés. El interés se despierta de varias maneras, muchas de las cuales son menos que geniales. A menudo comienza y termina en un nivel superficial porque las emociones primarias que se aprovechan son la curiosidad, la sorpresa o el asco.

El compromiso se produce en un nivel más profundo cuando se aprovechan los valores fundamentales de una persona. Común a todos los valores centrales es la noción de ser considerado digno de una relación. Cuando interactúas con alguien de manera amistosa, le transmites que es alguien digno de amistad, alguien a quien te gustaría llamar amigo. Es por eso que "el que siembra cortesía cosecha amistad".⁸

Si desea que su voz llegue a través del ruido y debajo de la superficie a los motivos de los demás para moverse en su dirección, comience de manera amistosa. La primera impresión que causa es mucho más memorable que cualquier cosa que se le ocurra al más ruidoso o provocativo captador de atención del planeta.

Hace años, cuando Carnegie era un niño descalzo que caminaba por el bosque hacia una escuela rural en el noroeste de Missouri, leyó una fábula sobre el sol y el viento.

Sirve como un vívido recordatorio del poder de este principio de ganarse la confianza de los demás.

El sol y el viento debatieron sobre cuál era más fuerte, y el viento dijo: "Te probaré que lo soy. ¿Ves al anciano ahí abajo con un abrigo? Apuesto a que puedo quitarle el abrigo más rápido que tú.

Entonces el sol se escondió detrás de una nube, y el viento sopló hasta que fue casi un tornado, pero cuanto más fuerte soplaba, más fuerte se aferraba el anciano a su abrigo.

Finalmente el viento se calmó y cedió, y luego el sol salió de detrás de las nubes y sonrió amablemente al anciano. En ese momento, el hombre se secó la frente y se quitó el abrigo. El sol recordó entonces al viento que la dulzura y la simpatía eran siempre más fuertes que la furia y la fuerza.

Es una lección oportuna en una era que parece dividir las recompensas en función del mayor volumen, velocidad y salpicadura. Tales recompensas significan poco a largo plazo porque el compromiso que engendra longevidad se autentica continuamente en el beneficio mutuo y la confianza. Si no establece una base para ambos desde el principio a través de un sentimiento amistoso, ambos se vuelven más difíciles de asegurar con cada día que pasa.

Espera demasiado o haz demasiados intentos superficiales para llamar la atención y te quedarás tratando de convencer al otro para que tenga una relación. Nunca es el lugar en el que quieres estar, rogando por un compromiso.

"El compromiso tiene que ser sincero", escribe Vaynerchuk, "o no funcionará. . . . No se puede subestimar la capacidad de las personas para detectar una táctica burocrática y sin alma a un millón de kilómetros de distancia. Es una de las principales razones por las que tantas empresas que se han sumergido en las aguas de las redes sociales han fracasado estrepitosamente".⁹ Ganar amigos comienza con la amistad.

5

Afinidad de acceso

Me gusta. Amigo. Seguir. Cuota.

En la era digital, la afinidad a menudo existe antes de que compartamos el primer saludo. En la época de Carnegie, la amistad y la comunidad iban de la mano. Conociste. Tu hablaste. Encontraste un terreno común y con él un cariño que condujo a una amistad más profunda. Hoy en día, las personas lo siguen en Twitter o pertenecen al mismo grupo de Facebook o le dan "me gusta" a su último video en YouTube antes de que se conozcan. A menudo, hay numerosos hilos de afinidad antes de que realmente se conozcan.

Con los detalles de lo que nos gusta y lo que no nos gusta (incluidos los botones digitales y el pulgar hacia arriba), damos y recibimos permiso para hacer acuerdos y desacuerdos basados únicamente en la afinidad. Tenemos puntos de afinidad y puntos de disonancia, y la mayoría de las veces, gravitamos y otorgamos influencia a aquellos con quienes tenemos más en común. Esto puede ser un tremendo impulso para construir relaciones duraderas en las que exista influencia.

No estamos hablando de la ley de la atracción. Puedes pensar en tener muchos amigos con los que tengas mucha influencia, pero nada cambiará mucho si no tomas medidas genuinas y significativas para construir esas relaciones. Estamos hablando de lo que el autor John C. Maxwell llama "la ley del magnetismo".

"Los líderes efectivos siempre buscan buenas personas", escribe.

Piénsalo. ¿Sabes a quién estás buscando en este momento? ¿Cuál es su perfil de empleados perfectos? ¿Qué cualidades poseen estas personas? ¿Quieres que sean agresivos y emprendedores? ¿Estás buscando líderes? ¿Te importa si tienen veinte, cuarenta o sesenta años? . . . Ahora bien, ¿qué determinará si las personas que desea son las personas que obtiene, si poseerán las cualidades que desea? Puede que te sorprenda la respuesta. Lo creas o no, quién obtienes no está determinado por lo que *quieres*. Está determinado por quién eres

¹ son

Lo similar atrae a lo similar, en carácter y en común. Hoy, sin embargo, podemos tener una ventaja inicial. Podemos determinar la afinidad antes de acercarnos a una persona. Gustar sirve, en la era digital, como una puerta perfecta para influir.

Cuando alguien se une al mismo grupo de Facebook, sigue tu blog o comenta en un sitio web, te está diciendo que sí. Eso crea una posición intensamente poderosa para mantener si desea influir en esa persona.

Cuando una persona dice que no y realmente lo dice en serio, se produce una cascada fisiológica de reacciones que pone a la persona en una posición defensiva, lista para retirarse.

Pero cuando esta misma persona dice que sí y realmente lo dice en serio, está en una posición de aceptación, de apertura, de seguir adelante. Por lo tanto, cuantos más síes pueda obtener al comienzo de una interacción, incluso si tienen poco que ver con la propuesta final, es más probable que ponga a la persona en un estado de ánimo para estar de acuerdo con usted en el camino.

Llegar a sí es mucho más fácil si comienza con sí.

Tenemos una oportunidad obvia: una posición positiva desde la cual iniciar el diálogo. Con las amplias oportunidades disponibles para conectarnos con las personas que están interesadas en quiénes somos y lo que tenemos que decir, hay pocas excusas para comenzar una relación, o incluso una conversación, con el pie izquierdo.

Más que eso, las organizaciones tienen el poder de hacer que sus electores digan que sí basándose únicamente en la influencia de la comunidad. Microsoft lo entendió bien cuando lanzó Windows 7.

El gigante informático había recibido un duro golpe con el exasperante lanzamiento de Windows Vista, un sistema operativo universalmente ridiculizado. Pero estaba listo para volver a entrar en la batalla con Windows 7 y había aprendido de experiencias pasadas. Tenía que conseguir que sus clientes, sus usuarios, participaran desde el principio. Tenía que conseguir que dijieran que sí.

Primero tenía que encontrar a sus fans, los potenciales influencers en la comunidad de usuarios de PC.

En *Empowered*, los autores Josh Bernoff y Ted Schadler exploran la estrategia de Microsoft para volver al ruedo. Para combatir los ingeniosos comerciales de Mac versus PC que mostraban a la PC como un nerd, ineficiente y obsoleto desmenuzador de números, solicitó videos de "Soy una PC" directamente de los usuarios a través de un canal de YouTube.

Los editó juntos para crear un comienzo poderoso para su campaña de marketing basada en sí. Cuando lanzó una versión beta de Windows 7 para usuarios específicos, controló los comentarios en blogs, Twitter, Facebook, foros de discusión y otras comunidades sociales. En preparación para el lanzamiento al mercado, creó una fuente moderada del contenido publicado en una serie de otros sitios y plataformas y presentó la fuente en su sitio web, página de Facebook y en otros lugares. Creó publicidad con los usuarios, destacando el concepto de que Windows 7 fue diseñado en parte como resultado de las sugerencias de los clientes. El lema: "Soy una PC y Windows 7 fue idea mía".

Sin embargo, el golpe de gracia fue cómo logró que sus fanáticos celebraran Windows 7 y lo compartieran con otros. Ofreció una oportunidad a sus fanáticos, los hizo sentir importantes.

Si fuera un fanático de Windows 7, podría inscribirse para tener una fiesta en su hogar para mostrar las nuevas funciones; Microsoft le enviaría materiales. . . . Se corrió la voz sobre las oportunidades de la fiesta a través de las redes sociales y, en poco tiempo, decenas de miles de personas en catorce países se habían inscrito. Microsoft estima que las fiestas llegaron a unas ochocientas mil personas, entre anfitriones e invitados.

2

Teniendo en cuenta cómo había ido el lanzamiento de Windows Vista, los usuarios de PC podrían haber dicho que no a Windows 7 desde el principio, pero Microsoft hizo que dijeran que sí.

Cuando empezamos con sí, en el nivel más básico estamos creando afinidad. Pero para convertir la afinidad en influencia, debe quedar una base de empatía. Debemos ser capaces de ver constantemente la interacción desde el punto de vista del otro para que sepamos el valor último de nuestros puntos de afinidad.

En lugar de utilizar las oportunidades de las redes sociales para ayudarnos a comenzar con un sí y mantener ese compromiso necesario, a menudo ignoramos qué es lo que otros quieren y los bombardeamos con nuestro discurso. En lugar de hacer que digan: "¡Sí! ¡Sí!" los obligamos a decir: "¡Alto! ¡Deténgase!" El gurú de las redes sociales Chris Brogan lo llama la ventisca de los negocios en lugar de una nevada de comunicación:

Las conversaciones y las relaciones se basan en varios toques. En el mundo tradicional del marketing y la comunicación, las personas usarían cada toque para pedir algo, para emitir un llamado a la acción. Así no funcionan las redes sociales. . . . Están allí para darle permiso para comunicarse con alguien que ha optado por tener una relación con usted. . . . Es una nevada.

Cada fragmento individual no significa mucho, pero el cuerpo de trabajo puede cambiarlo todo. 3

Tienes que ofrecerles lo que quieren en tu comunicación si quieres empezar y quedarte en sí. Solo entonces habrá ganado un nivel de confianza que le permitirá ofrecer a los demás su discurso con confianza, ya sea para un producto, servicio o causa.

Por supuesto, este principio es igualmente relevante y necesario fuera del ámbito digital. Una empresa de periódicos tenía la política de entregar un nuevo periódico a los clientes que llamaban para quejarse de que sus periódicos habían sido dañados por las inclemencias del tiempo. Pero con el tiempo, el aumento de los precios de la gasolina y la disminución de las suscripciones hicieron que fuera financieramente imposible mantener la práctica. Así que enviaron lo que creían que era un muy

carta amistosa a sus clientes. Empezó algo así:

Estimado cliente: Ya no

*enviaremos periódicos de reemplazo cuando los periódicos entregados anteriormente
hayan sido dañados por el clima.*

Continuaron explicando el cambio de política. Y luego, al final de la carta, escribieron esto:

*Si recibe un periódico dañado, háganoslo saber y lo
reembolsar el precio del periódico en tu próxima factura.*

La primera respuesta que pueden tener los clientes al leer esta carta es irritación y protesta. Al final de la carta, están demasiado emocionados como para preocuparse de que se les ofrezca una alternativa, y posiblemente una mejor.

¿Qué pasaría si, en cambio, la empresa hubiera escrito la carta de la siguiente manera:

Estimado cliente,

*Reconocemos lo frustrante que puede ser cuando el papel que recibe se daña debido
al clima. (¡Sí, lo es!) Usted paga por un producto y servicio y espera calidad en ambas
áreas. (¡Sí, lo hago!) En consecuencia, ahora le ofreceremos un reembolso completo por
cualquier papel que reciba que se haya vuelto ilegible debido al clima. (¡Realmente
grandioso!)*

*También queríamos informarle que, al igual que usted, nuestro negocio se ha visto
afectado por el aumento de los precios de la gasolina. En consecuencia, ya no podremos
ofrecer la entrega de papeles de reemplazo. Simplemente llámenos y recibirá un
reembolso en su lugar. (Ah, okey.)*

Como mínimo, los clientes podrían haber visto las acciones de la empresa en un
luz mucho más favorable.

Hoy en día, hay dos tipos de acuerdos. Necesitamos tener ambos en mente en lo que se refiere a nuestras interacciones. El primer tipo de acuerdo es la variedad común.

Es el tipo que rodea a dos partes que tienen la misma opinión sobre un tema en particular. La presunción con este tipo de acuerdo es que en algún momento estuvieron involucrados en un diálogo en el que descubrieron su armonía de opinión. Para la mayoría

de nosotros este tipo de acuerdo basado en el diálogo es el único tipo de acuerdo que consideramos.

Pero hay otro tipo de acuerdo que era mucho menos factible durante la época de Carnegie pero que se ha vuelto aún más importante en la actualidad. Este segundo tipo de acuerdo se basa en que a dos partes les gusta lo mismo o, como podríamos verlo, ser personas similares. Por lo general, no llamamos a este tipo de armonía un "acuerdo", pero en la era digital es mejor pensar en ello porque siempre nos atraen aquellos con quienes tenemos algo en común.

Establecer esta comunidad o afinidad desde el principio es una nueva forma de sí. Cuantos más síes tempranos posea, más probable es que tenga éxito en capturar un sí a su idea, solución o transacción.

Acceda a la afinidad lo antes y con la mayor frecuencia posible.

6

Entregar el crédito

Un estudiante de capacitación de Dale Carnegie en Australia transmitió la siguiente historia, que sirve como una buena lección de lo que puede suceder cuando ignoramos este principio.

Mi socio comercial y yo operábamos uno de los minoristas de TI más grandes de Brisbane. Teníamos ocho tiendas, empleábamos a más de sesenta miembros del personal y teníamos una facturación de más de 10 millones de dólares al año. Aunque mi socio comercial me había ayudado mucho y era una persona razonablemente tranquila, creía que yo había contribuido con todo el éxito. Solo había una forma de dirigir la empresa y era a mi manera. Cuando existía la posibilidad de una discusión, me aseguraba de que se convirtiera en una discusión y traté de ganarla sin importar el costo. Nunca comencé nuestras reuniones de manera amistosa y, a menudo, le hablaba con desdén. Nunca consideré sus sentimientos e incluso me pregunté por qué no se parecía más a mí.

Al final gané todos los argumentos y me salí con la mía, pero perdí la sociedad y, posteriormente, la empresa. Después de aprender este principio, comencé a mirar hacia atrás y ahora entiendo lo equivocado que estaba. A menudo pienso si hubiera sabido estas cosas antes, cuán diferente sería mi negocio hoy. Sé que no puedo cambiar el pasado ahora, pero puedo ver los errores que cometí y tratar de no repetirlos.

Hoy este señor es una persona diferente. "Ahora siempre les pregunto a mis socios sobre sus objetivos antes de establecer los míos", escribe. "Entonces me pregunto, '¿Qué puedo hacer para ayudar a que esta relación conduzca a sus objetivos?'"

Si bien es fácil ver por qué queremos crédito por los éxitos por los que trabajamos, reclamar el crédito nunca le hará ganar amigos. También disminuirá su influencia más rápido que cualquier otra acción.

¿Cuál es la peor cualidad en un líder? Pregúntele a los seguidores y le dirán que es la cualidad de tomar el crédito cuando las cosas van bien y repartir culpas cuando las cosas van mal. Pocas posturas envían un mensaje más claro de "Se trata de mí". Pocos mensajes envían a las personas a correr en la otra dirección más rápido.

¿Quién quiere un amigo que piensa que todo se trata de ellos? ¿Quién quiere un líder que

no ve sus contribuciones? Las respuestas a esas preguntas son fáciles.

Responder a las preguntas opuestas es igual de fácil: ¿Quién quiere un amigo al que no le importa quién se lleva el crédito? ¿Quién quiere un líder que vea el valor total de su contribución?

“Regalar crédito es un multiplicador mágico”, escribe el bloguero de *Forbes* August Turak, ex empleado fundador de MTV.

Funciona igualmente bien en los negocios y en nuestra vida personal. Pero aprovechar esta magia requiere una actitud de gratitud. Sin un sincero sentido de gratitud, compartir el crédito es solo otro truco de manipulación destinado a fracasar. . . . Nada de esto es ciencia de cohete. Es sentido común. Entonces, ¿por qué el crédito se roba mucho más a menudo que se comparte? El sospechoso habitual es el miedo. [1](#)

Pero el miedo, en este caso, debe reservarse para la posibilidad de convertirse en una persona que tiene miedo de compartir el botín del éxito.

Turak comparte una homilía que escuchó una vez que aclara bien este punto:

“El mar de Galilea está repleto de peces y vida”, comenzó el sacerdote. “El Mar Muerto está muerto y desprovisto de vida. Ambos son alimentados por el agua con gas del río Jordán, entonces, ¿cuál es la diferencia? El Mar de Galilea regala toda su agua. El Mar Muerto lo guarda todo para sí mismo. Como el Mar Muerto, cuando conservamos todo lo que es fresco y bueno para nosotros, convertimos nuestras vidas en una sopa salobre de lágrimas saladas”.

Rendir el crédito por un trabajo o proyecto no puede ser una falsa humildad, un enfoque encubierto para buscar el centro de atención. Esta es una forma del síndrome del mártir. El principio sugerido aquí no nace de la actividad de búsqueda de atención, sino de una confianza suprema en que eres una persona mucho mejor cuando los que te rodean saben que juegan un papel importante no solo en el éxito de una colaboración sino también en tu éxito personal.

Mire cualquier entrega de premios de cine o música y verá esta dinámica en acción, especialmente en los participantes más magnánimos. ¿Cuál es el primer gesto que se espera del ganador de un premio? Un discurso de aceptación. ¿Y qué son los discursos de aceptación sino una lista de agradecimientos a quienes fueron responsables del éxito del ganador?

Algunos dirían que esto es simplemente un guión de programa estándar, pero esas caras detrás de los nombres tendrían algo más que decir.

A medida que la cámara gira para mostrar estos rostros, todos sonríen, algunos incluso lloran. Lágrimas de alegría, compartiendo el éxito y correspondiendo la gratitud.

Quizás no sea una coincidencia que Greer Garson, la mujer a la que se atribuye el discurso de aceptación más largo en la historia de los Oscar con cinco minutos y medio, sea también la co-ponente del récord con Bette Davis de la mayor cantidad consecutiva de nominaciones al

Oscar a la Mejor Actriz con cinco. ¿Podría ser que toda esa gratitud fuera una gran parte de la razón por la que tuvo tanto éxito?

A menudo se dice que para tener éxito debes rodearte de personas exitosas. Si bien la declaración es cierta, pocos ven que hay dos formas de abordar este posicionamiento. O puede buscar amistades con aquellos que ya tienen éxito, o puede buscar el éxito para aquellos que ya son amigos.

Cualquiera que sea el camino que elija, una cosa es segura: su éxito siempre es proporcional a la cantidad de personas que quieren verlo exitoso. Pero una forma proporciona mejores números.

Cuando busca amistades con aquellos que tienen éxito, no hay garantía de que ellos también quieran el éxito para usted. Es posible que tengas que esforzarte para superar que te perciban como una sanguijuela relacional. Por otro lado, cuando busca el éxito para aquellos que ya son amigos, puede garantizar que estas mismas personas querrán el éxito para usted.

Ceder el crédito es una forma de vida que cultivas en tus relaciones porque estás agradecido por ellas y por lo que te dan. No es nada más que anteponer el éxito y la mejora de los demás, y poner su confianza tanto en quién es usted como en el poder de la reciprocidad, similar al caucho.

Mark Twain ciertamente poseía lo primero; y Henry Irving no podía acusarlo de al menos intentar poner confianza en este último. Hay una anécdota divertida sobre una conversación entre los dos contemporáneos literarios que demuestra claramente este principio.

Henry Irving le estaba contando una historia a Mark Twain. "No has oído esto, ¿verdad?" preguntó por el preámbulo. Twain le aseguró que no. Un poco más tarde, Irving volvió a hacer una pausa e hizo la misma pregunta. Twain dio la misma respuesta.

Irving luego llegó casi al clímax de la historia antes de interrumpirse nuevamente: "¿Estás seguro de que no has escuchado esto?"

La tercera vez fue demasiado para el oyente.

"Puedo mentir dos veces por cortesía, pero trazo la línea allí. No puedo mentir la tercera vez a cualquier precio. No solo escuché la historia, la inventé". [2](#)

Twain habría estado feliz de dejar pasar la incómoda ironía sin una palabra de la verdad real. ¿Realmente le importó que esa fuera su historia todo el tiempo? No. Estaba feliz de que la historia funcionara bien por el bien de la conversación. Si bien Twain cedió al final, ¿y quién podría culparlo?, la divertida historia ilustra que no importa quién se lleva el crédito por algo, siempre que ese algo beneficie a todas las partes involucradas.

Inherente al principio de ceder el crédito a otra persona está esta palabra que ya hemos usado: "reciprocidad". No damos para recibir en un sentido transaccional. Pero damos para fomentar las relaciones y, al hacerlo, sabemos que habrá recompensas. La reciprocidad es un subproducto natural de una relación en la que dos personas comparten alegrías y dolores. "El doble de alegría, la mitad de tristeza", dice el dicho. En las relaciones verdaderas, los amigos buscan formas de pagar a los amigos. ¿Qué pasaría si este espíritu de relación se extendiera por toda una empresa o un nicho particular en el mercado, o incluso a lo largo de toda una cadena de valor?

Dos cosas son seguras: (1) todos los involucrados disfrutarían mucho más de la vida y (2) el éxito sería más probable si la colaboración se produjera de forma natural. Hoy tenemos más poder que nunca para difundir este espíritu de relación.

A la larga, nadie más que el creador recuerda cosas como de quién fue la idea, quién habló primero o quién se arriesgó primero. Lo que la gente recuerda es la magnanimidad. Es una paradoja interesante que cuanto más cedes el crédito por algo que has hecho, más memorable te vuelves y más crédito terminas recibiendo.

Una vez se citó al presidente Ronald Reagan diciendo: "Lo que realmente me gustaría hacer es pasar a la historia como el presidente que hizo que los estadounidenses volvieran a creer en sí mismos". Solo con esta cita podemos establecer un análisis de carácter bastante preciso del hombre. Estaba en el juego para que otros pudieran ganar. Sus objetivos políticos se centraron en la elevación y el éxito de aquellos a quienes sirvió en el cargo de presidente.

Quizás lo que mejor tipifica a Reagan es la cita en la placa que se encontraba sobre su escritorio en la Oficina Oval. Decía: "No hay límite para lo que un hombre puede hacer, o adónde puede ir, si no le importa quién se lleva el crédito".³ Muy a menudo, este es el caso

de las personas influyentes. Persiguen una vocación superior, algo que trasciende cualquier motivación política, burocrática o orientada al éxito que reprime a otros. Reagan desestimó los comentarios sobre su legado con la broma de que no estaría presente para escuchar lo que los eruditos e historiadores dirían de él. Esto es lo que lo hizo querer por tantos como persona y líder. Vivió y lideró con una entrega constante al bien mayor de un país y lo hizo con métodos marcadamente poco convencionales. Esta es la marca de una persona que busca elevar

otros a pesar suyo. Es la mente poco convencional la que entiende que el éxito no se trata de atención y elogios. Se trata de asociaciones y progreso.

Comprometerse con empatía

Ya hablamos de la debacle que rodeó el juego casi perfecto de Armando Galarraga, destruido por un grave error del árbitro en lo que debería haber sido la jugada final. Cuando miras la repetición, ves que la cara de Galarraga pasa de la euforia a la incredulidad en segundos. Los vítores de la multitud son interrumpidos por un silencio inquietante. Luego se producen fuertes abucheos y blasfemias.

A Galarraga se le robó innecesariamente lo que se considera el santo grial de los logros de los lanzadores. Esto es aún más enloquecedor cuando consideras que el lanzador no era una superestrella que se esperaba que alcanzara tales alturas. Era un oficial promedio que había acumulado la misma cantidad de victorias y derrotas. Esta fue quizás su única oportunidad de destacar como lanzador, y se le había echado a perder. ¿Quién lo culparía por arremeter contra el árbitro y clamar por justicia? Incluso el propio Joyce, después del juego, dijo que si él fuera el lanzador, habría sido rápido y feroz en la cara del árbitro. Pero todavía hay otro lado, una tercera dimensión, de la historia.

Más memorable que la perfección contaminada de Galarraga o la subsiguiente contrición de Jim Joyce fue la respuesta del lanzador al robo de su premio. Su manejo de la injusticia involucró al mundo entero.

En una entrevista de ESPN después del juego, Galarraga admitió que no sabía cuál iba a ser la llamada. Solo se estaba concentrando en atrapar la pelota y sacar el out. Admitió que estaba decepcionado, pero admitió que el corredor podría haber estado a salvo. Estaba nervioso y emocionado. La intensidad de la situación hizo que tuviera que confiar en el juicio tranquilo del árbitro.

Después del juego, sin embargo, Galarraga vio la repetición y supo que le acababan de arrebatar un juego perfecto. Sin embargo, de alguna manera, cuando habló con el árbitro, pudo decir: "Sé que nadie es perfecto". Vio el arrepentimiento de Joyce y supo que tenía una opción: golpearlo más o ver las cosas desde su perspectiva. La consideración obligó a Galarraga a ofrecerle un abrazo a Joyce para que se sintiera bien. Esto no fue compasión lista para la cámara. Galarraga se mostró sinceramente decepcionado y sinceramente empático. A lo largo de la entrevista posterior al juego, respondió constantemente a las preguntas y la situación con la mayor nobleza. No intentó pintar al árbitro como un villano. Mostró humildad y perspectiva, los progenitores de la empatía.

En una era empeñada en la autopromoción y el apalancamiento interpersonal, rara vez tomamos la Es hora de considerar cómo se sentiría otra persona en una situación determinada.

Nadie en el mundo del deporte habría culpado a Galarraga por criticar al árbitro en la televisión nacional. ¿Quién hubiera susurrado una palabra si el lanzador hubiera utilizado una entrevista destacada como plataforma para demoler la reputación de Joyce?

Sin embargo, Galarraga no hizo nada por el estilo. Sus comentarios se centraron en cómo se debe haber sentido el árbitro o lo que debe estar sintiendo y el reconocimiento de que nadie es perfecto. Nos maravillamos de este tipo de reacción porque es muy poco común.

Sin embargo, un punto intrigante y digno de mención es que el joven lanzador consolidó un lugar más memorable en la historia del deporte por su respuesta a perder el juego perfecto que si hubiera logrado la perfección en el lanzamiento.

Aquellos que pueden encontrar una manera de involucrar a otros de una manera digna de tal distinción están en el camino de una influencia significativa. Cuando trates con una persona, siempre pregúntate: "¿Cómo me sentiría, cómo reaccionaría si estuviera en su lugar?"

"La cooperación en una conversación", escribió Gerald S. Nirenberg, "se logra cuando demuestras que consideras las ideas y los sentimientos de la otra persona tan importantes como los tuyos".¹ Con frecuencia escuchamos críticas a los líderes mundiales. Es fácil, como dice el refrán, sentarse en las gradas y resolver los problemas de los demás. Lo que rara vez presenciamos es gente que dice: "No puedo imaginar la presión bajo la que debes estar para tener el peso de todo un país sobre tus hombros. No me puedo imaginar cuánto debes quedarte despierto por la noche pensando si tomaste la decisión correcta o dijiste lo correcto en la televisión nacional".

Una vez que se tome el tiempo para considerar la perspectiva de la otra persona, comprenderá sus sentimientos e ideas. Podrás decir auténtica y honestamente: "No te culpo por sentirte como te sientes. Si yo estuviera en tu lugar, me sentiría igual que tú". Esta frase, tan rara en el discurso de hoy, detendrá a la gente en seco, llamará su atención de inmediato y los hará mucho más receptivos a sus ideas. La mayoría de las personas simplemente buscan a alguien que los escuche y sea comprensivo con su situación, independientemente de cuán grandes o pequeños sean sus problemas. Si puede hacer eso por otra persona, le está dando un regalo que alegrará su día, incluso su semana o su mes.

Un hombre tomó un curso de Dale Carnegie hace años e informó cómo el interés especial y genuino de una enfermera impactó profundamente su vida. Martin Ginsberg creció pobre, sin padre y con una madre en asistencia social. Un día de Acción de Gracias esperó solo en el hospital para una cirugía ortopédica. Su madre tenía que trabajar y no podía estar allí para él; la soledad lo estaba aplastando. Tiró de las sábanas y

almohada sobre su cabeza y lloró.

En ese momento, una joven estudiante de enfermería asomó la cabeza, lo escuchó sollozar, se sentó en su cama, le quitó las sábanas y la almohada y le secó las lágrimas. Ella le dijo lo sola que estaba ella también. Tenía que trabajar todo el día y no podía estar con su familia. Luego le preguntó al joven Martin si cenaría con ella.

El acepto.

Así que fue a la cafetería y regresó con dos bandejas de cena de Acción de Gracias.

Hablaron y hablaron, y aunque se suponía que ella saldría del trabajo a las 4:00 p. m., se quedó hasta las 11:00 p. m., cuando él se durmió.

“Muchos Días de Acción de Gracias han ido y venido desde entonces”, escribe Ginsberg, “pero ninguno pasa sin que yo recuerde ese en particular y mis sentimientos de frustración, miedo, soledad y la calidez y ternura de un extraño que de alguna manera lo hizo todo soportable. .”

Hoy en día hay pocas excusas para malentendidos o pasar por alto la perspectiva de otra persona. La mayoría de nosotros estamos transmitiendo los detalles de nuestras vidas, buscando significado o un oído comprensivo de cualquiera que quiera escuchar. Si dedica tiempo a investigar las circunstancias actuales de otras personas, evitará hacer suposiciones sobre ellas. Si una persona es importante para ti de alguna manera, cada segundo que pasas tratando de comprender mejor su perspectiva es un segundo bien invertido.

No somos criaturas empáticas por naturaleza, así que debemos trabajar en ello. Muchos elementos pueden influir en cómo respondemos en ciertas situaciones: nuestra educación, nuestra persuasión de fe, nuestra situación económica o nuestra situación profesional actual. Estos y más se mezclan con nuestras emociones para producir un modo de compromiso personal con los demás. Sin embargo, cuando tomamos las mismas cosas que nos commueven personalmente y les permitimos pintar nuestras percepciones de los demás, nos movemos a un lugar más influyente donde nuestras palabras pueden tener un impacto significativo.

Todos creceríamos en estatura y confianza si pudiéramos aprender a celebrar el hilo conductor más común en todos. Imagina las barreras personales que podrías salvar en tu lugar de trabajo, tu hogar o tus amistades si siempre pudieras responder a los errores y disputas con amabilidad. ¿Qué tipo de trato recibiría de vuelta? ¿Qué tipo de percepción tendrían los demás de ti?

Recuerde, la empatía no es una táctica de trabajo en red para ser aprendida y aprovechada; es un vínculo a la riqueza inmediata en las relaciones humanas. Es Galarraga renunciando a su derecho a regañar a Jim Joyce y grabar su nombre en el corazón de todos los fanáticos de los deportes en todo el mundo. Este es el poder innegable de un enfoque amable y comprensivo.

8

Apelación a motivos nobles

Todos anhelamos la trascendencia: ser parte de algo más grande que nosotros mismos, ser significativo para el mundo y las personas que lo habitan, que se diga de nosotros que nos elevamos, tomamos una posición, llegamos más allá e hicimos lo correcto y lo correcto. honrado y verdadero. Los niños pequeños anhelan ser el guerrero fuerte o el príncipe heroico de un reino imaginario. Las niñas pequeñas anhelan ser la doncella inteligente o la princesa cautivadora en el centro de una gran aventura. En un nivel fundamental, estos mismos deseos son la razón por la que tienes este libro en tus manos.

Si bien la mejora de las relaciones y la productividad empresarial son piezas centrales de nuestras vidas, su importancia existe porque anhelamos ser personas que marcan la diferencia. Aprovechar este noble motivo en aquellos a los que le gustaría influir puede, por lo tanto, obtener grandes recompensas. Y es probable que sea más simple de lo que piensas.

Cuando el periódico y magnate editorial británico Lord Northcliffe encontró un periódico que usaba una foto de él que no quería que se publicara, le escribió una carta al editor. No dijo: "Por favor, no publique esa foto mía; No me gusta. Apeló a un motivo más noble: el respeto y el amor que todos tenemos por la maternidad. Pidió que no se publicara la foto simplemente porque a su madre no le gustó.

Cuando John D. Rockefeller Jr. quiso impedir que los fotógrafos de periódicos tomaran fotografías de sus hijos, él también apeló a motivos más nobles. No dijo: "No quiero que se publiquen sus fotos". Apeló al deseo, en lo profundo de todos nosotros, de abstenernos de dañar a los niños. Él dijo: "Ustedes saben cómo es esto, muchachos. Ustedes mismos tienen hijos, algunos de ustedes. Y sabes que no es bueno que los jóvenes reciban demasiada publicidad".

Tal enfoque hace más que simplemente apelar a un motivo noble en otro; asigna a esa persona una cierta nobleza. Transmite el mensaje: "Eres capaz de hacer lo correcto, honorable y verdadero". Es un cumplido sutil que esencialmente dice: "Creo en ti". Estas son palabras poderosas que mueven a las personas a la acción, como aprendió una graduada de Dale Carnegie Training llamada Sarah.

Ella y un amigo estaban organizando un viaje a Austria y Alemania para un grupo de diez. Se pusieron en contacto con una empresa de autobuses para organizar un traslado desde Austria hasta Europa Park en Rust, Alemania. Recibieron un presupuesto de 965 euros por la transferencia, que aceptaron y confirmaron por correo electrónico. Una semana antes de la transferencia, Sarah

recibió un correo electrónico de Peter, un asociado de la empresa de autocares, preguntándole qué Rust planeaba visitar con el grupo. Peter le dijo a Sarah que si estuvieran visitando el Rust en Austria costaría 965 euros, pero si fuera el Rust en Alemania costaría 1.889 euros.

Naturalmente, Sarah estaba enfadada por el repentino cambio de precio. Sabía que había poco tiempo para organizar otra transferencia a un costo razonable. Se enfrentó a un dilema. ¿Debería comenzar a enviar una letanía de correos electrónicos enojados a Peter sobre cómo cambió su oferta? ¿O había otra manera de manejar el problema?

Sarah determinó que regañar a Peter lograría poco y aún así la dejaría atrapada con el problema de la transferencia. Así que se decidió por un enfoque diferente.

Apelaría a los motivos nobles de Peter e intentaría solucionar el problema a través de una interacción honesta.

Ella actuó con calma. Ella respondió a su correo electrónico preguntándole si había dos Europa Parks diferentes en dos ciudades diferentes llamadas Rust. Pedro respondió negativamente.

Sarah respondió con otro correo electrónico, incluida una copia de su oferta inicial, y explicó que había especificado claramente que la transferencia era para Europa Park, Rust, Alemania y que, según su respuesta, solo había una. Luego concluyó: "Solicito amablemente una explicación por este cambio de precios, ya que estoy segura de que, como una empresa respetuosa, valora sus ofertas iniciales y se preocupa por mantener su credibilidad con sus clientes".

Sarah recibió una disculpa de Peter al día siguiente, explicando que había habido cierta confusión de su parte. Luego, con gusto confirmó la oferta inicial.

Al apelar a los motivos más nobles de Peter y su compañía, Sarah pudo resolver el problema sin más costos financieros o emocionales.

La mayoría de nosotros no reconocemos estos nobles deseos en nosotros mismos cuando somos niños, pero cuando crecemos los vemos en nuestros hijos y los sentimos brotar dentro de nosotros cuando vemos películas como *El discurso del rey*, *Gladiador* o *Mujercitas* . . De alguna manera todos queremos que nuestra cotidianidad incluya elementos heroicos.

"Y si ?" escribe el autor y ex consejero matrimonial y familiar John Eldredge, "¿Qué pasa si esos deseos profundos en nuestros corazones nos dicen la verdad, revelándonos la vida que estamos *destinados a vivir*". ¹ Pocos negarían que hay algo noble y redimible en todos.

A todos nosotros, siendo idealistas de corazón y prefiriendo presentarnos de la mejor manera, nos gusta pensar en motivos que suenan bien. Si brindamos una oportunidad para que otros hagan lo mismo, si no asumimos que sus motivos son egoístas o engañosos,

les permitimos aumentar su propia autoestima en su respuesta a nosotros. Les permitimos que nos den la razón sobre ellos.

Los anunciantes de hoy son excepcionalmente buenos en la aplicación de este principio. Considere las campañas de productos amigables con el medio ambiente, la Campaña de belleza real de Dove y otros productos que hacen que el comprador o la empresa parezcan tener un motivo más noble. Las organizaciones sin fines de lucro también emplean esta táctica y usan las redes sociales para propagar sus mensajes de esta manera. Esto funciona porque la mayoría de las personas reaccionarán favorablemente a sus propuestas si sienten que las admira por ser honestas, desinteresadas y justas.

Una mañana durante el desayuno, el profesor de negocios de la Universidad de San Francisco, David Batstone, se enteró de que uno de sus restaurantes favoritos en el Área de la Bahía estaba utilizando mano de obra esclava. El artículo del periódico que expuso la atrocidad detalló cómo el restaurante obligó a los empleados a trabajar en duras condiciones al amenazarlos con exponer su condición de inmigrantes ilegales.

La historia tomó a David con la guardia baja y encendió una pasión dentro de él para iniciar la Campaña Not for Sale, una organización que busca, entre otras cosas, exponer el trabajo esclavo moderno en comunidades y empresas de todo Estados Unidos.

Escuchar a David hablar sobre la campaña es sentirse obligado a unirse. Esto es precisamente lo que él quiere que suceda. Él sabe que el tema tocará a todos. La idea del trabajo esclavo en esta época es aterradora: nos indigna y nos prepara para levantarnos para ayudar.

En 2010, David y su equipo lanzaron una nueva iniciativa llamada Free2Work. El programa es en realidad una aplicación para su teléfono inteligente. El consumidor escanea un producto y la aplicación luego genera una calificación para la empresa que fabrica el producto. Si, por ejemplo, desea comprar una camiseta de Patagonia, puede escanear el artículo y la aplicación Free2Work le dará a Patagonia una calificación de fabricación que indica qué tan bien se desempeña la empresa con respecto al comercio justo, el empleo y la fabricación en el extranjero.

La aplicación proporciona un nuevo nivel de responsabilidad para las empresas de fabricación y un nuevo nivel de responsabilidad para los consumidores. Ya no podemos alegar ignorancia por apoyar a las empresas que emplean mano de obra esclava o que no son transparentes en sus esfuerzos de fabricación internacional.

En un nivel más profundo, la aplicación habla directamente de los motivos nobles de las empresas involucradas. Cuando se les hace responsables de sus negocios y se les pide que cumplan con un estándar alto y humano, las empresas tienden a cumplir. Entienden que los consumidores se preocupan cada vez más por cómo se fabrican los productos y cómo sus empresas tratan a las personas que emplean.

La campaña Free2Work se enfoca en los motivos nobles de los consumidores y las empresas manufactureras para incitar un cambio cultural positivo. ¿Cómo puede comenzar a enfocarse en los nobles deseos de sus electores y proveedores de una manera que contribuya a cambiar el espíritu de una industria en particular que puede necesitar una nueva vida, nuevos estándares?

Esta es una pregunta importante para responder hoy. La clave para un crecimiento exitoso y un impacto positivo dentro y fuera del mercado es lo que la experta digital Amy Martin llama “el negocio de la humanidad”. Su respuesta al tsunami de 2011 en Japón ejemplifica el poder de apelar a motivos nobles en la era digital.

[2](#) También sirve

como un sincero recordatorio de las consecuencias de no incorporar este principio.

Durante un entrenamiento nocturno en una máquina elíptica, Martin estaba examinando las actualizaciones de Twitter de otras personas en su iPad. El terremoto y el posterior tsunami azotaron Japón y, de repente, la Twitteresfera se inundó de noticias. Pasó a CNN en la televisión y captó imágenes en vivo de vehículos siendo arrastrados por el agua y personas tratando frenéticamente de escapar de la aplastante marea que llegaba a la costa. “No estaba segura de qué hacer”, escribió en su blog, “pero me sentí responsable y obligada a ayudar de alguna manera”.

Comenzó a filtrar los tweets y enlaces más relevantes y redistribuirlos entre su gran número de seguidores. También pidió a sus seguidores que le enviaran cualquier información valiosa que tuvieran y que ella pudiera transmitir a otros. Continuó durante cuatro horas, y nada de eso tuvo nada que ver con la comercialización o la promoción de productos. Se trataba de “personas que se unen a través de un medio virtual para ayudarse mutuamente”, escribió. “Era el negocio de la humanidad”.

Aún así, durante sus esfuerzos humanitarios, fue testigo de un contraste alarmante: los grandes medios de noticias de televisión aparentemente estaban paralizados por una preocupación inoportuna por los índices de audiencia. Mientras estaba en medio del esfuerzo digital, ciertos canales de noticias prominentes alternaban entre imágenes dramáticas de la catástrofe y el último espectáculo de celebridades.

“Estaba horrorizada”, escribió. “En mi opinión, si estas organizaciones de noticias están mínimamente preocupadas por la forma en que el público percibe su marca, entonces deberían ejercer más discernimiento y preocuparse más por salvar vidas que el ritmo de Hollywood. . . . A veces necesitas poner a [Hollywood] en el asiento trasero y concentrarte en hacer lo correcto”.

Martin aclara algo que es fácil de olvidar en medio del empuje hacia el efecto transaccional. Los muchos canales de redes sociales a los que estamos al tanto son, ante todo, herramientas de comunicación interpersonal diseñadas para que los humanos se conecten. “No se inventaron”, señala, “para los especialistas en marketing”.

Muchos de los seguidores de Martin se hicieron eco del sentimiento en su publicación de blog y apreciaron su apelación a los motivos nobles no solo en las grandes organizaciones de noticias sino también en todos los que tenían la capacidad de ayudar a los que sufrían tras el tsunami. Si bien Martin no vendió nada esa noche, no es de extrañar que 1,3 millones de personas la sigan en Twitter y que algunas de las empresas, celebridades y equipos deportivos profesionales más destacados la llamen para recibir orientación digital. Ella es alguien que sabe que hacer negocios en la era digital se basa en hacer bien los negocios de la humanidad.

Muy a menudo nos contentamos con simplemente conectar a otros a nuestro mundo digital y buscarlos como mercancías hasta que estemos listos para participar en algún tipo de transacción. Tal sentimiento elimina la nobleza inherente a nuestra humanidad compartida. Hace que nuestras relaciones sean meras herramientas de transacción en lugar de trascendencia.

Para conectarse verdaderamente con las personas, debe celebrar su dignidad inherente. Al hacerlo, celebras el tuyo. Apela a motivos nobles y podrás mover a las masas, y a ti mismo junto con ellas.

9

Comparte tu viaje

¿Vender hielo a los esquimales? ¿Vender agua de mar a un delfín? ¿Obligar a los consumidores a usar algodón? Hoy, el último de esos no parece una exageración. Examine los hilos de cada prenda de vestir que posee y es muy probable que muchos, si no la mayoría, sean de algodón. Pero en la década de 1970 probablemente ese no era el caso. El poliéster y sus primos sintéticos estaban de moda. No se arrugaban, resistían las manchas y se ajustaban a la forma y, como resultado, la participación de mercado del algodón se redujo a alrededor del 33 por ciento.

1

La industria decidió contraatacar. Necesitaba hacer que el algodón volviera a ser deseable, por lo que hizo lo que cualquier industria haría: inició una asociación comercial, contrató empresas de publicidad y renombró el algodón.

¿El eslogan que establecieron para salvar su industria? "Algodón: El tejido de nuestras vidas."

Hicieron que las celebridades lanzaran el eslogan. Barbara Walters se puso una camisa hawaiana, miró a la cámara y dijo: "Algodón. . . está haciendo que mi vida sea cómoda hoy". 2

Cuando la industria del algodón estaba en juego, sus miembros tomaron la decisión estratégica de que la mejor manera de hacer que la gente comprara sus hilos era enhebrar el algodón en una historia personal. El algodón no era una fibra suave, blanca y esponjosa que se hilaba en hilos que se convertían en telas que se convertían en prendas; el algodón le dio sentido a la vida uniéndola en una hermosa historia. Hoy, el algodón domina alrededor de dos tercios del mercado. 3 Las personas no quieren ser tratadas como mercancías, pero más que eso, no quieren ver sus vidas como ordinarias. Las personas quieren saber que importan, y la mejor

manera de mostrarles que lo hacen es permitiéndoles conectarse con una historia más grande. Las personas y empresas que entienden este principio son imbatibles.

En 2011, Apple encabezó *la encuesta de empresarios de Fortune* como la empresa más admirada del mundo por cuarto año consecutivo. 4 Parte del secreto de la empresa se encuentra en uno de los anuncios de televisión más famosos de la historia.

En 1984, durante el Super Bowl, Apple presentó por primera vez su computadora personal Macintosh. El anuncio tenía como objetivo distinguir la Mac radicalmente nueva y que fomentaba la creatividad de la conformidad de las masas (para Apple, eso era IBM).

En el anuncio, una joven atlética que lleva un gran martillo entra corriendo en una habitación llena de pseudopersonas que se parecen y se visten igual. Lanza el martillo a una gran pantalla y destruye una figura tipo Gran Hermano orwelliana. Es el amanecer de un nuevo día.

Se acabó tratar a las personas como meros números de Seguridad Social con brazos y piernas. El negocio uno a uno era la ola del futuro.

La prueba de este concepto no se encuentra solo en el éxito de Apple; también se encuentra en algunos zapatos simples.

Blake Mycoskie comenzó con los zapatos TOMS después de que una historia interrumpiera su vida. Estaba viajando por el mundo en desarrollo cuando notó un problema simple: los niños que vio no tenían zapatos. Sin zapatos significó muchos otros no en sus historias. . . mucha privación. Así que Blake decidió iniciar una empresa que igualaría cada par de zapatos comprados con un par de zapatos nuevos para un niño necesitado.

El primer año tuvo el placer de regalar diez mil zapatos. Hoy ese número supera el millón. Pero ahí no es donde termina la historia. Una tarde, en la sala de espera de un aeropuerto, Mycoskie notó a una chica que llevaba un par de zapatos rojos como él.

Sin revelar su identidad, preguntó por ellos. La chica le contó toda la historia detrás de TOMS con tanto detalle que rivalizaba con su propia descripción de la empresa. Fue un momento que le hizo darse cuenta: "La verdad es que lo que hay dentro de esta caja no es tan importante como lo que representa. TOMS ya no es una empresa de calzado; es una empresa de uno por uno".

"Además de atraer el interés de los principales medios de comunicación a partir de las revistas *Vogue*, *Time* y *People*, TOMS Shoes atrajo a socios prestigiosos", explica la poderosa bloguera Valeria Maltoni. "Ralph Lauren, que no se había asociado con nadie durante 40 años, se unió a TOMS Shoes para la marca de rugby. La agencia de publicidad que trabaja con AT&T creó un comercial para contar la 'historia auténtica' de cómo Blake usó su red para mantenerse en contacto y trabajar sobre la marcha".

Maltoni concluye sus pensamientos sobre el éxito de TOMS con un guiño perspicaz al poder de este principio: "La gente recuerda. Y cuando un mensaje es una misión, le contarán su historia a cualquiera que la escuche, incluso a un extraño en un aeropuerto.

Y al hacerlo, se convierten en sus mejores defensores en la comercialización de su producto. .

. . La lección: la influencia se da". 5

Mientras que las historias más grandes pueden ser tentadoras, la tierra de las historias pequeñas y personales puede ser intimidante. Una cosa es revelar una causa, una cura o un producto. Otra cosa es revelarte a ti mismo.

En abril de 2003, el autor David Kuo conducía a su casa después de una fiesta con su esposa. Se despertó en la sala de emergencias, le dijeron que tenía un tumor cerebral que probablemente lo mataría en cuestión de meses.

A las tres de la mañana de ese Domingo de Ramos, David y su esposa, Kim, se enfrentaron a una decisión: ¿Cuánto de su historia querían que la gente supiera? ¿Qué tan dispuestos estaban a compartirlo?

La tendencia era permanecer en privado. Pero resistieron ese impulso y Kim comenzó a llamar a sus amigos, les contó la historia y les dijo que se la contaran a otros para que pudieran orar. En cuestión de horas, se creó una página para ellos en CaringBridge.org, un sitio sin fines de lucro donde las personas que enfrentan enfermedades graves pueden publicar actualizaciones, necesidades y cualquier otra cosa que deseen.

En las semanas y meses que siguieron, los Kuo decidieron que cuanta más información pudieran compartir, más personas podrían ayudar; sabían que no estaban solos en su batalla contra el cáncer. Esa decisión les cambió la vida.

Vieron su historia como parte de algo mucho más grande que ellos. Eventualmente les brindó un tipo de oportunidad con otras personas que enfrentaban desafíos similares.

¿Su primer consejo para todos? Comparte tu historia.

Eso es algo que Ann M. Baker de Seattle, Washington, aprendió en un Dale Curso de formación Carnegie:

La mayoría de las personas atesoran su privacidad, como yo. Sin embargo, cuando enfrenté el cáncer de mama, la quimioterapia y los tratamientos de radiación, no quise compartir la preocupación y el dolor.

Pero cuando la noticia de mi cáncer se escapó entre mi familia, amigos y compañeros de trabajo, me sentí abrumado con el aliento por correo electrónico. Incluso conocidos de la familia a quienes nunca había conocido me enviaron por correo electrónico sus historias de cáncer de mama, incluidos números de teléfono y tarjetas de recuperación.

Esta increíble efusión de coraje y amor inició un viaje de recuperación que ha cambiado mi vida. . . . Y gracias al correo electrónico, sé que nadie necesita ni quiere recorrer el camino del cáncer solo. Porque la vida no se trata de mí. Se trata de nosotros.

No hay nada malo si algo que es “sobre nosotros” también es “bueno para mí”.

Una bloguera de medios digitales con más de un millón de seguidores corrió la voz de que iba a someterse a una cirugía Lasik para corregir su vista. No solo iba a someterse a la cirugía, sino que la transmitiría en vivo en su blog para todos los que estuvieran interesados en someterse a la cirugía. La transparencia se convirtió en su moneda. No solo obtuvo una visión 20/15, sino que obtuvo una mejor perspectiva de una forma completamente nueva de usar el mundo digital para compartir nuestros viajes personales con los demás. Ella cita la transmisión en vivo de la boda reciente de un amigo o el uso de un cliente de video en vivo para ver la boda de su hijo.

partidos de fútbol cuando está fuera por negocios como buenos ejemplos.

“Además de los deportes, el entretenimiento y el marketing, ¿para qué más se puede usar el video en vivo?” ella pregunta. “¿Se adoptará como un nuevo canal de comunicación utilizado para el beneficio funcional? . . . ¿Qué pasa con bodas, graduaciones, reuniones de clubes, ceremonias religiosas, cumpleaños, entrenamiento, contenido instructivo, clases de cocina, nacimientos o incluso funerales? Las oportunidades son infinitas si se aprovechan”. [6](#)

Las personas pasan la mayoría de los días con poca emoción en sus vidas. Pero nuestra era digital brinda tantas oportunidades para brindar a las personas una visión auténtica de quién es usted o de lo que su empresa se esfuerza por ser, creando así puntos de contacto comunes que lo acercan a una amistad más cercana con los demás. Es fácil hacer un video en lugar de presentar algunos dibujos. Es fácil crear un sitio web dinámico para apoyar a una nueva empresa u organización. Es fácil usar la videoconferencia en lugar de una llamada y mostrar una presentación convincente a todos los involucrados en lugar de simplemente decírselo. Pero la gente también ha llegado a esperar estas cosas.

Para hacer que su idea realmente destaque, adopte un enfoque único. Vaya más allá de los límites de su computadora y haga algo que la gente no ve todos los días. Utilice todas las herramientas disponibles para usted y su imaginación para hacer que sus ideas sean vívidas, interesantes y dramáticas. Comparta sus historias y otros estarán dispuestos a compartir las suyas. Juntos crearán una historia nueva y más grande.

Cada vez más común, y comúnmente eficaz en la construcción de relaciones influyentes, es la auténtica intersección de la vida personal y profesional. Si bien esta intersección siempre tendrá ciertos límites juiciosos, muchos de los límites históricamente comerciales se han reducido o eliminado por completo hoy en día porque la mayoría de las personas han llegado a recordar que el éxito a corto y largo plazo de todas las interacciones, transaccionales o de otro tipo, depende del profundidad de la relación. Cuanto más comparta un colega, amigo o cliente de su viaje, más podrán lograr juntos.

Cuando su viaje es nuestro viaje, ambos estamos obligados a ver a dónde va.

10

Lanzar un desafío

Cuando se trata de discusiones sobre los mejores jugadores en la historia de la NBA, generalmente surgen dos nombres: Larry y Magic.

Larry Bird y Earvin "Magic" Johnson fueron, individualmente, dos de los jugadores más convincentes que jamás hayan adornado las canchas de madera dura: pasadores talentosos que poseían sentidos casi de otro mundo de los jugadores y las posiciones en la cancha de baloncesto. Prácticamente no tenían rival en situaciones de embrague. Se enorgullecían tanto de su defensa como de su ataque, y trabajaban más duro que cualquiera de sus compañeros de equipo

Y definieron el baloncesto durante una década. Magic venció a Larry en el campeonato de la NCAA de 1979 y luego lo volvió a vencer en el campeonato de la NBA de 1984. Larry venció a Magic en 1985 y luego volvió a perder contra él en 1987.

Durante la mayor parte de sus carreras no se gustaron mucho, pero su respeto mutuo no conocía límites. Luego, en 1991, Magic se vio obligado inesperadamente a retirarse del baloncesto profesional porque contrajo el VIH. El día después del anuncio de Magic, Bird se encontró preparándose para un juego de temporada regular. Estiraba la espalda, se relajaba trotando por los pasillos de la arena, disparaba canastas desde sus lugares habituales en la cancha. . . y por primera vez en su vida no tenía ganas de jugar. Su competidor, que para entonces se había convertido en su amigo, se había ido del deporte. La magia había jugado un papel importante en hacer de Bird quien era.

Unos meses más tarde, en su ceremonia de retiro, Magic dijo: "Quiero agradecer personalmente a Larry Bird por sacar lo mejor de Magic Johnson porque, sin ti, nunca podría haber llegado a la cima". ¹

Algunas personas parecen pensar que la competencia es una mala palabra. no lo es La competencia es una de las realidades más convincentes del mundo natural. Si bien la conexión es necesaria para mantenernos prósperos, la competencia es necesaria para mantenernos esforzándonos.

"Como el hierro con el hierro se aguza", escribió el rey Salomón, el tercer monarca de Israel, "así un hombre se afila con otro". ² El sonido del hierro que afila el hierro es tan sutil como el

sonido de las uñas en una pizarra. Pero el rey Salomón reconoció que la única forma de sacar lo mejor de uno mismo y de los demás es desafiar y chocar. Mientras que una vida de bromas interpersonales permanentes parece más cómoda y suena más pacífica, una

la vida relationalmente complaciente es una vida infructuosa.

Un desafío no tiene que involucrar sangre, sudor y lágrimas. Coca-Cola lanzó un desafío a los consumidores en una campaña publicitaria de redes sociales de 2010: desafiaron a las personas a no sonreír.

Coca-Cola instaló una máquina expendedora especial en un campus universitario real. Esta máquina no solo dispensaba refrescos. Sorprendió a los estudiantes con todo, desde botellas de Coca-Cola gratis hasta un ramo de flores, una pizza y un submarino de seis pies.³

Las cámaras lo captaron todo y los resultados se transmitieron a YouTube. La alegría y la sorpresa de los estudiantes que recibieron los regalos, algunos chocando los cinco, otros abrazándose, todos sonriendo y riendo, también puso sonrisas en los rostros de los casi cuatro millones de espectadores que lo vieron en línea. El desafío para los espectadores era no sonreír, y cosechó millones de fracasos voluntarios, tal como había esperado Coca-Cola.

Una de las cosas que impulsó los primeros y salvajes días de Internet fue la apasionada competencia entre Microsoft y AOL. Fácilmente olvidada en esta era de Apple y Google, la batalla de AOL/Microsoft aceleró la disponibilidad de servicios de vanguardia para el cliente. Cada empresa imaginó el día en que los consumidores realizarían la mayoría de sus transacciones en línea, obtendrían la mayor parte de su información en línea y vivirían una gran parte de sus vidas en línea.

Las empresas se odiaban mutuamente y sus culturas eran muy diferentes: una era una empresa de marketing orientada al consumidor que casualmente usaba tecnología y la otra era una empresa de tecnología que casualmente usaba marketing de consumo.⁴

AOL testificó contra Microsoft en el juicio antimonopolio contra la gigante empresa de software. Y, sin embargo, esa competencia hizo que ambas empresas fueran más grandes y más exitosas de lo que hubieran sido sin la otra.

Sí, todos enfrentan desafíos en sus vidas y la gente suele decir que no. importa cuál sea el desafío; lo que importa es cómo uno responde a él.

Suficientemente cierto.

Algunas personas se lastiman o se enferman o se lastiman y se dan por vencidas. Se pusieron en el cinta transportadora a la tumba.

Otros se elevan a grandes alturas. Tomemos a Teddy Roosevelt, por ejemplo. Un niño enfermizo, el joven Teddy tenía un asma que amenazaba su vida. A menudo le costaba respirar y el asma le debilitaba el corazón. Luego, cuando tenía doce años, su padre le lanzó un desafío: "Theodore, tienes la mente pero no tienes el cuerpo, y sin la ayuda del cuerpo, la mente no puede llegar tan lejos como debería. Debes hacer tu cuerpo. Es un trabajo pesado hacer el propio cuerpo, pero sé que lo harás."⁵

En respuesta, el niño medio sonrió y medio gruñó, el primer ejemplo informado de la mirada que se conocería en todo el mundo. Luego sacudió la cabeza hacia atrás

y respondió con los dientes apretados: "Haré mi cuerpo". [6](#) Durante el año siguiente, su vida consistió en un ejercicio extenuante. Y a medida que crecía su fuerza, también lo hacían su audacia y osadía. Se sumergió en ríos helados y escaló siete montañas, incluida una de ellas dos veces en un solo día. Y mientras hacía estas cosas empezó su obsesión por la naturaleza. Todo, desde pájaros hasta musgo, lo fascinaba, y recolectó varios cientos de especímenes para preservarlos en el "Museo de Historia Natural de Roosevelt". [7](#)

Sin el desafío de su padre, ¿qué habría sido de un niño tan enfermizo?

El desafío lo cambió para siempre.

Sin embargo, también es cierto que el desafío en sí mismo es tan importante como la respuesta al mismo. Los desafíos que inspiran y obligan son muy diferentes de los desafíos que desalientan y deprimen.

En 2010, Shaun King, pastor de Courageous Church en Atlanta, quería recaudar fondos para un hogar permanente para huérfanos haitianos discapacitados. ¿Pero como hacerlo? Este fue el primer desafío. En la era digital, la creatividad en estos asuntos se expande enormemente. Quería llegar a la mayor audiencia posible con el mensaje. Se le ocurrió la idea de una subasta benéfica de celebridades con un giro. La gente no estaría pujando por una foto, un autógrafo o una cita. Hacían una oferta para que una celebridad los siguiera en Twitter y retuiteara sus publicaciones. Se acercó a la estrella de *Desperate Housewives* Eva Longoria Parker con el desafío. Ella saltó y luego desafió a sus amigos famosos a formar parte también. Lo hicieron, y nació TwitChange. [8](#) En 2010, más de 175 celebridades con un total de noventa millones de seguidores obtuvieron treinta millones de visitas y recaudaron más de \$500,000. [9](#) Ese es el poder de un desafío significativo en una época en la que nuestro alcance es extenso y nuestra influencia expansiva.

Hay medias verdades perniciosas en el mundo, pero pocas son tan inquietantes como "Sigue la corriente para llevarte bien". Esa no es una forma de vivir una vida, criar una familia o administrar un negocio. La gente no quiere ser nivelada; quieren ser nivelados. Quieren que se eleve su visión y, a veces, eso significa lanzar un desafío.

Charles Schwab dijo una vez: "La forma de hacer las cosas es estimular la competencia". Cuando competimos, nos esforzamos por ganar porque ganar genera un sentimiento de éxito e importancia. Cuando la victoria se define como la victoria del equipo, por una causa, un país, una cura o una empresa, ganar es aún más convincente, porque la competencia nos obliga a comunicarnos y conectarnos en un área de afinidad. La competición llega a significar tanto para nosotros por su camaradería como por su resultado final.

Mire alrededor de su esfera de influencia en busca de un área de afinidad que pueda generar una

competencia que puede significar algo más que llegar a la línea de meta, algo que puede significar amistades duraderas e influencia corporativa para un cambio positivo. Si es una persona a la que le gustaría ayudar a cambiar, lance un desafío convincente que los involucre a ambos en la arena. Nadie dijo que los desafíos fueran esfuerzos limpios. Ensúciate por el bien de los demás, y ellos se ensuciarán por ti.

parte 4

Cómo liderar el cambio sin resistencia o Resentimiento

1

Comience con una nota positiva

En su libro clásico *El liderazgo es un arte*, el autor Max DePree afirmó: "La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es para decir gracias. En el medio, el líder es un sirviente".¹ Una tendencia es tomar la afirmación en el sentido de que debemos esforzarnos y hacer que se digan las cosas feas primero, como si fuera una ventaja para el líder sacar las malas noticias del camino. Pero este no es el caso, especialmente en una época en la que las malas noticias viajan a la velocidad de la luz.

Si bien una relación actual, ya sea entre una empresa y sus clientes o entre dos personas, puede estar tensa o incluso en serios problemas, de poco sirve comenzar una conversación con una nota negativa. Como una obra de teatro cuyo primer acto presenta una tragedia, establece un escenario sombrío y desagradable. Los hombros se hunden, las caras caen y los corazones comienzan a hundirse dentro de los destinatarios. Imagine que este efecto se propague como un virus a través de los rangos de una organización o a lo largo de toda la cadena de valor de una empresa o en todo un país. Te verás obligado a trabajar contra una ola de reacciones psicológicas y fisiológicas negativas desde el principio, y aunque puedas superarlas rápidamente, no hay necesidad de gastar el poco tiempo que puedes tener tratando de deshacer algo que podría haberse evitado en el primer lugar.

En su lugar, comience una conversación con aprecio honesto y genuino; El receptor será más receptivo a sus ideas y menos defensivo o resistente.

Muchos de nosotros hemos experimentado esa actitud defensiva y resistencia cuando tratamos con agentes de servicio al cliente, ¡asombrosamente! Pero Sanjiv Ekbote, que recientemente había leído *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, sabía cómo manejar una situación difícil.²

Recientemente había comprado una casa con garantía de hogar. Una noche, el grifo del baño comenzó a gotear, así que llamó a la compañía de garantía. Y en cuatro horas, llegó un joven técnico para solucionar el problema. Primero reemplazó la válvula, pero el agua comenzó a fluir más rápido. Entonces, el técnico tapó la tubería, pero la presión del agua rompió los sellos y el agua comenzó a filtrarse dentro de las paredes.

Sanjiv estaba molesto e inmediatamente llamó a la compañía de garantía para pedirles que enviaran a un técnico más experimentado. Podría haber despotricado y delirado a la persona que contestó el teléfono, pero en cambio hizo una pausa. Calmadamente proporcionó su información y luego agradeció al representante por enviar a un técnico tan rápido. Explicó lo que había sucedido, y la mujer localizó a un experto.

técnico, programó la cita lo antes posible y renunció a la tarifa de servicio.

Si Sanjiv hubiera reaccionado de manera diferente, ¿habría recibido el mismo servicio?

Esta parece una técnica bastante simple, pero es engañosamente difícil de practicar.

Consideremos el mandato de DePree para que los líderes entiendan por qué. En el centro de nuestra mala interpretación de su declaración está la connotación que el término “realidad” conlleva en nuestro discurso diario. ¿Por qué tenemos que “enfrentar la realidad”, entregar “una dosis de realidad” que se traga a regañadientes como una mala medicina, traer a alguien “de regreso a la realidad” desde un país de ensueño idílico que no concuerda con los hechos duros? Esta es la mentalidad desde la que a menudo abordamos conversaciones cruciales.

¿Es la realidad realmente un trago amargo, o al menos demasiado pragmático? Probablemente no, pero podemos estar programados para verlo de esa manera, particularmente cuando algo nos molesta. Nuestra ascendencia de cazadores-recolectores todavía dicta que prestemos especial atención a los acontecimientos más dramáticos que nos rodean, y generalmente estos son negativos. Nuestra supervivencia depende de esta habilidad, o alguna vez lo hizo, de todos modos. Los neurocientíficos, en una variedad de estudios, han demostrado que “nos preocupamos más por la amenaza de cosas malas que por la perspectiva de cosas buenas. Nuestros cables trampa cerebrales negativos son mucho más sensibles que nuestros disparadores positivos”, escribió Ray Williams, un entrenador de liderazgo.³ Incluso recordamos mejor los eventos negativos, o al menos nuestros recuerdos están sesgados hacia ellos.

Desafortunadamente, la investigación ha demostrado que este efecto no se limita a los eventos, sino que se extiende a las impresiones que nos formamos de otras personas. Podemos sopesar esos rasgos o comportamientos que consideramos negativos más que los positivos, particularmente si son de naturaleza moral o ética.⁴

En los momentos en que esperamos con más fuerza alentar el cambio en los demás, a menudo nos sentimos frustrados con la conducta actual. Nuestros cerebros están preocupados con el comportamiento negativo. Da forma a nuestra percepción de la realidad. Desplaza lo positivo. Por eso, no sorprende que en nuestras comunicaciones parezca que no podemos evitar lanzarnos al problema o, desde la perspectiva de nuestros oyentes, a la crítica.

Los cerebros de nuestros oyentes son como los nuestros. Lo negativo o crítico en lo que decimos se convierte en su punto de obsesión. Ahoga toda posibilidad de descubrir las oportunidades positivas dentro de la conversación. Estoy seguro de que lo has visto suceder: los rostros se tensan, las expresiones se vuelven cuidadosamente inexpresivas, y solo los ojos pueden revelar la perorata interna de protesta que está bloqueando cualquier otra cosa que puedas tener que decir.

Si no trabajamos duro para evitar este drama, nos disparamos en el pie del liderazgo. En un estudio clásico sobre cómo la retroalimentación positiva y negativa afecta el desempeño, J. Sidney Shrauger y Saul Rosenberg descubrieron, simplemente, que nuestra actuación

sufre cuando recibimos comentarios de que hemos fallado de alguna manera. ⁵ Ahora bien, si tenemos confianza y una autoestima fuerte, el efecto es menos severo. Sin embargo, una reacción secundaria a la crítica es descartar la validez de la retroalimentación: la rechazamos rotundamente, por lo que tiene poco efecto en nuestro comportamiento, excepto mancillar nuestra actitud.

¿Por qué correr el riesgo? ¿Por qué no mitigar estos efectos sobre el desempeño o la actitud desde el principio?

En un artículo sobre habilidades de liderazgo para maestros, Trent Lorcher explicó cómo, como entrenador de baloncesto, había manejado una derrota decepcionante con su equipo. “Perdimos un partido importante por varios tiros libres fallados. Mi reacción natural fue gritarle a mi equipo. En cambio, los elogié por ser agresivos y llegar a la línea de tiros libres de manera constante. Luego practicamos tiros libres durante la siguiente hora. Mis jugadores, ya molestos por la derrota, respondieron bien a los elogios”. ⁶

En su último libro, *Good Boss, Bad Boss*, Robert Sutton, un psicólogo organizacional, relata una historia que le envió un ex oficial del ejército de los EE. UU. La mayoría de los oficiales superiores del hombre eran idiotas: desagradables, despectivos y mezquinos. Pero su comandante de batallón era diferente.

Salí de una fila varias veces y él me trajo de inmediato y me aconsejó sobre mi comportamiento. No me gritó ni me menospreció, pero entendí el punto y estaba avergonzado de haberlo defraudado. Soy una mejor persona por eso y me gustaría pensar que he adquirido sus hábitos y que imito sus acciones al tratar a las personas de la manera en que deben ser tratadas. ⁷

Podemos superar nuestros instintos más básicos reconociendo nuestras tendencias inherentes y trabajando para centrar nuestra atención en lo positivo. No es solo un pensamiento positivo; es volver a cablear nuestros cerebros para reconocer que nuestras percepciones no están necesariamente en línea con la verdad, detenerse a analizar nuestras suposiciones subyacentes sobre una situación y cuestionar esas suposiciones hasta que tengamos una imagen más completa. Podemos entrenar nuestros sistemas de neuronas espejo, esas células descubiertas en las últimas décadas que nos permiten comprender las acciones de los demás, interpretar sus intenciones y predecir lo que podrían hacer a continuación, para incluir comportamientos positivos y lo que revelan sobre las personas. nosotros entrenamos.

Y eso es fundamental si queremos ser auténticos en nuestro aprecio. Necesitamos encontrar un punto positivo veraz para comenzar, y debemos mostrar aprecio que resuene con el receptor. Los mejores jefes, según Robert Sutton, toman la

tiempo para descubrir cómo piensa y actúa cada miembro de su equipo. no es fácil Los líderes, a pesar de sus mejores esfuerzos, a menudo se alejan naturalmente de situaciones que pueden ser las más reveladoras sobre la dinámica personal individual. Pero hacer el esfuerzo vale la pena en términos de influencia y eficacia como líder.

Cuando reconocemos el valor que una persona tiene para nuestra organización, establecemos un tono positivo para la comunicación abierta.

Por supuesto, finalmente debemos abordar el asunto en cuestión. Quizás peor que tratar de sacar las malas noticias del camino es tratar de suavizarlas o simplemente no abordarlas en absoluto. Este “Efecto Mamá”, un término acuñado por los psicólogos Sidney Rosen y Abraham Tesser a principios de la década de 1970, sucede porque las personas quieren evitar convertirse en el blanco de las emociones negativas de los demás.⁸ Todos tenemos la oportunidad de liderar el cambio, pero a menudo requiere de nosotros el coraje para dar malas noticias a nuestros superiores. No queremos ser el mensajero inocente que cae ante una línea de fuego. Cuando nuestros instintos de supervivencia se activan, pueden anular nuestro coraje hasta que la verdad de una situación se diluye en pabulum. “El efecto mamá y el filtrado resultante pueden tener efectos devastadores en una jerarquía empinada”, escribe Sutton.

“Lo que comienza como una mala noticia se vuelve más y más feliz a medida que asciende en los rangos, porque después de que cada jefe escucha la noticia de sus subordinados, hace que suene un poco menos mala antes de pasarla a la cadena”.⁹ Liderar con lo positivo y resistir la tentación de promover el drama son herramientas que pueden ayudarnos a reforzar nuestra resolución, técnicas para entrar con confianza en la brecha.

Y los líderes que modelan este comportamiento tienen menos probabilidades de ser sorprendidos por catástrofes que deberían haber conocido todo el tiempo.

En Sonda, Andrés Navarro encontró una manera de institucionalizar este enfoque al adoptar una regla de tres por uno. “Tratamos de criticar lo menos que podemos. Tenemos una regla.

Si entras en esta empresa y encuentras a alguien que no te cae bien y crees que no hace su trabajo como debe, no digas nada. Escríbalo en una hoja de papel”. Luego, se requiere que las personas descubran al menos tres cosas buenas sobre la persona antes de que puedan abrir una discusión diseñada para cambiar el comportamiento del otro.¹⁰ ¿Cómo, entonces, participamos en interacciones en las que se deben discutir temas indeseables? Sabemos intuitivamente que siempre es más fácil escuchar cosas desagradables después de haber escuchado

algunos elogios de nuestros puntos buenos. Si el elogio es artificial o si el paso del elogio a la crítica es demasiado abrupto, entonces este principio fallará. Para evitar esto, considere lo siguiente.

En primer lugar, los elogios que ofrece deben ser genuinos y sinceros, no solo una herramienta para esperar. tiempo mientras redactas tus críticas.

En segundo lugar, debe poder crear un flujo fluido de un punto a otro.

En tercer lugar, ofrezca consejos constructivos en lugar de críticas después de los elogios.

Este estilo de comunicar un punto puede ser particularmente difícil en forma escrita.

Sin el flujo natural de una conversación que presenta oportunidades para pasar de un tema al siguiente, puede parecerle a la otra persona que simplemente la estabas "engaño". Si el tema es particularmente polémico, deberías tener una conversación cara a cara.

Mucha gente comienza su crítica con un elogio sincero seguido de la palabra "pero", que indica que la crítica está por comenzar. Esto puede hacer que el oyente cuestione la sinceridad del elogio. Use "y" en su lugar, y brinde consejos constructivos en lugar de críticas. Esta es posiblemente la forma más efectiva de abordar un problema por escrito sin parecer falso en sus elogios.

Comenzar con elogios y aprecio lo ayudará a ayudar a los empleados a ser más productivos, a los proveedores a estar más comprometidos y a los amigos y familiares a estar más inclinados a ver su punto de vista. Una perspectiva positiva siempre coloca las interacciones en un camino positivo.

2

Reconocer su equipaje

Beth era una ejecutiva de alto nivel en una empresa Fortune 100. Aunque era muy querida por sus jefes y su equipo, estaba en plena batalla con un colega, Harvey, que dirigía otra división. Todo vale en el amor y la guerra, ¿verdad? Bueno, Beth estaba viviendo bajo ese lema, revelando su lado más vengativo en sus interacciones.

Pero Beth quería ser una mejor líder, por lo que solicitó la ayuda de Marshall Goldsmith, entrenador ejecutivo y autor de *What Got You Here Won't Get You There*.

Lo que aprendió es que, si bien muchos la respetaban, su comportamiento con Harvey seguía afectando su reputación. Necesitaba negociar un acuerdo de paz con Harvey, y para hacerlo, tenía que admitir su culpa.

Esta podría ser una de las situaciones más difíciles en las que seguir este enfoque, una en la que debe reconocer sus errores ante la persona a la que esos errores han dañado. Las tensiones en ambos lados ya son altas, la competencia puede ser un factor determinante y es posible que sienta que no es seguro volverse vulnerable. Sin embargo, estas son también las situaciones que se pueden desactivar de manera más efectiva hablando primero de sus propios errores.

Entonces, ¿qué dijo Beth?

“Sabes, Harvey, tengo muchos comentarios aquí, y lo primero que quiero decir es que soy positivo sobre muchos de ellos. Lo siguiente que quiero decir es que hay algunas cosas en las que quiero ser mejor. He sido irrespetuoso contigo, con la empresa y con las tradiciones de la empresa. Por favor, acepte mis disculpas. No hay excusa para este comportamiento”. [1](#)

¿La respuesta de Harvey? Se le llenaron los ojos de lágrimas, admitió que él también se había comportado deshonrosamente, y declaró que juntos mejoraría.

Una larga y amarga guerra territorial terminó simplemente proclamando los errores que había cometido.

No es tan difícil estar abierto a una conversación que puede incluir una discusión sobre tus defectos si la otra persona comienza humildemente admitiendo que ella también está lejos de ser impecable. Admitir los propios errores, incluso cuando no los ha corregido, puede ayudar a convencer a alguien de cambiar su comportamiento.

Carnegie, el comunicador siempre efectivo, aplicó esta misma lección al escribir sobre él. Comenzó la discusión con una historia de cómo había fallado como mentor y entrenador para ayudar a los lectores a abrirse a la idea. Es un sutil y magistral

estrategia—y prueba de que puede ser efectiva en muchas formas.

La dificultad que enfrentan los líderes para implementar esta estrategia se basa en un elemento crítico: debe admitir que ha cometido errores, que es falible. Los líderes de todo el mundo luchan con esto, a pesar de que la mayoría comprende inherentemente su valor. Y si no lo entienden inherentemente, la investigación ciertamente lo respalda.

Investigadores del Instituto para la Salud y el Potencial Humano realizaron un estudio de treinta y cinco mil personas sobre los factores en el avance profesional. ¿El elemento que se encontró más relacionado con el avance profesional? Admitir libremente haber cometido errores.
[2](#)

Admitir que se ha cometido un error es como el primer paso de un programa de doce pasos: es a la vez el más difícil y el más importante. Hasta que aceptemos la responsabilidad, ¿cómo podemos aprender de nuestros errores, usarlos para impulsarnos y animar a otros a confiar en nosotros? “Para salir del camino del fracaso continuo, una persona primero debe pronunciar las tres palabras más difíciles de decir: 'Me equivoqué'. Tiene que abrir los ojos, admitir sus errores y aceptar la responsabilidad total por sus acciones y actitudes incorrectas actuales”. [3](#) Portia Nelson describe poéticamente este proceso en su “Autobiografía en cinco capítulos breves”. Lo

que comienza en muchos de nuestros primeros capítulos como un pozo de desesperación progresará solo hasta el desapego del problema hasta que somos capaces de aceptar la responsabilidad por nuestras faltas. Una vez que vemos el vínculo entre dónde estamos y lo que hacemos, solo entonces comenzamos a ver soluciones más rápidas a nuestros problemas; sólo entonces comenzamos a caminar alrededor de los profundos agujeros en nuestro camino. Eventualmente aprendemos que simplemente podemos caminar por un camino menos problemático. Es decir, pasamos de ser meramente competentes en la resolución de problemas a comportarnos de manera más competente.
[4](#)

Aparte de los beneficios personales de admitir nuestros errores, la confianza que genera con nuestros colegas y clientes, nuestros amigos y familiares, y los miembros de nuestra comunidad es invaluable. Marshall Goldsmith escribe: “Nadie espera que tengamos razón todo el tiempo. Pero cuando nos equivocamos, ciertamente esperan que lo reconozcamos. En ese sentido, estar equivocado es una oportunidad, una oportunidad para mostrar qué tipo de persona y líder somos. . . . Lo bien que reconoces tus errores causa una impresión más grande que cómo te deleitas con tus éxitos”. [5](#)

Cuando hablamos de nuestros errores, nos hace humanos. Se vuelve más fácil para las personas relacionarse con nosotros. Sienten que entendemos mejor su perspectiva. Y en este espacio mental, están más abiertos a nuestros consejos.

Lo hermoso de este principio es que todos cometemos errores y, por lo tanto, tenemos un amplio suministro de historias para usar cuando tratamos de tranquilizar a alguien. Recuerde seguir la historia con consejos constructivos, no con críticas directas.

¿Cómo utilizó Carnegie el principio con su sobrina y nueva asistente, Josephine?

Al considerar la falta de experiencia de ella y los propios errores de él a su edad y nivel de experiencia.

“Has cometido un error, Josephine”, comenzaba, “pero Dios sabe que no es peor que muchos que he cometido. El juicio viene solo con la experiencia, y eres mejor que yo a tu edad. Yo mismo he sido culpable de tantas cosas tontas que tengo muy poca inclinación a criticarte a ti o a alguien. ¿Pero no crees que hubiera sido más inteligente si hubieras hecho esto y aquello?”

Al admitir sus propios errores, desvía la atención de la otra persona.
de los tuyos; suavizas el acercamiento y evitas levantar sus defensas inmediatamente.
Cuando reconoces tu equipaje, la confianza se construye naturalmente.

3

Señale los errores en silencio

Durante los primeros días de su presidencia, Coolidge y su familia aún no habían salido de su suite del tercer piso del Hotel Willard en Washington. En las primeras horas de la mañana, el presidente se despertó para ver a un ladrón de gatos revisando su ropa, sacando una billetera y una cadena de reloj. Coolidge habló: "Ojalá no aceptaras eso. . .

No me refiero al reloj y la cadena, solo al amuleto. Lee lo que está grabado en la parte de atrás.

El ladrón leyó: "Presentado a Calvin Coolidge, presidente de la Cámara, por el Tribunal General de Massachusetts".

Coolidge luego se identificó como el presidente, persuadió al ladrón para que renunciara al amuleto del reloj, lo llevó a una conversación tranquila, descubrió que el joven y su compañero de cuarto de la universidad no podían pagar la factura del hotel y comprar boletos de tren de regreso a su campus. contó \$32 de la billetera (que el joven aturdido también había entregado), declaró que era un préstamo y le aconsejó al estudiante que para evitar al Servicio Secreto, debería irse tan poco convencional como había entrado. [1](#)

Llamar la atención indirectamente sobre los errores o pasos en falso de alguien funciona de maravilla. con personas a las que les puede molestar cualquier crítica directa, y eso define a la mayoría de las personas.

Los líderes de todo tipo tienen una herramienta fantástica a su disposición para enviar un mensaje sutil sobre el comportamiento que están tratando de fomentar. Simplemente tienen que modelar ese comportamiento ellos mismos. Y si no lo hacen, el mensaje a quienes los rodean será alto y claro: "Te digo que quiero que te comportes de esa manera, pero en realidad no es tan importante. De lo contrario, lo haría yo mismo".

Este concepto es la decimotercera ley del liderazgo de John Maxwell en su clásico *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Él lo llama "La ley de la imagen" porque la gente hace lo que ve. Cuenta la historia del líder del pelotón Dick Winters de Easy Company durante la Segunda Guerra Mundial. Winters creía que era responsabilidad de un oficial ir primero, dar ejemplo, liderar el ataque y asumir riesgos junto con su hombres.

Uno de los incidentes más notables que demuestran la forma en que Winters predica con el ejemplo ocurrió poco después del Día D en el camino a Carentan, una ciudad que Easy Company necesita tomar de los alemanes. como el

Los paracaidistas estadounidenses bajo su mando se acercaron a la ciudad, fueron inmovilizados por el fuego de las ametralladoras alemanas. Acurrucados en zanjas a ambos lados de la carretera, no avanzaban cuando se les ordenaba.

Sin embargo, si no se movían, eventualmente serían cortados en pedazos. Winters intentó animarlos. Él los engatusó. Los pateó. Corrió de una zanja a otra mientras pasaban balas de ametralladora. Finalmente, saltó al medio del camino, las balas rebotaron en el suelo cerca de él, y les gritó a los hombres que se pusieran en movimiento. Todos se levantaron y avanzaron como uno solo. Y ayudaron a tomar la ciudad.

2

A veces no es posible influir en los demás modelando el comportamiento, ya sea porque no estás con las personas a las que intentas influir o porque en realidad no estás inmerso en lo que están haciendo. ¿Cómo influyimos entonces en el comportamiento?

Los autores de *Influencer* ofrecen algunos consejos convincentes para estas situaciones:

- Identifique a aquellos en el grupo, equipo, familia o comunidad que tienen la mayor influencia sobre los demás y pídale que modelen el comportamiento que desea promover.
- Desarrollar un enfoque comunitario del comportamiento apelando al bien más amplio. La presión de grupo contribuye en gran medida a influir en los pensamientos y acciones de las personas.
- Realice todos los cambios posibles en los recursos disponibles o en el entorno para facilitar la adopción del nuevo comportamiento o mentalidad. 3

Al final de la Segunda Guerra Mundial, los soldados regresaban del frente y volvían a ingresar a la fuerza laboral. En el proceso, estaban desplazando a las mujeres que habían dado un paso al frente y ocupado muchos puestos en su ausencia. Muchas mujeres eligieron permanecer en la fuerza laboral, lo que creó animosidad entre los sexos en el lugar de trabajo, pero también dio lugar a una nueva visión del papel que las mujeres pueden desempeñar en la economía estadounidense.

Los restaurantes de todo el país se enfrentaban a una lucha particular. A los soldados que regresaban se les concedieron puestos como cocineros. Las mujeres que habían ocupado esos puestos fueron degradadas a camareras, puestos de menor salario. El resultado: una relación antagónica entre cocineros y camareras en un ambiente en el que la cooperación es una necesidad. Todo el mundo sufría, incluidos los clientes, que a menudo recibían pedidos tardíos o incorrectos. Los empleados renunciaban y los restaurantes perdían clientes.

Entonces, la Asociación Nacional de Restaurantes solicitó la ayuda de William Foote Whyte, profesor de la Universidad de Chicago, para resolver el problema. Observó la actividad en una muestra de restaurantes, viendo cómo los cocineros y las camareras se lanzaban insultos, se ignoraban unos a otros y se comportaban de forma vengativa (a expensas del cliente).

"Aunque muchos consultores podrían haber tenido la tentación de alterar este clima social poco saludable enseñando habilidades interpersonales, realizando ejercicios de formación de equipos o cambiando el sistema de pago, Whyte adoptó un enfoque diferente", explicaron los autores.

"En su opinión, la mejor manera de resolver el problema era cambiar la forma en que se comunicaban los empleados".⁴

Trabajando con un restaurante piloto, Whyte recomendó que usaran un husillo de metal simple para hacer pedidos en la cocina. Las camareras ponían los pedidos en el eje y los cocineros cumplían los pedidos de la manera que fuera más eficiente, pero asegurándose de que los que se colocaran primero tuvieran prioridad.

Los resultados fueron inmediatos: disminución de conflictos, disminución de quejas de clientes, y comunicación y comportamiento más respetuoso por ambas partes.

A veces, la mejor manera de corregir el comportamiento no es castigar abiertamente el mal comportamiento, sino utilizar la situación como una plataforma para desarrollar confianza en uno mismo y una conexión más profunda. Bob Hoover, un famoso piloto de pruebas y actor frecuente en espectáculos aéreos, volaba de regreso a su casa en Los Ángeles desde un espectáculo aéreo en San Diego. A noventa metros en el aire, ambos motores se detuvieron repentinamente. Mediante hábiles maniobras logró aterrizar el avión y salvarse a sí mismo y a otros dos a bordo. Pero estaba muy dañado.

El primer acto de Hoover después del aterrizaje de emergencia fue inspeccionar el combustible del avión. Tal como sospechaba, el avión de hélice de la Segunda Guerra Mundial había sido alimentado con combustible para aviones en lugar de gasolina. Al regresar al aeropuerto, pidió ver al mecánico que había reparado su avión. El joven estaba enfermo por la agonía de su error. Las lágrimas corrían por su rostro cuando Hoover se acercó. Acababa de causar la pérdida de un avión muy caro y podría haber causado la pérdida de tres vidas también.

Puedes imaginarte la ira de Hoover. Uno podría anticipar el latigazo de lengua que este piloto orgulloso y preciso desataría por tal descuido. Pero Hoover no regañó al mecánico; ni siquiera criticó su negligencia grave. En lugar de eso, echó su gran brazo alrededor del hombro del hombre y dijo: "Para demostrarle que estoy seguro de que nunca volverá a hacer esto, quiero que mañana le dé servicio a mi F-51".

En la vida, a veces los errores son el subproducto de circunstancias atenuantes. No siempre fracasamos en el trabajo por incompetencia. Podemos fallar porque nuestros corazones

y las mentes no están ocupadas debido a problemas en el hogar o en otros lugares. El líder entiende que los errores y las fallas surgen en todos los rincones de la vida y, por lo tanto, deben tratarse como instancias aisladas y redimibles en lugar de fallas fatales.

En una era en la que los líderes emergentes se muestran escépticos ante las tácticas de liderazgo que no son auténticas, lo mejor es confrontar los errores con honestidad y no usarlos como oportunidades para condenar. Para muchos, los enfoques pasivo-agresivos o los encuentros manipuladores con los líderes disminuyen su visión de ese líder en particular y los vuelven cínicos acerca de su contribución a la tarea en cuestión o incluso a la organización a la que sirven. Le conviene sacar a la gente de su estado de abatimiento lo más rápido posible. Hágalo denunciando sus errores en silencio y devolviéndolos a un lugar de confianza y fortaleza.

4

Haga preguntas en lugar de dar órdenes directas

En el ejército, las órdenes son parte de las operaciones diarias. Recibe órdenes y se espera que las siga al pie de la letra. Pero cuando el capitán D. Michael Abrashoff asumió el mando del USS *Benfold*, un destructor de misiles guiados, sabía que se enfrentaba a un desafío que requeriría un enfoque diferente.

El *Benfold* no era el mejor barco de la armada, ni mucho menos. La tripulación estaba hosca, la moral baja y la mayoría de los marineros del barco esperaban el momento oportuno hasta la fecha de descarga. Para agregar complejidad a una situación de liderazgo ya difícil, el comandante anterior no había sido muy querido, por lo que la tripulación estaba evaluando a su nuevo líder con una mirada dura y crítica.

Pero este fue el primer mando marítimo del Capitán Abrashoff, y estaba decidido a hacerlo bien. Su primer paso: conocer a su tripulación. “No tardé mucho en darme cuenta de que mi joven tripulación era inteligente, talentosa y estaba llena de buenas ideas que con frecuencia fracasaban porque nadie a cargo las había escuchado”, escribió el Capitán Abrashoff en *It's Your Ship*, su crónicas de liderazgo de su tiempo a bordo del *Benfold*. ¹ Entonces, el Capitán Abrashoff

prometió escuchar a su tripulación, pero no solo cuando decidieran hablar. Sabía que si quería dar la vuelta al barco, las ideas sobre cómo hacerlo tenían que venir de la tripulación. ¿Y qué mejor manera de averiguar cuáles eran sus ideas que entrevistarlos? El Capitán Abrashoff entrevistó a cinco miembros de la tripulación por día hasta que entrevistó a todos los miembros de la tripulación a bordo, aproximadamente 310 de ellos. ¿Qué aprendió?

Que perdían mucho tiempo en tareas monótonas, como pintar el barco seis veces al año. Así que Abrashoff encontró una manera de reemplazar todos los sujetadores en el barco que causaron vetas de óxido y una forma de pasar muchos de los paneles exteriores a través de un proceso de pintura especial. No fue necesario volver a pintar el barco durante casi dos años, lo que liberó tiempo para actividades más valiosas, como la capacitación avanzada. Se enteró de que muchos de ellos se habían inscrito en la marina como una forma de pagar la universidad. Así que organizó pruebas SAT en el barco y cursos de colocación avanzada de larga distancia para la tripulación. Descubrió que muchos de ellos procedían de entornos difíciles y habían llevado una vida difícil, pero también estaban muy apegados a sus familias, por lo que incluyó a los miembros de la familia en la vida de los marineros en la medida de lo posible mediante el envío de tarjetas de cumpleaños, cartas de elogio y otros mensajes importantes. Notas a los padres y cónyuges. “Quería vincular nuestros objetivos”, escribió el Capitán Abrashoff, “para que vieran mi priori-

Benfold como una oportunidad para que apliquen sus talentos y le den a su trabajo un propósito real".

¿Cuál fue el resultado de hacer preguntas a su tripulación? Un cambio serio en la moral, una mayor voluntad de empujar los límites de lo que era posible y algunas de las clasificaciones de prueba más altas que la marina haya visto jamás.

Si el Capitán Abrashoff hubiera subido a bordo, emitido una directiva de que la tripulación debía mejorar su clasificación y luego delineado cómo sucedería eso, ¿cuál podría haber sido el resultado? Nunca lo sabremos, pero es poco probable que el *Benfold* se hubiera convertido en el barco, o el catalizador de liderazgo, en el que se convirtió.

Hacer preguntas no solo hace que un pedido sea más aceptable y reduce el resentimiento, sino que a menudo estimula la creatividad y la innovación para resolver el problema en cuestión. Es más probable que las personas sigan un nuevo camino si sienten que han estado involucradas en darle forma.

Los líderes familiares de la organización Marriott eran conocidos por su intensa devoción por inspeccionar los hoteles Marriott para asegurarse de que estuvieran bien administrados. Bill Marriot Jr., en particular, "estaba constantemente en movimiento, haciendo preguntas y prestando mucha atención a las respuestas", escribe Ed Fuller, líder de Marriott International Lodging.

De hecho, a veces lo criticaban por escuchar a demasiadas personas, y por escuchar con tanta atención a las personas de primera línea como a los altos ejecutivos. . . .

Su pregunta favorita durante sus visitas de primera línea fue: "¿Qué piensas?" Era su manera de combatir la tendencia de los empleados a rehuir hacer olas o darle malas noticias al jefe. [2](#)

Bill Marriot Jr. fue un líder progresista que entendió el poder negativo del efecto mamá y la mejor manera de involucrar a los empleados para que cada propiedad de Marriott esté a la altura de sus expectativas.

Si bien entendemos que hacer preguntas aumenta el compromiso de aquellos en quienes esperamos influir, muchos líderes no toman esta ruta. ¿Por qué? Porque a veces, hacer preguntas puede parecer una forma indirecta de llevar a las personas a la respuesta que ya tienes en tu cabeza. ¿Por qué no simplemente decirles? Sería más conveniente.

A la gente no le gusta que le den órdenes, por eso.

Los líderes también son reacios a hacer preguntas porque no saben qué respuestas podrían resultar. ¿Qué pasa si la otra persona no se dirige en la dirección que usted

tenían la intención? No hay manera de superar esa posibilidad. En cambio, los líderes deben pensar en ello como una oportunidad y no como un riesgo. La respuesta que obtenga puede ser mejor, probablemente será mejor, que la que ya conoce.

Cuando Ian Macdonald de Johannesburgo, Sudáfrica, gerente general de una pequeña planta de fabricación especializada en piezas de máquinas de precisión, tuvo la oportunidad de aceptar un pedido muy grande, se convenció de que no podría cumplir con la fecha de entrega prometida. El trabajo ya programado en el taller y el corto tiempo de finalización necesario para este pedido hicieron que le pareciera imposible aceptar el pedido.

En lugar de presionar a su gente para acelerar su trabajo y acelerar el pedido, reunió a todos, les explicó la situación y les dijo cuánto significaría para la empresa y para ellos si pudieran hacer posible producir el pedido a tiempo. Luego comenzó a hacer preguntas: “¿Hay algo que podamos hacer para manejar este pedido? ¿Alguien puede pensar en diferentes formas de procesarlo a través de la tienda que permitan tomar el pedido? ¿Hay alguna forma de ajustar nuestras horas o asignaciones de personal que ayudaría?”

A los empleados se les ocurrieron muchas ideas e insistieron en que tomara el pedido. Los el pedido fue aceptado, producido y entregado a tiempo.

Si bien no debería ser el caso, muchos líderes temen hacer revisiones de desempeño. Saben que tienen empleados que necesitan mejorar y prevén una batalla a medida que critican y los empleados se vuelven cada vez más defensivos y hoscos. Estos líderes necesitan tomar un rumbo diferente.

La mayoría de los empleados tienen un profundo conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades. Si bien algunos pueden ser obtusos, la mayoría, si pregunta, le dirá exactamente lo que está pensando. Muchos psicólogos organizacionales recomiendan instituir una etapa de autoevaluación en el proceso de revisión. Los estudios han demostrado que las autoevaluaciones conducen a revisiones que son más satisfactorias para los gerentes y empleados y tienen un mayor efecto positivo en el desempeño para ~~Open mind and listen to feedback. Encourage questions~~. ¿Cuáles son tus metas para el próximo año? ¿Dónde crees que podrías mejorar tus habilidades o destrezas para ayudarte a alcanzar esas metas?”

Imagine comenzar la reunión con un conjunto completo de respuestas a estas preguntas, respuestas que no tiene que dar. Al menos el 80 por ciento de las veces, habrán llegado a las mismas conclusiones a las que usted llegó y la conversación será mucho más positiva.

Lo maravilloso de hacer preguntas es que se puede hacer de manera efectiva en casi cualquier medio. ¿Qué pasa si envíaste un mensaje de texto o un tweet a tu equipo con una pregunta?

acerca de cómo manejar un cliente recalcitrante? ¿Ayudaría eso a los empleados que podrían ser débiles en esta área a reconsiderar sus propios métodos o reconocer que no tienen uno? Puede hacer preguntas bastante poderosas en 140 caracteres o menos.

Las preguntas le permiten crear una conversación, en cualquier medio, que puede conducir a un lugar mejor para todos los involucrados. Y permite que todos sientan que estuvieron involucrados en dar forma al resultado.

¿No preferirías que te hicieran una pregunta a que te dieran una orden?

5

Mitigar falla

En el verano de 1941, el sargento James Allen Ward recibió la Cruz Victoria por subirse al ala de su bombardero Wellington, a cuatro mil metros sobre el Zuider Zee, para extinguir un incendio en el motor de estribor. Asegurado solo con una cuerda alrededor de su cintura, logró sofocar el fuego y luego regresar por el ala a la seguridad de la cabina del avión. Winston Churchill, admirador y también realizador de hazañas de capa y espada, convocó al tímido neozelandés al número 10 de Downing Street. Ward, mudo de asombro ante la presencia de Churchill, no pudo responder a las preguntas del primer ministro. Churchill observó al infeliz héroe con cierta compasión. "Debes sentirte muy humilde e incómodo en mi presencia", dijo.

"Sí, señor", logró decir Ward.

"Entonces puedes imaginar lo humilde e incómodo que me siento en el tuyo", dijo Churchill. [1](#) Con solo unas pocas palabras, Churchill hizo que Ward pasara de ser un tonto miserable al héroe

él era. Mitigó la culpa y ayudó a Ward a salvar las apariencias.

Pocos de nosotros nos tomamos el tiempo para considerar cómo dejar que otro salve las apariencias.

Pasamos por alto los sentimientos de los demás, nos salimos con la nuestra, encontramos fallas, lanzamos amenazas, criticamos a un niño o a un empleado frente a los demás. Podríamos ofrecer una o dos palabras consideradas, tener en cuenta los sentimientos de la otra persona, apartarlos a un lado, cualquier cosa para aliviar el dolor. Sin embargo, muchos de nosotros no nos tomamos el tiempo para hacerlo.

Para los líderes, ¿qué inculca este comportamiento insensible en quienes nos rodean? Miedo al fracaso.

Si sabemos que seremos reprendidos por nuestros fracasos, posiblemente incluso públicamente, ¿correremos algún riesgo en nuestro trabajo? ¿Intentaremos ser innovadores o creativos? ¿Hablarímos con ideas y opiniones? Probablemente no.

Sin embargo, el fracaso es una parte cotidiana de nuestras vidas: en el hogar, en el trabajo, en todos nuestros esfuerzos. Es tan evidente que la venerable *Harvard Business Review* dedicó todo su número de abril de 2011 al tema. ¿El encabezado y el eslogan de la portada? "El problema del fracaso: cómo entenderlo, aprender de él y recuperarse de él". Ni una sola mención de evitarlo.

Por supuesto, intuitivamente sabemos que el fracaso es inevitable, así que ¿por qué no podemos ser más apoyo cuando alguien está sufriendo a través de ella?

Un ejecutivo de una gran empresa de medios fue responsable de lanzar un nuevo

revista. Dedicó el tiempo, el esfuerzo y los recursos de un año a tratar de hacer despegar la incipiente publicación, pero nunca salió adelante. La revista tuvo que ser cancelada.

El director general de la empresa, que podría haber despedido o degradado a la ejecutiva por el fracaso o que podría haberla presentado como un ejemplo de lo que *no* se debe hacer, en cambio proporcionó una red de seguridad psicológica, lo que le permitió a la ejecutiva salvar las apariencias. “El CEO se puso de pie en una reunión de los principales ejecutivos de la empresa y felicitó a la fallida ejecutiva por su valentía y habilidad, por hacer lo incorrecto de la manera correcta. Enfatizó que la desafortunada decisión no fue solo suya; la alta dirección la respaldó y la revista fracasó a pesar de su gran contenido y marketing”, escribe Robert Sutton en *Good Boss, Bad Boss*.² Lo que este CEO resumió en sus acciones fue una técnica que Sutton llama “perdonar

y recordar”, un camino crítico para aprender de los errores y cambiar el comportamiento. La técnica fue descrita por primera vez por Charles L. Bosk en su libro *Forgive and Remember: Manejar el fracaso médico*.³ El objetivo es ayudar a las personas a lograr la responsabilidad mientras manejan el problema existencial del fracaso, una batalla interna desmoralizadora para cualquiera. ¿No es esta la verdadera responsabilidad de cualquier líder? Porque si la batalla se pierde, el individuo aprenderá poco del error, tendrá una imagen disminuida de sí mismo, se volverá temeroso y contribuirá menos al éxito de una empresa, una familia o cualquier otra organización.

A pesar de los mejores esfuerzos de un líder, aquellos bajo su cuidado fracasarán. Y fallará. Reconocer esto y los beneficios inherentes que puede presentar el fracaso puede ayudarnos a aprender cómo ayudar a otros a superarlo y aterrizar de manera positiva y segura en la orilla opuesta. Los grandes líderes aprovechan el poder creativo e innovador de sus equipos ayudándolos a salvar las apariencias incluso antes de que fracsen.

Fiona Lee, Amy Edmundson y Stefan Thomke realizaron un estudio con 688 empleados en una gran organización de atención médica durante la implementación de un nuevo sistema de datos que integraba y presentaba datos de todos los departamentos y divisiones dentro de la organización. Los empleados recibieron poca capacitación y se les dijo que aprendieran el sistema experimentando con él.³ ¿Los hallazgos? En los departamentos donde los gerentes les dijeron

específicamente a sus equipos que cometer errores estaba bien y no establecieron sistemas de recompensa que penalizaran a las personas que cometían errores, la experimentación con el sistema fue mucho mayor. En los departamentos donde los gerentes eran inconsistentes en sus mensajes o castigaban las fallas, incluso sutilmente, los empleados experimentaron mucho menos con el sistema. De hecho, los empleados de menor categoría en esos departamentos no usaron el sistema en absoluto debido a su mayor temor al fracaso. Como era de esperar, los empleados que experimentaron

la mayoría con el nuevo sistema más eficiente se convirtió en el más hábil con él y lo usó regularmente en su trabajo diario.

Lo que los gerentes solidarios en realidad estaban desarrollando dentro de los miembros de su equipo, aunque solo fuera a pequeña escala, era resiliencia. Resiliencia, explica Martin P. Seligman, autor y pionero de la psicología positiva, es la diferencia en la forma en que las personas responden al fracaso. En sus libros y otros escritos, describe cómo algunas personas se recuperan del fracaso, aprenden y crecen a partir de la experiencia, mientras que otras languidecen, se vuelven autocriticas y temerosas del futuro. ¿Qué preferirías fomentar en las personas en tu vida?

Las empresas que reclutan de las fuerzas armadas han aprendido bien el valor de la resiliencia; reconocen que las personas en las fuerzas armadas están acostumbradas a lidiar con errores y fracasos, a veces casi momento a momento, y seguir adelante con determinación a pesar de ellos.

Donovan Campbell, autor de *Joker One*, un libro de memorias sobre su experiencia como líder de pelotón en Irak, es parte del Programa de Desarrollo de Liderazgo de élite de PepsiCo. Explica la perspectiva que obtuvo mientras comandaba un pelotón.

En la escuela te premian por no cometer errores. Y luego sales y consigues un trabajo, y muchas veces te ascienden porque cometes muy pocos errores.

Entonces, lo que haces es desarrollar una mentalidad de que los errores deben evitarse a toda costa. Lo que aprendes en el ejército es que no importa cuánto te esfuerces o cuán bueno seas.

Uno, cometerás errores; y dos, a veces los eventos o el enemigo o una situación cambiante significarán que no tienes éxito, y de hecho fracasas. Y te sientes cómodo con la idea. [4](#)

Este enfoque maduro del fracaso, en lugar de quedarse congelado en un estado de indecisión o inacción, es lo que queremos de nuestros empleados y líderes.

Hacer que sea seguro para ellos fallar es una forma segura de garantizar que admitirán sus errores más fácilmente (que es un aspecto clave del liderazgo que hemos explorado), se recuperarán más rápidamente de ellos y aprenderán más plenamente de ellos. Como líder, obtendrá una imagen más completa de su trabajo y se convertirá en un mejor entrenador y mentor.

Entonces, ¿cómo creamos este tipo de ambiente? Charlene Li, en su importante libro *Liderazgo abierto*, describe cinco acciones que los líderes pueden tomar para inculcar resiliencia organizacional dentro de sus equipos:

- *Reconocer que el fracaso ocurre.* Los líderes pueden reconocer las fallas rápidamente cuando ocurren, pero también pueden discutir con sus equipos la probabilidad de que ocurran.
- *Fomentar el diálogo para fomentar la confianza.* Hablar honestamente de los problemas es la mejor manera de aprender de ellos y de podar las plántulas antes de que se conviertan en catástrofes.
- *Separar a la persona del fracaso.* En lugar de decir “fallaste”, di “el proyecto fracasó”. En la mayoría de los casos, esa es la verdad. Amy Edmondson, profesora e investigadora de Harvard, exploró este punto con ejecutivos. “Cuando les pido a los ejecutivos que . . . estimar cuántas de las fallas en sus organizaciones son realmente culpables, sus respuestas suelen ser de un solo dígito, quizás del 2% al 5%. Pero cuando pregunto cuántos son tratados como culpables, dicen (después de una pausa o una risa) 70% a 90%. La desafortunada consecuencia es que muchas fallas no se denuncian y sus lecciones se pierden”. [5](#) • *Aprende de tus errores.* De lo contrario, se pierden oportunidades de aprendizaje y de formación. • *Crear un sistema de toma de riesgos y fallas.* Ser metódico sobre cómo abordamos el riesgo y el fracaso puede ayudar a mitigar algunas de las respuestas emocionales.

¿Por qué llegar a estos extremos? Alberto Alessi, el gran diseñador italiano, describió el enfoque de diseño de su empresa como un esfuerzo por encontrar el límite entre lo que es posible y lo que no es posible y diseñar a lo largo de él. Los mejores diseños son aquellos que caen justo en el borde de la línea divisoria, justo de este lado de lo posible. Ese es el espacio de la innovación, el espacio donde ponemos a prueba nuestros talentos y crecemos como personas. Por supuesto, abrazar la línea significa que a menudo la pasarás por alto, caerás en el reino de lo imposible y fallarás. Pero qué glorioso fracaso será, y quién sabe qué se puede aprender de él. El famoso diseñador de aspiradoras Sir Richard Dyson produjo más de cinco mil prototipos antes de lanzar su primer producto al mercado.

Lo que debemos recordar ante una persona que ha cometido un error es que la forma en que lo maneja depende del apoyo que reciba mientras vive el momento difícil y aprende de él. Una diferencia principal entre las personas comunes y extraordinarias es cómo perciben y responden al fracaso. Un buen líder puede influir en qué campo caemos.

Ahora, hay errores y luego hay "errores". Algunos errores provienen de pequeños errores de juicio, de la inexperiencia, de la necesidad de

entrenamiento. Estos son errores reales. Otros surgen de la imprudencia, la codicia, la falta de preocupación por el bienestar de los demás y el deseo de elevarse a expensas de los demás. En estos casos, es muy probable que la persona culpable en realidad no sienta remordimiento ni sentido de responsabilidad. ¿Es apropiado ayudar a una persona así a salvar las apariencias? Posiblemente no. Si el error y la actitud son lo suficientemente graves, es probable que ayudar a la otra persona a salvar las apariencias exacerbe el problema. En estos casos, es mejor mantener los comentarios públicos al mínimo y usar conversaciones privadas para abordar la gravedad del problema de la manera más hábil posible.

Además de crear un entorno en el que las personas no sean ridiculizadas por sus errores cuando forman parte de un todo más grande, el consejo de Charlene Li se puede transferir a situaciones en las que debemos ayudar a una persona a salvar las apariencias para recuperarse de un error menor, un descuido o una metedura de pata.

- Reconozca que se cometió un error, pero hágalo con delicadeza. Fingir que no pasó nada ciertamente cumple con el criterio de "perdonar", pero parece un poco falso cuando el error fue flagrante.
- Reconocer y abordar su propio papel, incluso si es menor.
- Concéntrese en lo que se ganó.
- Cuando sea apropiado hacerlo sin culpabilizar a otros, abordar el tema desde una perspectiva amplia.

Imagina que estás en una función y te presentan a alguien que has conocido antes, pero claramente no te recuerda. Podrías decir: "Nos hemos visto antes", echándole en cara su error. O podrías decir: "Oh, hola, Mark. Es bueno verte de nuevo. ¿Te vi en el almuerzo del Better Business Bureau el mes pasado? Fue un gran evento de networking, aunque había tanta gente, fue un poco abrumador".

Hoy en día, nuestras fallas, errores y fracasos absolutos son mucho más públicos de lo que alguna vez fueron. Cuando un empleado comete un error, no es de extrañar que un cliente comience a publicar un blog al respecto, publique la experiencia en su página de Facebook o envíe un correo electrónico rápido al director general de la empresa. El empleado ya está en condiciones de sentirse humillado y temeroso. ¿Por qué empeorarlo? Permitir que otros salven las apariencias es crucial en la era digital.

Por supuesto, ayudar a alguien a salvar las apariencias a veces es más difícil porque sus fallas se han difundido. Es importante mantener una disciplina estricta en cuanto a lo que escribe en los correos electrónicos. Un correo electrónico enviado accidentalmente a la persona equivocada o

hackeado y publicado en un blog no solo puede causar vergüenza sino también arruinar la reputación profesional de alguien. Si necesita discutir un error o una metedura de pata que alguien cometió, lo mejor es hacerlo en persona o por teléfono. Guarde su comunicación escrita para elogios y consejos constructivos.

Si bien es importante ayudar a otros a sobrellevar sus fallas con gracia, ayudar a un cliente o cliente potencial a salvar las apariencias puede ser útil como táctica comercial.

Wolfgang Schmidt explicó cómo su empresa, Rubbermaid, utiliza la técnica para ganar nuevos clientes:

Recibimos quejas. Alrededor de la mitad de esas quejas se deben a que un consumidor compra un producto pensando que es nuestro, pero es el producto de un competidor. Entonces el consumidor nos escribe. Nuestra política es simplemente escribir una carta personal y decir: "Podemos entender cómo cometió el error porque tenemos estos competidores que copian nuestros productos. Cometió un error honesto, pero nos gustaría que viera directamente la diferencia de valor. Así que prueba uno de los nuestros gratis". Les enviamos nuestro producto de reemplazo para lo que sea que se quejaron.

Y creemos que es una manera maravillosa de comunicar de manera muy creíble la historia del valor de Rubbermaid. 6

Incluso si la otra persona está equivocada, solo destruimos el ego al hacer que alguien quedar mal. No hacemos nada para cambiar su comportamiento.

Por otro lado, cuando mitigamos la culpa, no solo salvamos la psique de la otra persona, sino que construimos confianza en nuestra relación con esa persona. Salva la cara de alguien una vez y tu influencia con él aumenta. Salva su cara cada vez que puedas, y no hay prácticamente nada que él no haga por ti.

6

Ampliar mejora

Un brillante día de 2010, la empresa hotelera Best Western creó una página especial en Facebook. Los visitantes acudían a él. Se publicaron cientos de mensajes en el muro.

“¡Wallace hace que los viajeros cansados se sientan como si estuvieran regresando a casa! Lo mejor sobre el lobby del hotel es su sonrisa.”

“Wallace es el mejor. ¡Nos encanta volver solo para visitarlo!”

“¡Al salir, los niños preguntaron cuándo volveríamos a ver a Wallace!”.

“Puede que me lo cruce en el vestíbulo o en el pasillo quince veces en una visita, y cada vez tiene una gran sonrisa y algo divertido que decir. ¡Él es una de las mejores partes de mis visitas!”

“Todos deberíamos relacionarnos unos con otros como lo hace Wallace. Si alguna vez tiene un mal día, no lo sabrás”.

“En todos mis viajes, nunca me encontré con nadie más amable y servicial, más deseoso de hacer que un huésped se sienta bienvenido.”

“Mi día siempre se alegra al ver a Wallace. Su siempre cálida acogida, su conocimiento de la ciudad, su amabilidad y profesionalidad, y esa estupenda sonrisa hacen que mi estancia sea tan agradable. . . . Tiene un don especial para conectar con la gente”.

¿Quién es este Wallace? Wallace Pope: nativo de Chicago, padre soltero, empleado desde hace mucho tiempo del Best Western River North Hotel y un hombre al que le encanta ayudar a los demás.

Cuando Wallace fue nominado para el premio Stars of the Industry de la Illinois Hotel and Lodging Association, Best Western estaba decidido a mostrar su orgullo y apoyo, y ayudarlo a ganar. [1](#) Entonces, la compañía creó una página de Facebook llamada "Wallace debería ganar" y alentó a los visitantes del hotel a visitar la página y compartir sus historias sobre las habilidades de servicio al cliente de Wallace. La página tuvo 2.722 visitas en la primera semana. Conmovedoras historias de amor y apoyo llegaron de los clientes del hotel. La amabilidad genuina de Wallace y su capacidad para mejorar los viajes y la perspectiva personal de los clientes fueron elogiados una y otra vez. Y aunque Wallace no ganó el premio, los elogios y el aliento que recibió de la página de Facebook fueron mucho más significativos que una placa.

Elogio y aliento: los dos elementos esenciales para motivar a cualquier persona a desarrollar su potencial, mejorar o abordar el cambio. Sin embargo, es difícil para muchos de nosotros reconocer los esfuerzos de quienes nos rodean.

El Dr. Gerald Graham tenía curiosidad por saber qué podían hacer los gerentes para motivar mejor a los empleados. Así que encuestó a mil quinientos empleados y los resultados fueron bastante impactantes:

- El 58 por ciento informó que rara vez o nunca recibieron elogios de sus gerente
- El 76 por ciento informó que rara vez o nunca recibía agradecimientos por escrito •

El 81 por ciento informó que rara vez o nunca recibía elogios en público

Y, sin embargo, los elogios de un gerente, las gracias escritas y los elogios públicos fueron tres de los cinco principales motivadores entre los empleados encuestados. [2](#)

Estos resultados fueron de 1982. Décadas después, las cosas no han cambiado mucho. Los empleados que reciben elogios frecuentes son aún más productivos, y las organizaciones en las que los empleados reciben elogios frecuentes son universalmente más exitosas. Es uno de los doce indicadores de éxito que Marcus Buckingham y Curt Koffman describen en *First, Break All the Rules*, indicadores basados en una extensa investigación de la Organización Gallup. Sin embargo, los gerentes todavía son notoriamente malos para dar elogios.

Todos anhelamos reconocimiento; todos deseamos sentirnos importantes. Y cuando hemos mejorado de alguna manera o nos hemos desempeñado bien, recibir elogios envía un mensaje claro de que otros lo han notado y que marca la diferencia. Esto es cierto en el trabajo, en el hogar, en la escuela, en nuestras comunidades. Uno de los principios psicológicos básicos del comportamiento humano es que persistimos en comportamientos por los que somos elogiados; aquellos comportamientos que no son reconocidos positivamente es probable que se queden en el camino.

El Centro para la Eficacia de la Gestión y la Organización ofrece los siguientes Consejos para elogiar a los que te rodean: [3](#)

1. “Entrega alabanza de tu corazón.” Sea genuino y sincero.
2. “Dar elogios lo antes posible”. No espere a la próxima reunión, revisión de desempeño, comida familiar o reunión de la iglesia. Para entonces, la propia alegría de la persona por el éxito se ha disipado y has perdido la oportunidad de amplificar esa alegría.
3. “Haz que los elogios sean específicos”. Un simple agradecimiento no es un elogio; es cortesía. Para sentir que sus esfuerzos los llevan por el camino que usted quiere que sigan, las personas necesitan saber exactamente lo que usted valora en su esfuerzo.
4. “Alabar a la gente públicamente”. En esta era de tecnología social, elogiar públicamente es cada día más fácil, por lo que no hay excusa real para no hacerlo. Best Western ciertamente lo hizo. Hoy no tiene que esperar a la próxima reunión trimestral para

reconocer un trabajo bien hecho.

Debemos esforzarnos por alabar con la mayor frecuencia posible. La mayoría de nosotros no tenemos que luchar para encontrar oportunidades para hacerlo; simplemente tenemos que aprovechar las oportunidades que existen todos los días.

El Capitán Abrashoff del USS *Benfold* entendió el poder de los elogios mejor que la mayoría:

La mayoría de mis jóvenes marineros provenían de entornos difíciles y habían luchado para ingresar a la Marina. Me puse en el lugar de sus padres e imaginé cómo se sentirían si recibieran cartas del oficial al mando de sus hijos, e imaginé cómo se sentirían los niños cuando sus padres les contaran. Empecé a escribir cartas a los padres, especialmente cuando sus hijos o hijas hacían algo que podía elogiar honestamente.

Cuando llegaban las cartas, los padres invariablemente llamaban a sus hijos para decirles lo orgullosos que estaban de ellos. [4](#)

Un marinero era parte de un equipo que se había desempeñado muy bien, pero él mismo no era una estrella. El Capitán Abrashoff reconoció que elogiar sus logros como parte de un equipo le daría a este marinero el impulso que probablemente necesitaba. Así que envió la carta de elogio a los padres del joven. Dos semanas después, el marinero llamó a la puerta del capitán Abrashoff con lágrimas en el rostro.

“Acabo de recibir una llamada de mi padre, quien toda mi vida me dijo que soy un fracaso. Esta vez dijo que acababa de leer tu carta y quería felicitarme y decirme lo orgulloso que estaba de mí. Es la primera vez en toda mi vida que realmente me alienta”.

Obviamente, este fue un momento poderoso para este joven. ¿Cómo crees que afectó su visión de lo que podía lograr y su nivel de devoción por el éxito de su equipo?

El elogio, aunque poderoso y necesario, también implica una evaluación frente a algún estándar. Lo que los grandes líderes y aquellos con influencia reconocen es que el resto del tiempo, debemos utilizar el estímulo. “El elogio se da sólo cuando uno logra ‘buenos’ resultados; se puede dar aliento en cualquier momento, incluso cuando las cosas van mal”. [5](#) Esa es la esencia del estímulo: mostrar tu creencia en los talentos, las habilidades y las capacidades inherentes de otra persona porque ella existe, independientemente de cómo estén las cosas.

van ahora mismo.

Ser alentador requiere una actitud especial. Cuando miras a otra persona, en lugar de ver sus defectos, necesitas poder ver sus fortalezas y posibilidades, de lo que es capaz. El estímulo poco sincero, sin la fuerza de su fe genuina en la otra persona, solo menoscancia sus esfuerzos.

¿Qué fomenta el estímulo en la otra persona? Resistencia psicológica: la capacidad de sobrellevar los desafíos estresantes y que provocan ansiedad que enfrentamos todos los días, para enfrentar esos desafíos y seguir adelante a pesar de ellos, para levantarnos y seguir adelante, seguir intentándolo. Es el sello distintivo de las personas positivas y exitosas.

El aliento brinda motivación, y encontrar formas de motivar es una gran lucha para los líderes en todas las áreas de la vida. ¿La causa principal de esa lucha? Muchos de nosotros no nos tomamos el tiempo para considerar lo que realmente motiva a las personas. A menudo asumimos que las personas quieren recompensas materiales, que el enfoque del palo y la zanahoria es el mejor enfoque, pero rara vez es así. Las personas están genuinamente más motivadas por el estímulo personal y social que por las recompensas materiales.

A través de su investigación sobre matrimonios y familias saludables, el autor y psicólogo Jon Carlson definió algunas prácticas esenciales que podemos usar para crear un entorno alentador: [6](#)

1. Haga de las relaciones saludables una prioridad. Respeto y comunicación positiva. son dos elementos clave para hacer que eso suceda.
2. Practique el estímulo diariamente. No espere hasta que alguien haya tropezado en el camino hacia una meta. Reconoce cada esfuerzo y cada mejora, aunque sea mínima, para hacerles saber que tu fe en ellos es inquebrantable.
3. Sea inclusivo. Por ejemplo, incluya a otros en su proceso de toma de decisiones siempre que sea posible; muestra tu fe en su sano juicio.
4. No permita que los conflictos se agraven. Cuando estamos en modo de conflicto, es fácil caer en un diálogo desalentador o menoscabiador. Compare "Creo que puede hacerlo" y "Parece que tenemos un problema, ¿qué debemos hacer al respecto?" con "Déjame encargarme de esto" o "Te dije que tuvieras cuidado".
5. ¡Diviértete!

Clarence M. Jones, un instructor del Instituto Carnegie, contó cómo el estímulo y hacer que las fallas parecieran fáciles de corregir cambió por completo la vida de su hijo:

Mi hijo David, que entonces tenía quince años, vino a vivir conmigo en

Cincinnati. Había llevado una vida dura. En 1958 le abrieron la cabeza en un accidente automovilístico, dejándole una cicatriz muy mala en la frente. En 1960 su madre y yo nos divorciamos y él se mudó a Dallas, Texas, con su madre.

Había pasado la mayor parte de sus años escolares en clases especiales para estudiantes lentos. Posiblemente debido a la cicatriz, los administradores de la escuela habían decidido que tenía una lesión cerebral y no podía funcionar a un nivel normal. Estaba dos años por detrás de su grupo de edad, por lo que solo estaba en séptimo grado. Sin embargo, no sabía las tablas de multiplicar, sumaba con los dedos y apenas podía leer.

Había un punto positivo. Le encantaba trabajar en platós de radio y televisión. Quería convertirse en técnico de televisión. Lo animé y le señalé que necesitaba matemáticas para calificar para el entrenamiento. Decidí ayudarlo a dominar este tema. Obtuvimos cuatro juegos de tarjetas flash: multiplicación, división, suma y resta. A medida que revisamos las tarjetas, colocamos las respuestas correctas en una pila de descartes.

Cuando David falló una, le di la respuesta correcta y luego puse la carta en la pila de repetición hasta que no quedaron más cartas. Le di mucha importancia a cada carta que acertó, en especial si la había fallado anteriormente.

Cada noche revisábamos la pila repetida hasta que no quedaban cartas. Cada noche cronometrábamos el ejercicio con un cronómetro. Le prometí que cuando pudiera corregir todas las tarjetas en ocho minutos sin respuestas incorrectas, dejaríamos de hacerlo todas las noches. Esto parecía una meta imposible para David. La primera noche tomó 52 minutos, la segunda noche 48, luego 45, 44, 41, luego menos de 40 minutos. Celebramos cada reducción. Llamaría a mi esposa y los dos lo abrazaríamos y todos bailaríamos una giga. A final de mes estaba haciendo todas las cartas a la perfección en menos de ocho minutos. Cuando hacía una pequeña mejora, pedía volver a hacerlo. Había hecho el fantástico descubrimiento de que aprender era fácil y divertido.

Naturalmente, sus calificaciones en álgebra dieron un salto. Es increíble lo fácil que es el álgebra cuando puedes multiplicar. Se asombró al traer a casa una B en matemáticas. Eso nunca había ocurrido antes. Otros cambios se produjeron con una rapidez casi increíble. Su lectura mejoró rápidamente y comenzó a utilizar su talento natural para dibujar. Más adelante en el año escolar, su maestro de ciencias le asignó desarrollar una exhibición. Optó por desarrollar una serie muy compleja de modelos para demostrar la

efecto de palancas. Requería habilidad no solo en dibujo y fabricación de modelos, sino también en matemáticas aplicadas. La exhibición obtuvo el primer premio en la feria de ciencias de su escuela y participó en la competencia de la ciudad y ganó el tercer premio para toda la ciudad de Cincinnati.

Eso lo hizo. Aquí estaba un niño que había suspendido dos grados, a quien le habían dicho que tenía "daño cerebral", a quien sus compañeros de clase habían llamado "Frankenstein" y le habían dicho que se le había escapado el cerebro por el corte en la cabeza. De repente descubrió que realmente podía aprender y lograr cosas. ¿El resultado? Desde el último cuarto del octavo grado hasta la escuela secundaria, nunca dejó de estar en el cuadro de honor; en la escuela secundaria fue elegido miembro de la sociedad nacional de honor. Una vez que descubrió que aprender era fácil, toda su vida cambió.

Dile a alguien que tienes fe total en su capacidad para lograr una meta y anímalo resaltando todas las habilidades que posee que lo ayudarán en el camino, y practicará hasta que el amanecer entre por la ventana para sobresalir.

Recuerde, las habilidades se marchitan bajo la crítica y florecen bajo el estímulo. Magnifica la mejora y maximizarás los talentos de los demás.

Dar a los demás una buena reputación para estar a la altura

Benjamin Zander estaba cansado, cansado de ver a sus alumnos del conservatorio, tan ansiosos por la calificación de sus actuaciones en su clase, adoptar un enfoque seguro en su educación musical. En los niveles más altos del mundo de las artes, la dura competencia puede definir el proceso de desarrollo del talento. Consideró abandonar los grados por completo, pero eso presentó una serie de desafíos, uno de los cuales fue lograr que el director de la escuela aprobara un movimiento tan radical.

En cambio, decidió que le daría a cada estudiante una A, el primer día de clases.

Al conocer a sus nuevos y nerviosos estudiantes, decía: "Cada estudiante de esta clase obtendrá una A en el curso. Sin embargo, hay un requisito que debes cumplir para obtener esta calificación: En algún momento durante las próximas dos semanas, debes escribirme una carta con fecha de mayo próximo... y en esta carta debes contar, con tanto detalle como puedas, la historia de lo que te habrá sucedido para el próximo mes de mayo que esté en línea con este grado extraordinario".

Instruyó a los estudiantes a pensar en sí mismos en el futuro, recordando todo lo que habían hecho para obtener una calificación tan ilustre. Debían discutir ideas, hitos e incluso competencias ganadas. Pero Zander quería más que un análisis superficial. "Estoy especialmente interesado en la persona en la que te habrás convertido el próximo mes de mayo. Me interesa la actitud, los sentimientos y la cosmovisión de esa persona que habrá hecho todo lo que deseaba hacer o convertirse en todo lo que deseaba ser", les decía. 1 ¿Qué obtuvo de sus alumnos? Considere la siguiente carta de un joven trombonista:

Estimado Sr. Z:

Hoy el mundo me conoce. Ese impulso de energía y emoción intensa que visto retorciéndose y latente dentro de mí, pero que, por desgracia, no pude mostrar en una actuación o conversación, se liberó esta noche en un programa de música nueva compuesta para mí. . . El concierto terminó y nadie se movió. Una quietud preñada. Suspiros: y luego aplausos que ahogaron los latidos de mi corazón.

Podría haber hecho una reverencia, no puedo recordar ahora. Los aplausos se mantuvieron de tal manera que pensé que podría hacer mi debut completo y celebrar el

derramamiento de

*la máscara y la piel
que había construido
para esconderme

improvisando mi propia melodía como un bis,
sin acompañamiento. Lo que siguió es algo
borroso. Olvidé la técnica, la pretensión, la
tradición, la educación, la historia, incluso la
audiencia.

Lo que salió de mi trombón, creo
totalmente, fue mi propia Voz.*

*Risas, sonrisas,
ceño fruncido, llanto
Tuckerspirit cantó.*

—Tucker Dulin

Durante los diez meses de su curso, Zander vio cómo sus alumnos se transformaban de maneras asombrosas. Él llama a su enfoque "dar una A". En su libro *The Art of Possibility*, en coautoría con su esposa, Rosamund Stone Zander, dice lo siguiente sobre su potencial para fomentar la grandeza en un individuo:

Se puede otorgar una A a cualquier persona en cualquier ámbito de la vida: a una camarera, a su empleador, a su suegra, a los miembros del equipo opuesto y a los demás conductores en el tráfico. Cuando otorgas una A, te encuentras hablando con las personas no desde un lugar de medición de cómo se comparan con tus estándares, sino desde un lugar de respeto que les da espacio para darse cuenta de sí mismos. . . . Esta A no es una expectativa que cumplir, sino una posibilidad de vivir. [2](#)

Qué perspectiva mágica para asumir en un mundo a menudo cínico.

Los entrenadores, mentores, líderes y padres a menudo encuentran que las personas están a la altura de nuestras expectativas, sin importar cuán disminuidas sean esas expectativas. si un hombre

se siente poco importante o irrespetado, tendrá poca motivación para mejorar. Entonces, ¿por qué no crear una visión de él que encarne todo lo que sabes que es capaz de lograr, así como todo lo que no sabes sobre sus posibilidades?

Rara vez te decepcionará.

La madre de Paige Ann Michelle McCabe describió sus propias aventuras al crear una reputación de niña grande para su hija:

Paige Ann Michelle McCabe, de cuatro años, estaba sentada en uno de los taburetes de la cocina cuando me escuchó decirle a su hermano Brandon, de seis años, que ahora era su responsabilidad poner la mesa todas las noches antes de la cena. Paige parecía esperanzada y casi llorando. “¿Qué soy lo suficientemente grande para hacer ahora, mamá? ¿Qué puedo hacer porque yo también soy grande? No queriendo romper su pequeño corazón o desinflar su ego, busqué rápidamente algo de lo que pudiera hacerse responsable.

Una idea se deslizó en mi cabeza justo a tiempo. “Paige Ann Michelle”, anuncié triunfalmente, “ahora que tienes cuatro años y eres lo suficientemente mayor para tomar las decisiones correctas, eres responsable de elegir tu ropa para el día siguiente. Cada noche, antes de bañarte, debes sacar tu ropa de tu cajón y ponerla en la cama lista para usar por la mañana cuando te despiertes”.

La casa era un torbellino de actividad. Brandon estaba dando vueltas poniendo la mesa, y Paige corrió directamente a su habitación, donde pude escuchar cajones y armarios abriéndose y cerrándose apresuradamente. Unos diez segundos después salió corriendo para informar de su éxito. “¡Mira, mami, lo hice, los saqué! ¡Venid a ver, venid a ver!” Efectivamente, la ropa estaba dispuesta sobre la cama, lista para usar. Le dije lo orgullosa que estaba, ahora que ella estaba creciendo y tenía su propio trabajo que hacer, y ella sonrió.

A la mañana siguiente, ocurrió un milagro en la casa de los McCabe.

Por lo general, mamá tiene que convencer a una Paige gruñona para que se levante de la cama, y vestirla es difícil, por decir lo menos. Si elijo una falda azul, ella quiere usar pantalones rojos. Si elijo una camisa blanca con mariposas, ella quiere usar la camisa morada con flores. Finalmente, cuando me rindo y le digo que elija, se demora una eternidad. Paige se queda de mal humor y termino frustrado.

Pero no esa mañana. “¡Mira lo que llevo puesto, mami!” ella dijo. ¡Se había vestido antes de que yo se lo pidiera! la besé

con orgullo y le dije lo feliz que estaba con sus decisiones. Era de mañana y Paige Ann Michelle McCabe estaba feliz. ¡Qué diferencia hizo eso!

Paige Ann Michelle McCabe había estado a la altura de la excelente reputación de una niña adulta de cuatro años que se le había otorgado.

Para cambiar el comportamiento de alguien, cambia el nivel de respeto que recibe dándole una buena reputación a la altura. Actúe como si el rasgo en el que está tratando de influir ya fuera una de las características sobresalientes de la persona.

Manténgase conectado en un terreno común

Los empleados de una empresa manufacturera habían estado en huelga durante seis meses cuando finalmente se acordó un contrato laboral. Los términos, sin embargo, eran menos de lo que los empleados habían pedido originalmente. Si bien los empleados regresaron al trabajo, las tensiones eran altas en ambos lados. El ambiente de trabajo era tóxico. ¿Cómo podrían superar la animosidad y seguir adelante?

En *Crucial Conversations*, los autores Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzer describieron cómo trabajaron con los dos grupos para construir puentes. Le pidieron a cada grupo que dedicara tiempo a considerar sus objetivos para la empresa y que los escribiera en papel del tamaño de un póster. Cada grupo pasó dos horas discutiendo sus objetivos, luego escribió los objetivos en el papel y lo pegó en la pared de la habitación en la que se encontraban. Los entrenadores luego pidieron a los equipos que cambiaron de habitación y revisaran las metas del otro grupo con el propósito de encontrar al menos un poco de terreno común.

¿Qué crees que pasó?

Cuando los dos grupos regresaron a la sala de reuniones, quedaron asombrados. Sus objetivos eran casi idénticos: "una empresa rentable, empleos estables y gratificantes, productos de alta calidad y un impacto positivo en la comunidad".¹ Si bien esta revelación no borró el

pasado, proporcionó a cada grupo una nueva perspectiva sobre el otro. Aprendieron algo el uno del otro que les facilitaría alcanzar resultados más positivos en el futuro.

¿Por qué es tan importante un terreno común? Para que un líder influya de manera efectiva en la actitud o el comportamiento de otra persona, debe superar cualquier posible resistencia haciendo que la persona se sienta feliz de hacer lo que se le pide. No estamos hablando de manipulación o control mental aquí. Si considera cuáles son los objetivos del otro y cómo conectar sus objetivos con los de ella, creará una situación de ganar-ganar que hará felices a todos.

Es asombroso lo simple que es hoy en día encontrar una conexión con otro cuando nos tomamos el tiempo para hacerlo. Si asiste a una entrevista o una llamada de ventas, ¿no dedicaría tiempo a investigar la empresa, descubrir su visión, sus objetivos declarados, sus valores? Toda esta es información que muchas empresas publican al frente y al centro en sus sitios web. Y muchos van mucho más allá, publicando biografías de empleados, comunicados de prensa e información actualizada en sus blogs.

Sin embargo, a menudo no nos tomamos el tiempo para hacer estos mismos avances con aquellos en nuestras vidas, aquellos que están justo frente a nosotros, aunque es igual de fácil. Pregunte a las personas qué hicieron durante el fin de semana, qué esperan hacer en sus próximas vacaciones o qué libros leyeron recientemente, y descubrirá algo convincente y revelador sobre sus metas, sus sueños. Y si está conectado con ellos en línea, puede ser aún más fácil.

Seis grados para Kevin Bacon es un fenómeno interesante de la cultura pop, pero en realidad es una forma fantástica de pensar en aquellos a los que quieras influir. Cuando amplías la traducción para incluir intereses comunes, experiencias comunes, objetivos comunes, la verdad es que estamos a solo un grado de distancia de cualquiera. Para ser influyentes con los demás, para hacerlos felices de hacer lo que nos gustaría que hicieran, simplemente tenemos que encontrar ese grado que nos conecta.

Una estudiante del Instituto de Capacitación Dale Carnegie en Alemania descubrió que tomar el camino audaz de simplemente escribir a aquellas personas sobre las que quería aprender más, para posiblemente encontrar ese grado de conexión, produjo resultados maravillosos.

Como era muy tímido, decidí escribir correos electrónicos a las personas que me interesaban. Investigué y encontré las direcciones de personas muy famosas y conocidas y comencé a hacerles preguntas sobre sus antecedentes, por ejemplo, cómo se iniciaron en sus negocios y lo que era importante para ellos personalmente.

Dos semanas después recibí una carta de dos páginas del presidente alemán Johannes Rau, quien respondió a mis preguntas. Seis semanas después recibí otra carta. Era un sobre grande, y se adjuntaba un libro que respondería a mis preguntas. Me lo envió Su Santidad el Dalai Lama.

¿Qué aprendió esta persona? Si haces el esfuerzo, las personas, todas las personas, incluso aquellas que parecen inaccesibles, te contarán sus historias, sus motivaciones y sus metas.

Una noche, Dana White, el presidente de la liga deportiva Ultimate Fighting Championship, tuiteó accidentalmente su número de teléfono directo a más de un millón de fanáticos, quienes lo retuitearon a un número incalculable de personas. Los fanáticos comenzaron a llamar en cuestión de minutos. Un líder menos centrado en hacer felices a sus clientes habría llamado a la compañía telefónica y habría cambiado su número de inmediato. Pero es

no lo que hizo Dana White.

Durante más de hora y media atendió las llamadas que le llegaban y habló con la afición. Ellos lo amaron.

Fue un error afortunado y Dana White aprendió mucho de él. Aprendió que hablar con los fanáticos era valioso, y la empresa de relaciones públicas que ayuda a administrar la presencia en línea de UFC se dio cuenta de que tenían una nueva oportunidad de "brindar valor a los fanáticos, cuándo, dónde y cómo quieren recibirla". [2](#) Ahora Dana White tiene una línea dedicada que usa para recibir llamadas de los fanáticos. Está publicado en todas sus redes sociales. Cuando tiene tiempo, les avisa que está listo para hablar y el teléfono comienza a sonar.

Sus noventa minutos accidentales al teléfono con fanáticos de UFC de todo el mundo no fueron un truco, y eso es clave para que la lucha definitiva sea el deporte de más rápido crecimiento en el mundo, según Greg Ferenstein de Mashable. [3](#) White ha sido un apasionado de conectarse con los fanáticos a través de las redes sociales desde el principio, y confió en el apoyo de base de sus fanáticos cuando los principales medios se negaron a cubrir los eventos de UFC. Cuando contrató a Digital Royalty para hacer crecer la presencia en línea de UFC y entrenar a los peleadores en técnicas de redes sociales, les dijo a los peleadores: "¡Quiero que twitteen sus traseros!" El secreto de su éxito en conectar con sus fans: es brutalmente honesto y franco.

Para probar el poder de esta conexión con un compañero, White salió de un restaurante y caminó hasta una gasolinera cercana a las once y media de la noche. Tuiteó su ubicación. En tres minutos, había alrededor de cien fanáticos allí.

En su análisis de los esfuerzos de Dana White, Greg Ferenstein escribió: "La transparencia, el alcance y la franqueza ahora son más importantes que nunca, ya que las redes sociales permiten a los fanáticos subvertir los canales tradicionales y expresar sus opiniones directamente. White está dispuesto a encontrarlos a mitad de camino, renunciando al falso espectáculo para conectarse genuinamente con los fanáticos".

Si bien las redes sociales son una gran herramienta para aprender qué impulsa a alguien, es solo una herramienta. Lo que los líderes deben fomentar dentro de sí mismos es un deseo genuino de determinar la respuesta y luego actuar sobre la información, un deseo que muchos ejecutivos fallidos socavan, tanto a sabiendas como sin saberlo. De este deseo despreciado entre muchos ejecutivos de alto poder, el autor de *Derailed*, el Dr. Tim Irwin, concluye:

Así como la humildad parece estar en el epicentro de la eficacia del liderazgo, la arrogancia suele ser la raíz de la ruina de un líder. . . y el nuestro . .

. La arrogancia toma muchas formas. El más rudimentario es el enfoque egocéntrico que fomenta la creencia de que yo soy fundamental para la viabilidad de la

organización, el departamento o el equipo. El desdén resultante de las contribuciones de otros es inevitable. Cuando la arrogancia se convierte en arrogancia, surge una sensación de derecho. "Este lugar no puede funcionar sin mí, y merezco beneficios especiales". Los líderes arrogantes también parecen evitar la retroalimentación tan beneficiosa para cualquier líder. Se vuelven hambrientos de verdad. [4](#)

Un enfoque contrastante se encuentra en Yvon Chouinard, cofundador (con su esposa, Malinda) de Patagonia y autor de *Let My People Go Surfing*. Yvon está orgulloso del hecho de que Patagonia contrata a personas intensamente independientes, personas que "se considerarían desempleadas en una empresa típica", le dijeron consultores organizacionales. Si bien se deleita con sus empleados de mentalidad independiente, también presenta un desafío de gestión: cómo construir una unidad colaborativa enfocada en los mismos objetivos.

Una herramienta que utiliza es el diseño de las oficinas. "Nadie tiene una oficina privada en nuestra empresa y todos trabajan en salas abiertas sin puertas ni separaciones [incluidos Yvon y Malinda]. Lo que perdemos en el 'espacio de pensamiento tranquilo' se compensa con creces con una mejor comunicación y una atmósfera igualitaria". [5](#)

Ahora dé un paso más y considere Admiral Janitorial Services, la compañía ficticia descrita en *The Dream Manager* de Matthew Kelly. La rotación es alta y costosa, lo que no sorprende para una empresa con trabajadores temporales. ¿Qué hacer? Primero, descubra su mayor lucha. La empresa asume que la mayor causa de rotación es el salario, pero cuando encuesta a los empleados descubre que su mayor problema es el transporte. Muchos dependen del transporte público, que es irregular e incluso peligroso por la noche. ¿Qué deben hacer los líderes de la empresa? Proporcionan servicio de transporte. Es costoso, pero lo que ahorran en facturación cuesta más de lo que lo compensa. Los empleados se quedan el doble de tiempo, los días de enfermedad han disminuido y la moral es más alta.

Aún así, los líderes saben que podrían hacerlo mejor. ¿Qué es lo que realmente hace que la gente se vaya? se preguntan Los trabajos son sin salida, no son puestos de ensueño, y todo el mundo lo sabe. Los líderes deciden que no pueden arreglar eso, pero pueden encontrar formas de ayudar a los empleados a acercarse a sus sueños mientras trabajan para Admiral. Entonces les preguntan a los empleados: "¿Cuáles son sus sueños?" Sorprendentemente (o tal vez no), los empleados les dicen. Ahora la empresa tiene información poderosa y la usa para ayudar a los empleados a alcanzar sus sueños. Un empleado quiere aprender español; otro, que resulta ser hispanohablante, quiere enseñar. Así que la empresa los conecta.

Sí, esta historia es ficticia, pero ¿el ejemplo parece extremo?

¿Por qué no debemos saber lo que sueñan nuestros colegas, compañeros de trabajo, amigos y familiares? Qué poderosa sería esa información. Cuán central sería esa información para sostener un curso en el que usted y aquellos en su esfera de influencia logren lo que se desea.

¿Sabes qué motiva a las personas que te rodean? Hay formas sencillas de averiguarlo. Y una vez que tenga la información, es un proceso simple vincular los resultados deseados con sus objetivos:

1. Sea sincero. No prometas nada que no puedas cumplir.
2. Sea empático. Pregúntate qué es lo que la otra persona realmente quiere.
3. Considere los beneficios que la persona recibirá al hacer lo que usted sugiere.
4. Haga coincidir esos beneficios con los deseos de la otra persona.
5. Cuando haga su pedido, póngalo en una forma que se transmita a los demás persona la idea de que se beneficiará personalmente.

Cuanto más sepas de los demás y cuanto más sepan ellos de ti, más fácil será encontrar un terreno común en el que basar toda la creatividad y colaboración futuras.

Mantenerse conectado con los clientes en el mundo digital, dice Richard Branson, el magnate de Virgin Group votado recientemente como la figura empresarial británica más influyente, mantiene a muchos ejecutivos despiertos por la noche.

La forma en que las empresas se adapten a este mundo enérgico ya veces caótico definirá su éxito futuro. El sitio web, la página de Facebook, el blog y el feed de Twitter ya no son complementos para el presupuesto de comunicación de una empresa: deben ser fundamentales para su estrategia de marketing y utilizarse en coordinación con otros esfuerzos de marketing.

6

La clave, dice Branson, no es dejar sus medios digitales por defecto en un mero modo transaccional; en su lugar, ábralos de par en par para la comunicación continua también.

Ahora vivimos en un mundo conectado donde la idea de que las empresas y los clientes estén instantánea y constantemente en contacto no es una excepción; es la expectativa.

“El auge de las redes sociales”, escribe Branson,

ha presentado desafíos emocionantes y nos ha llevado a cuestionar nuestras formas habituales de hacer negocios. . . Para tener éxito, tales esfuerzos deben ser apoyados desde arriba.

David Cush, CEO de Virgin America, liberó el

gestión de estos canales de social media desde la jerarquía clásica de la empresa. Su equipo de redes sociales está formado por veinteañeros a quienes se les han dado pautas generales y luego se les ha soltado.

Estos nativos digitales de Virgin han empleado Facebook y Twitter como parte de la estrategia de comunicación de la empresa. Esta conexión digital abierta permitió una oportunidad de conexión única que se convirtió en una campaña de marketing exitosa.

Muchos refugios de animales de la costa oeste estaban repletos de chihuahuas, y había que hacer algo para darles a los perros una mejor oportunidad de encontrar un buen hogar. La Sociedad Estadounidense para la Prevención de la Crueldad hacia los Animales intervino, contactó a Virgin America y preguntó si la aerolínea ayudaría a llevar varios perros de San Francisco a Nueva York. Virgin aceptó de inmediato e incluso ofreció miembros de la tripulación para acompañar a los pequeños pasajeros.

El equipo digital de Virgin promocionó esta historia a través de todos sus canales de comunicación. "Se volvió viral", explica Branson, "y también despertó el interés de los medios de comunicación tradicionales, llamando la atención sobre los esfuerzos de ayuda de ASPCA y Virgin Atlantic. Luego usamos la historia como base para una venta en línea muy exitosa en vuelos a México".

Los roles tradicionales de la publicidad, el marketing y las relaciones con los clientes han cambiado. También lo ha hecho el papel del líder de hoy. En el tiempo y el espacio digital, con acceso abierto y comunicación frecuente, los principios superficiales de la actividad empresarial se han derrumbado en gran medida y han sido reemplazados por los principios básicos de las relaciones humanas. Si no sabe cómo ganar amigos e influir en las personas de una manera genuina y positiva hoy, no solo tendrá problemas para mantener el ritmo en un mercado gobernado por el consumidor, sino que también tendrá problemas para mantener a su gente empleada.

Atrás quedaron los días en que los líderes pueden enseñorearse de sus informes a puerta cerrada en las oficinas del último piso a las que solo se puede acceder mediante ascensores privados. En verdad, esos días nunca existieron en lo que respecta al liderazgo efectivo, ni en 1936 ni ahora. Hoy, con la conectividad a tiempo completo como norma, las consecuencias del liderazgo remoto son más palpables. La proximidad física no es el problema principal. La proximidad relacional es.

Si bien un individuo solo puede mantener ocasionalmente una relación productiva y progresiva sin una medida razonable de presencia física, ninguna persona en el mundo, especialmente un líder, puede mantener una influencia progresiva sin proximidad relacional.

Es cierto que el mundo ahora está abierto para los negocios, pero su primera tarea sigue siendo el negocio de la humanidad. Los mayores esfuerzos son y siempre serán interdependientes e interactivos. Al final, el arte de ganar amigos e influir en las personas en la era digital se resume en la actividad de conectarse y mantenerse conectado en un terreno común.

notas

POR QUÉ EL CONSEJO DE CARNEGIE SIGUE SIENDO IMPORTANTE

1. James Thurber, "Amigos, romanos, compatriotas, préstennos sus orejas" en *Lanterns and Lances* (Nueva York: Harper & Brothers, 1961).
2. "Pensamientos principales: Citas sobre comunicación", *Leadership Now* (blog), www.leadershipnow.com/communicationquotes.html.
3. Gracias al entrenador corporativo de Building Champions, Steve Scanlon, por su perspicaz redacción sobre este principio de Carnegie. Sus conocimientos y servicios se pueden encontrar aquí: www.buildingchampions.com o www.realidadyesperanza.com.
4. Jesús, mientras amonestaba a los líderes religiosos de dos caras de las ciudades galileas, como está registrado en Mateo 12:34.
5. Antoine de Saint-Exupéry, escritor, poeta y aviador francés. La cita se le atribuye ampliamente, mientras que la fuente específica sigue siendo desconocida.
6. Shakespeare, *Macbeth*, acto 5, escena 5, líneas 19–28.
7. Luc de Clapiers, marquis de Vauvenargues, *The réflections and maxims of Luc de Clapiers, marquis of Vauvenargues* (Londres: H. Milford, 1940).
8. Dr. John Andrew Holmes, *Sabiduría en pequeñas dosis* (Lincoln, NE: University Editorial, 1927).
9. Tom Butler-Bowdon, *50 clásicos de autoayuda* (Londres: Nicholas Brealey, 2004).
10. "Los 100 mejores libros de todos los tiempos", *Time*, 2010, 100," Hora, <http://www.time.com/time/specials/packages/0,28757,1984685,00.html>.
11. Lynn Hirschberg, "The Self-Manufacture of Megan Fox", *New York Times Magazine*, 11 de noviembre de 2009.

PARTE 1: FUNDAMENTOS DE LA PARTICIPACIÓN

CAPÍTULO 1: ENTERRAR SUS BUMERANGS

1. ThinkExist, http://thinkexist.com/quotes/adolf_hitler;
http://thinkexist.com/quotes/martin_luther_king,_jr.
2. Lori Culbert, "Ex médico multado por comentarios de Facebook", *Vancouver Sun*, 20 de noviembre de 2010.
3. "Ryan Babel de Liverpool multado con £10,000 por publicación en Twitter", BBC, 17 de enero de 2011, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/l/liver_piscina/9363567.stm.
4. Ben Dirs, "Cómo Twitter cambió las reglas", BBC, 17 de enero de 2011, www.bbc.co.uk/blogs/bendirs/2011/01/twitter_blog.html.
5. Sitio web de Proofpoint, www.proofpoint.com/outbound.
6. Catharine Smith y Craig Kanalley, "Despedidos por Facebook: 13 publicaciones que Got People Canned", *Hufington Post* www.huffingtonpost.com/2010/07/26/fired-over-facebook_posts_n_659170part01_ch01.html#part01_ch01s115707&title=Swiss_Woman_Caught Correo, 26 de julio de 2010,
7. "Camarera despedida por comentario en Facebook", 17 de mayo de 2010, UPI, www.upi.com/Odd_News/2010/05/17/Waitress-fired-for-Facebook_comment/UPI-39861274136251.
8. Matthew J. Darnell, "Empleado de Eagles Fire por llamarlos 'retardados' el Facebook," Deportes de marzo de Yahoo, 2009, 9, http://sports.yahoo.com/nfl/blog/shutdown_corner/post/Eagles-fire_employee-for-calling-them-retarted-?urn=nfl-146801.
9. "Obreros de granja despedidos después de críticas en el sitio de chat", *Ciudadano de Ottawa*, 18 de enero de 2007, www.canada.com/ottawacitizen/news/business/story.html?id=8b2bf234-06b4-419f-b5f7-35e3dc338637.
10. *Era de los asteroides del béisbol*, www.baseballssteroidera.com.
11. "Jesse Jackson se disculpa por los comentarios críticos de Obama", *Ticker político* (blog), CNN, <http://politicticker.blogs.cnn.com/2008/07/09/jesse-jackson-apologizes-for-comments-critical-of-obama.> Julio 9, 2008,
12. Jesús, en el famoso Sermón de la Montaña, Mateo 7:2.
13. Philip Yancey, *Soul Survivor* (Colorado Springs: Galilee Trade, 2003).
14. "Libros: ortodoxo", *Tiempo*, Octubre 11, 1943,

[www.time.com/time/magazine/article/0,9171,774701-3,00.html.](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,774701-3,00.html)

15. Gilbert Keith Chesterton, *La autobiografía de GK Chesterton* (San Francisco: Ignacio Press, 2006).

diecisésis.

"GRAMO.

k

Chesterton",

Wikipedia,

http://en.wikipedia.org/wiki/G._K._Chesterton.

CAPÍTULO 2: AFIRMAR LO BUENO

1. ThinkExist, http://thinkexist.com/quotation/thought_is_the_blossom_language_the_bud-action/177845.html.
2. *El discurso del rey*, Weinstein Company y UK Film Council, 2010.
3. Una famosa parábola contada por Jesús como se describe en Mateo 18:12–14 y Lucas 15:3–7.
4. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 13.
5. Rick Warren, *Una vida con propósito* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2002).
6. Ralph Waldo Emerson, *La conducta de la vida* (1860), VIII: Belleza.
7. La línea es citada por Ralph Waldo Emerson en su ensayo "Goethe; o el Writer" en "Representant Men" (University Press of the Pacific, 1 de agosto de 2001) y atribuido o al menos inspirado por el dramaturgo y poeta alemán Johann Wolfgang von Goethe.
8. Ed Fuller, *No se puede liderar con los pies en el escritorio* (Hoboken, NJ: Wiley, 2011), 45–46.
9. En una entrevista con el escritor entre noviembre de 2010 y enero de 2011.

CAPÍTULO 3: CONÉCTATE CON LOS DESEOS PRINCIPALES

1. Josh Quittner con información de Rebecca Winters, "Apple's New Core" *Time*, 14 de enero de 2002.
2. En entrevista con el escritor el 14 de febrero de 2011.
3. Richard Norton Smith, "La revelación de Reagan: a los 100 años, por qué todavía Asuntos," *Tiempo*, 7 de febrero de 2011,

[www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html.](http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html)

4. Michael Scherer y Michael Duffy, "The Role Model", *Time*, 7 de febrero de 2011.
5. Smith, "La revelación de Reagan".
6. Harry Allen Overstreet, *Influir en el comportamiento humano* (Nueva York: WW Norton, 1925).
7. Todd Duncan, *Matar la venta* (Nashville: Nelson Business, 2004).
8. Theodore Zeldin, *Conversation: How Talk Can Change Our Lives* (Londres: Harville Press, 1998).
9. Duncan, *Matando la Venta*. Las descripciones están ligeramente revisadas con permiso.
10. David Shaner, *Las siete artes del cambio* (Nueva York: Union Square Press, 2010).
11. Según lo dicho por un ex redactor de discursos presidenciales que fue entrevistado para este libro.

PARTE 2: SEIS MANERAS DE CAUSAR UNA IMPRESIÓN DURADERA

CAPÍTULO 1: INTERÉSATE EN LOS INTERESES DE LOS DEMÁS

1. Una inscripción en el monumento de un perro de Terranova: "A Memorial to Boatswain", de Lord Byron, Newstead Abbey, 30 de noviembre de 1808.
2. Mateo 23:12.
3. Un agradecimiento especial a Steve Beecham y su refrescante tratado de negocios *Bass Ackward Business* (Alpharetta, GA: Home Town Marketing, 2009), por esta frase en particular.
4. De una conversación entre un ex redactor de discursos presidenciales y Andrew Sullivan, tal como se la transmitió al escritor.
5. Del sitio web de Anne Rice: www.annerice.com.
6. Ibíd.

8. Beecham, *Bass-Ackward Business*.
9. Ibíd.
10. Kris Ruby, "20 mujeres con mejores marcas en Twitter", *Forbes*, 5 de agosto de 2010, [www.forbes.com/2010/08/05/twitter-followers-socialmedia-marketing online-community-forbes-woman-entrepreneurs -mejor-marca-mujeres.html](http://www.forbes.com/2010/08/05/twitter-followers-socialmedia-marketing-online-community-forbes-woman-entrepreneurs-mejor-marca-mujeres.html).
11. Amy Jo Martin, "Give NASCAR a Chance", 25 de febrero de 2011, *Digital Royalty* (blog), www.amyjomartin.com/2011/give-nascar-achance.

CAPÍTULO 2: SONRISA

1. "¿Podrían haber sido falsificados los alunizajes? Algunos lo piensan", CNN, 17 de julio de 2009, <http://edition.cnn.com/2009/TECH/space/07/17/moon.landing.hoax>.
2. "Landing a Man on the Moon: The Public's View", Gallup, 20 de julio de 1999, www.gallup.com/poll/3712/landing-man-moon-publics-view.aspx.
3. Thomas Hargrove, "Third of Americans Suspect 9–11 Government Conspiracy", Scripps Howard News Service, 1 de agosto de 2006, www.scrippsnews.com/911poll.
4. "Valores sociales, ciencia y tecnología", Comisión Europea, junio 2005, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_225_report_en.pdf.
5. "Blanqueamiento de dientes", Academia Estadounidense de Odontología Cosmética, www.aacd.com/index.php?módulo=cms&page=procedimientos/blanqueamiento+dental.asp&CTGTZO=-420&CTGTZL=-480
6. "Charlie me mordió el dedo, ¡otra vez!" YouTube, www.youtube.com/watch?v=_OBIGSz8sSM.
7. "Jajaja", YouTube, www.youtube.com/watch?v=5P6UU6m3cjk.
8. "The Truth Behind the Smile and Other Myths: When Body Language Lies", Working Knowledge for Business Leaders (blog), Harvard Business School, 30 de septiembre de 2002, <http://hbswk.hbs.edu/archive/3123.html>
9. Nicholas A. Christakis y James H. Fowler, "Redes sociales y felicidad" *Borde*, 2008, www.edge.org/3rd_culture/christakis_fowler08/christakis_fowler08_index.html
10. Ibíd.

11. "¿Cuántos correos electrónicos se envían todos los días?" About.com, http://email.about.com/od/emailtrivia/f/emails_per_day.htm.
12. Kit Eaton, "Nueva investigación de Twitter: tuitear feliz podría ganar negocios" *Fast Company*, 16 de marzo de 2011, www.fastcompany.com/1739325/attention-corporate-tweeters-be-happy-when-twitting-it-could-win-business.
13. Rosalind Picard, *Affective Computing* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).
14. Chris Brogan, "Emotions at a Distance", 3 de enero de 2010, www.chrisbrogan.com/emotions-at-a-distance.
15. Sabiduría común, www.wisdomcommons.org/wisbits/1274-a-smilecostsnada-pero-da.

CAPÍTULO 3: REINAR CON NOMBRES

1. René Lynch, "La mujer pionera, una sensación editorial y de Internet", *Los Angeles Times*, 23 de septiembre de 2009, www.latimes.com/features/food/la-fo-pioneer23-2009sep23,0,623229.story.
2. "¿Cuánto ganan los bloggers? Estudio de caso: Ree Drummond, también conocida como la mujer pionera", ABDPBT, www.abdpbt.com/personalfinance/how-much-do-bloggers-make-case-study-ree-drummond-aka-the-pioneer-woman.
3. Saddleback Leather, www.saddlebackleather.com/19-saddleback-story#bag.
4. De una entrevista con Dave Munson el 18 de abril de 2011.
5. Saddleback Leather, www.saddlebackleather.com/19-saddleback-story#bag.
6. Ralph Waldo Emerson, *Letters and Social Aims* (Boston: James R. Osgood, 1876).
7. Nagesh Belludi, "El arte de recordar nombres", *Actitudes correctas e ideas para el impacto*, www.rightattitudes.com/2007/12/11/the_art_of_remembering_names.
8. Nicholas Carr, "The Web Shatters Focus, Rewires Brains", *Wired*, 24 de mayo de 2010.
9. Roger Ebert, "La búsqueda de Frisson", *Chicago SunTimes*, 29 de mayo de 2010, http://blogs.suntimes.com/ebert/2010/05/the_french_word_frisson_descri.html
10. Información proporcionada con permiso del Dr. Howard Fine y JD Kuo, un

paciente con tumor cerebral bajo su cuidado.

CAPÍTULO 4: ESCUCHA MÁS TIEMPO

1. "Historia", Dave Carroll Music, www.davecarrollmusic.com/ubg/story.
2. Ibíd.
3. Chris Ayres, "La venganza se sirve mejor fría, en YouTube", *Times* (Londres), 22 de julio de 2009,
www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/chris_ayres/article6722407.ece
4. "Las campañas ya no importan: la importancia de escuchar", Redes sociales Hoy, <http://socialmediatoday.com/index.php?q=SMC/194763>.
5. Ibíd.
6. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 139.
7. Reimpreso del manuscrito original *Cómo ganar amigos e influir en las personas* .
8. Shankar Vedantam, "El aislamiento social crece en EE. UU., dice un estudio" *Washington Post*, 23 de junio de 2006, www.washingtonpost.com/wp dyn/content/article/2006/06/22/AR2006062201763.html.
9. Ibíd.
10. Jim Elliot y Elisabeth Elliot, *The Journals of Jim Elliot* (Old Tappan, NJ: Revelle, 1978).
11. De una entrevista con el autor. Si bien los hechos de la historia son precisos, el sujeto pidió permanecer en el anonimato por motivos personales.
12. United ofreció a Carroll una compensación tardía de \$3,000; los hizo donar a una organización benéfica orientada a la música.

CAPÍTULO 5: DISCUTA LO QUE LES IMPORTA

1. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 489.
2. Ibíd., 525.
3. Gracias a la bloguera Valeria Maltoni por su referencia al weblog de Doc Searls.
de Marcha aquí: <http://doc-2005>, fundar

weblogs.com/2005/03/21#becauseCustomerRelationshipManagementIsAboutManagement

4. Valeria Maltoni, "Todos están equivocados acerca de la influencia", Agente de conversación (blog), 7 de julio de 2010, www.conversationagent.com/2010/07/everyone-is-mal-about-influence.html.
5. En una entrevista con el escritor en enero de 2011.
6. Mitch Joel, "Entendiendo el desorden", Six Pixels of Separation (blog), 8 de marzo de 2011, www.twistimage.com/blog/archives/making-sense-of-the-desorden.
7. Como se lo dijo a un ex redactor de discursos presidenciales que fue entrevistado para este libro.
8. Chris Gourlay, "Dios mío: los cerebros no pueden manejar a todos nuestros amigos de Facebook" *Times* (Londres), 24 de enero de 2010,
http://technology.timesonline.co.uk/tol/news/tech_and_web/the_web/article6999879.ece
9. Joel, "Entendiendo el desorden".

CAPÍTULO 6: DEJAR A LOS DEMÁS UN POCO MEJOR

1. En una serie de entrevistas con el escritor a lo largo de 2010 y 2011.
Los servicios y conocimientos de Steve Scanlon se pueden encontrar en
www.buildingchampions.com y www.realityandhope.com.
2. Caroline Wyatt, "Fans Hail Mona Lisa's New Setting", BBC, 6 de abril de 2005,
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4418425.stm>.
3. En entrevista con el escritor el 28 de diciembre de 2010.
4. David Brooks, "High-Five Nation", *New York Times*, 15 de septiembre de 2009,
www.nytimes.com/2009/09/15/opinion/15brooks.html?_r=2&ref=opinion.
5. Ibíd.
6. Jesús, en el famoso Sermón de la Montaña, Mateo 7:12.
7. Richard Norton Smith, "Revelación de Reagan: a los 100, por qué todavía importa"
febrero , www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html 6, 2011,

PARTE 3: CÓMO MERECER Y MANTENER LA CONFIANZA DE LOS DEMÁS

CAPÍTULO 1: EVITAR ARGUMENTOS

1. Nancy Gibbs y Michael Duffy, *The Preacher and the Presidents* (Nueva York: Center Street, 2007), 46, 47, 48.
2. "Jefe de BP en conflicto: quiero recuperar mi vida", *Times Online*, 31 de mayo de 2010, http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/natural_resources/article71408599,1842949,00.html
3. Liz Robbins, "BP Chief Draws Outrage for Attending Yacht Race", *New York Times*, 19 de junio de 2010.
4. "Lula, In His Own Words", *Time*, 19 de septiembre de 2008, www.time.com/time/world/article/0,8599,1842949,00.html.
5. "Temas del Times: Luiz Inácio Lula da Silva", *New York Times*, 3 de enero de 2011, http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/d/luz_inacio_lula_da_silva/index.html
6. En una entrevista con el escritor el 25 de marzo de 2011. Las ideas y reflexiones de Esther Jeles Los servicios se pueden encontrar en www.ayletinc.com.

CAPÍTULO 2: NUNCA DIGAS, "ESTÁS EQUIVOCADO"

1. Deepak Malhotra, "Confundir la desconfianza con la codicia: cómo resolver la disputa de la NFL", *Forbes*, 14 de marzo de 2011, http://www.forbes.com/2011/03/14/nfl_nhl-contracts-opinions-contributors -deepakmalhotra.html.
2. Wisdom Commons, <http://www.wisdomcommons.org/virtue/56-friendliness/quotes> .
3. En una entrevista con el escritor el 25 de marzo de 2011. Las percepciones y reflexiones de Esther Jeles Los servicios se pueden encontrar en www.ayletinc.com.
4. Francis Collins, "¿Ha llegado la revolución?" *Nature* 464, 674–75 (1 de abril de 2010), www.nature.com/nature/journal/v464/n7289/full/464674a.html.
5. J. Madeleine Nash, "Francis Collins: DNA Helmsman", *Time*, 25 de diciembre de 2000, www.time.com/time/magazine/article/0,9171,998873,00.html.

CAPÍTULO 3: ADMITIR FALTAS DE FORMA RÁPIDA Y ENFÁTICA

1. "Aspectos médicos de los relámpagos", Servicio Meteorológico Nacional, www.weather.gov/om/lightning/medical.htm.
2. Mike Sunnucks, "Expertos en relaciones públicas: Tiger Woods podría perder patrocinios,

Necesita mostrar sinceridad a raíz de los asuntos", *Phoenix Business Journal*, 2 de diciembre de 2009.

3. Ibíd.
4. Richard Norton Smith, "La revelación de Reagan: a los 100 años, por qué todavía Asuntos," *Tiempo*, 7 de febrero de 2011,
www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html.
5. Chris Harry, "Jim Joyce, Armando Galarraga Real Deportista del Año" Noticias de AOL, 29, 2010, www.aolnews.com/2010/12/29/jim-joyce-armando-galarraga-real-sportsmen-of-the-year.

CAPÍTULO 4: EMPIEZA DE MANERA AMISTOSA

1. John C. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* (Nashville: Thomas Nelson, 1999), 105, 106.
2. David Shaner, *Las siete artes del cambio* (Nueva York: Union Square Press, 2010).
3. Sissela Bok, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life* (Nueva York: Panteón, 1978), 26.
4. Shaner, *Las Siete Artes del Cambio*.
5. Wisdom Commons, [www.wisdomcommons.org/wisbits/2448-i-don-t-like that-man-i-must](http://www.wisdomcommons.org/wisbits/2448-i-don-t-like-that-man-i-must).
6. Gary Vaynerchuk, "Construyendo un negocio en la economía del 'gracias'", *Entrepreneur*, 16 de marzo de 2011, www.entrepreneur.com/article/219296.
7. Ibíd.
8. La frase se atribuye a San Basilio el Grande.
9. Vaynerchuk, "Construyendo un negocio".

CAPÍTULO 5: AFINIDAD DE ACCESO

1. John C. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* (Nashville: Thomas Nelson, 1998).
2. Josh Bernoff y Ted Schadler, *Empowered* (Boston: Harvard Business

Escuela de Prensa, 2010), 95.

3. Chris Brogan, "La nevada de la comunicación", 4 de febrero de 2011,
<http://www.chrisbrogan.com/thesnowfall>.

CAPÍTULO 6: ENTREGAR EL CRÉDITO

1. August Turak, "Regalar crédito; ¿Vale la pena?" Forbes.com, noviembre 8, 2010, <http://blogs.forbes.com/augustturak/2010/11/08/giving-away credit-is-it-worth-it>.
2. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 545.
3. Richard Norton Smith, "La revelación de Reagan: a los 100 años, por qué todavía Asuntos," *Tiempo*, 7 de febrero de 2011,
www.time.com/time/nation/article/0,8599,2044565,00.html.

CAPÍTULO 7: COMPROMÉTERSE CON EMPATÍA

1. Gerald Nirenberg, *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963, pág. 31).

CAPÍTULO 8: APELACIÓN A MOTIVOS NOBLES

1. John Eldredge, *Corazón salvaje* (Nashville: Thomas Nelson, 2001), 18.
2. Amy Jo Martin, "El negocio de la humanidad", Digital Royalty (blog),
www.thedigitalroyalty.com/2011/the-business-of-humanity. Reimpreso con permiso.

CAPÍTULO 9: COMPARTE TU VIAJE

1. Jennifer Collins, "Haciendo del algodón 'la tela de nuestras vidas'", NPR, noviembre de 2010, 15,
<http://marketplace.publicradio.org/display/web/2010/11/15/pm-making cotton-the-fabric-of-our-lives>.
2. Ibíd.
3. Ibíd.
4. Bob Brown, "Apple, las empresas más admiradas de Google Top Fortune

Clasificación," La red Mundo, marzo 3, 2011,
www.networkworld.com/news/2011/030311-apple-google-admired-fortune.html.

5. "Compre uno, dé otro gratis: zapatos TOMS" , *agente de conversación*, www.conversationagent.com/2011/03/buy-one-give-one-free-toms-shoes.html.
6. Amy Jo Martin, "Transmisión en vivo. Ah, las posibilidades. . . ." Realeza digital (blog), 7 de marzo de 2011, [www.thedigitalroyalty.com/2011/live-streaming-ah the-possibilities](http://www.thedigitalroyalty.com/2011/live-streaming-ah-the-possibilities).

CAPÍTULO 10: LANZA UN RETO

1. Larry Bird y Earvin Johnson Jr., *Cuando el juego era nuestro* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).
2. Proverbios 27:17.
3. Justin Levy, "La máquina de la felicidad de Coca-Cola", 20 de enero de 2011, <http://justinrlevy.com/2010/01/20/coca-colas-happiness-machine>.
4. Peter Lewis, "AOL vs. Microsoft: Now It's War", CNN Money, 23 de julio de 2001, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/07/23/307401/index.htm
5. Edmund Morris, *The Rise of Theodore Roosevelt* (Nueva York: Random House, 2010), 32.
6. Ibíd.
7. Ibíd.
8. Tamara Audi, "El premio más reciente en las subastas de celebridades es un tweet, no un encuentro y saludo" *Diario de Wall Street*, 23 de septiembre de 2010, http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703860104575507581416301748.html?mod=wsj_share_twitter.
9. Amy Jo Martin, "TwitChange se apodera de Times Square", Realeza digital (blog), 21 de enero de 2011, [www.thedigitalroyalty.com/2011/twictchange-takes-over-times-square](http://www.thedigitalroyalty.com/2011/twitchange-takes-over-times-square).

PARTE 4: CÓMO LIDERAR EL CAMBIO SIN RESISTENCIA O RESENTIMIENTO

CAPÍTULO 1: COMIENCE CON UNA NOTA POSITIVA

1. Max DePree, *El liderazgo es un arte* (Nueva York: Doubleday Business, 1989).
2. Sanjiv Ekbote, "Dale Carnegie Lesson 1: Begin with Praise and Honest Apreciation", 2005, http://omnikron.typepad.com/bookclub/2005/08/sanjiv_ekbote.html. Club del Libro Agosto 11, 22,
3. Ray B. Williams, "Por qué amamos las malas noticias", PsychologyToday.com, 30 de diciembre de 2010.
4. El estudio de la formación de impresiones ha sido popular desde la década de 1950. Alguna vez se consideró que el enfoque en los rasgos negativos era más fuerte que en la actualidad, según estudios más recientes, pero incluso estudios recientes indican que los comportamientos o rasgos negativos percibidos afectan la formación de impresiones más que los positivos.
5. J. Sidney Shrauger y Saul E. Rosenberg, "Autoestima y los efectos de la retroalimentación del éxito y el fracaso en el desempeño", *Journal of Personality* 38, 3 (1970): 404–17.
6. Trent Lorcher, "Principios de liderazgo para docentes", Bright Hub, 31 de mayo de 2009, www.brighthub.com/education/k-12/articles/8881.aspx.
7. Robert Sutton, *Buen jefe, mal jefe* (Nueva York: Business Plus, 2010), 235.
8. Sidney Rosen y Abraham Tesser, "On Reluctance to Communicate Undeirable Information: The MUM Effect," *Sociometry* 33, 3 (septiembre de 1970).
9. Robert Sutton, "El efecto mamá y el filtrado en las organizaciones: el problema de 'disparar al mensajero'", PsychologyToday.com, 5 de junio de 2010.
10. Dale Carnegie and Associates, *The Leader in You* (Nueva York: Pocket, 1995).

CAPÍTULO 2: RECONOZCA SU EQUIPAJE

1. Marshall Goldsmith, *Lo que lo trajo aquí no lo llevará allí* (Nueva York: Hyperion, 2007), 85–86.
2. "Los líderes que admiten errores pueden avanzar rápidamente en sus carreras" Instituto para la Salud y el Potencial Humano, 21 de mayo de 2010, www.ihhp.com/peaking-coaching-training-blog/leadership-training/leaders-admit-mistakes-quickly-advance-careers.

3. John Maxwell, *Fallando hacia adelante* (Nashville: Thomas Nelson, 2000), 52.
4. Portia Nelson, *Hay un agujero en mi acera* (Nueva York: Atria Books, 1994).
5. Goldsmith, *Qué te trajo aquí*, 95.

CAPÍTULO 3: DECLARE LOS ERRORES EN SILENCIO

1. *Los Ángeles Times*, 6 de agosto de 1982.
2. John C. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* (Nashville: Thomas Nelson, 2007), 157–58.
3. Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan y Al. Switzler, *Influyente* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008).
4. Ibíd., 221.

CAPÍTULO 4: HAGA PREGUNTAS EN LUGAR DE DAR ÓRDENES DIRECTAS

1. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (Nueva York: Business Plus, 2002), 44.
2. Ed Fuller, *No se puede liderar con los pies en el escritorio: construir relaciones, derribar barreras y generar ganancias* (Hoboken, NJ: Wiley, 2011), 101.
3. Herbert H. Meyer, "Autoevaluación del desempeño laboral", *Personnel Psychology* 33, 2 (junio de 1980).

CAPÍTULO 5: MITIGAR LA FALLA

1. Clifton Fadiman y André Bernard, eds., *Bartlett's Book of Anecdotes* (Nueva York: Little, Brown, 2000), 123.
2. Robert Sutton, *Buen jefe, mal jefe* (Nueva York: Business Plus, 2010), 77.
3. Fiona Lee, "El factor miedo", *Harvard Business Review*, enero de 2001.
4. Brian O'Keefe, "Battle-Tested: From Soldier to Business Leader" , *Fortune*, 8 de marzo de 2010.
5. Amy C. Edmondson, "Estrategias para aprender del fracaso", *Harvard Revisión comercial*, abril de 2011.
6. Dale Carnegie and Associates, *The Leader in You* (Nueva York: Pocket, 1995),

150.

CAPÍTULO 6: MAGNIFICAR LA MEJORA

1. "El hotel de Chicago combina las redes sociales y el reconocimiento de los empleados", PR Web, 5, 2010, Agosto www.prweb.com/releases/chicagohotel/socialmedia/prweb4347154.htm.
2. Gerald H. Graham, *Comprender las relaciones humanas: el individuo, Organización y Gestión* (Chicago: Science Research Associates, 1982).
3. Centro para la Eficacia de la Gestión y la Organización, "5 Ways to Give Elogio: pequeños esfuerzos con un gran retorno", <http://www.cmoem.com/blog/5-formas-de-elogiar-pequeños-esfuerzos-con-un-gran-retorno.htm>.
4. D. Michael Abrashoff, *Es tu barco* (Nueva York: Business Plus, 2002), 142–43.
5. Timothy Evans, "Las herramientas de aliento", CYC-Online, International Child and Youth Care Network, número 73, febrero de 2005, <http://www.cyc.net.org/cyc-online/cycol-0205-encouragement.html>.
6. Jon Carlson, L. Sperry y D. Dinkmeyer, "Marriage Maintenance: How to Manténgase saludable," *Temas de Consejería y Psicología Familiar* 1 (1992): 84–90.

CAPÍTULO 7: DAR A LOS DEMÁS UNA BUENA REPUTACIÓN PARA VIVIR A LA altura

1. Rosamund Stone Zander y Benjamin Zander, *El arte de la posibilidad* (Nueva York: Penguin, 2002), 27–28.
2. Ibíd., 26.

CAPÍTULO 8: MANTÉNGASE CONECTADO EN UN TERRENO COMÚN

1. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzer, *Crucial Conversaciones* (Nueva York: McGraw-Hill, 2002), 73.
2. Amy Jo Martin, "Celebrity Shares Phone Number with 4.3+ Million Fans" Realeza digital (blog), 2010, Agosto 30, www.thedigitalroyalty.com/2010/celebrity-shares-phone-number-with-4-3-millón-fans-2.
3. Greg Ferenstein, "Cómo Dana White construyó un imperio de UFC con Social

Media”, 8, www.mashable.com/2010/06/08/dana-white-utopias-social-media. (Blog), 2010,

4. Dr. Tim Irwin, “La brújula de un líder”, 21 de diciembre de 2009, <http://www.drtimirwin.com/newsletter-122109.html>.
5. Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing* (Nueva York: Penguin, 2005), 177–78.
6. Richard Branson, “Richard Branson sobre las 'relaciones sociales'” , *empresario*, 8 de febrero de 2011, <http://www.entrepreneur.com/article/218098>.

ACERCA DE DALE CARNEGIE TRAINING®

Dale Carnegie se asocia con organizaciones para producir resultados comerciales medibles al mejorar el desempeño de los empleados con énfasis en:

- liderazgo

- Ventas
- servicio al cliente • presentaciones •

participación de los miembros del equipo • mejora de procesos Identificada recientemente por The Wall Street Journal como una de las 25 franquicias de mayor rendimiento, los programas de capacitación de Dale Carnegie están disponibles en más de 25 idiomas en todo Estados Unidos y en más de 80 países.



Los especialistas corporativos de Dale Carnegie trabajan con individuos, grupos y organizaciones para diseñar soluciones que liberen el potencial de sus empleados, permitiendo que su organización alcance el siguiente nivel de desempeño. Dale Carnegie Training ofrece cursos, seminarios y talleres públicos, así como capacitación interna personalizada, evaluaciones corporativas, refuerzos en línea y entrenamiento personalizado.

www.dalecarnegie.com

Copyright © 2011 Dale Carnegie & Associates, Inc. Todos los
derechos reservados. DCTG_080911_BookAd



Esperamos que haya disfrutado leyendo este libro electrónico de Simon & Schuster.

Suscríbase a nuestro boletín y reciba ofertas especiales, acceso a contenido adicional e información sobre los últimos lanzamientos nuevos y otros excelentes libros electrónicos de Simon & Schuster.

[Sign Up Here](#)

o visítenos en línea para registrarse
[en eBookNews.SimonandSchuster.com](http://eBookNews.SimonandSchuster.com)

More secrets to success from DALE CARNEGIE

