

**JOHN C.
MAXWELL**



**El ABC
de las
Relaciones**



**JOHN C.
MAXWELL**

**EL ABC
de las
Relaciones**

**El ABC
de las
Relaciones**

Titulo original: *Relationships 101* Traducción: Miguel Mesías
Edición: Lidia María Riba Colaboración editorial: Sandra Luppi Dirección de arte: Trini Vergara Diseño: María Inés Linares Ilustración de cubierta: Ana Cénzalo

© 2004 John C. Maxwell © 2007 V&R Editoras
www.libroregalo.com

Todos los derechos reservados. Prohibidos, dentro de los límites establecidos por la ley, la reproducción total o parcial de esta obra, el almacenamiento o transmisión por medios electrónicos o mecánicos, las fotocopias o cualquier otra forma de cesión de la misma, sin previa autorización escrita de las editoras

ARGENTINA: Demaría 4412 (C1425AEB) Buenos Aires Tel/Fax: (54-11) 4778-9444 y rotativas e-mail: editoras@libroregalo.com

MÉXICO: Av. Tamaulipas 145, Colonia Hipódromo Condesa CP 06170 - Delegación Cuauhtémoc, México D. E Tel/Fax: (5255) 5220-6620/6621 • 01800-543-4995 e-mail: editoras@vergarariba.com.mx

ISBN: 978-987-612-046-3

Impreso en Argentina por Mundial Impresos S A.
Printed in Argentina

Digitalizado: PakEd Arg.



Maxwell, John C.
El ABC de las relaciones / John C. Maxwell; edición literaria a cargo de Lidia Mana Riba 1^a ed. - Buenos Aires: V&R, 2007 104 p., 22x14 cm.
Traducido por: Miguel Mesías

ISBN 978-987-612-046-3

1. Relaciones Interpersonales. 2. Liderazgo
1. Riba, Lidia Marta, ed. lit II. Mesías, Miguel, trad. III. Título
CDD 158.2

JOHN C. MAXWELL

**El ABC
de las
Relaciones**

EDITORAS

Contenido

PRÓLOGO	7
PARTE I: LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES PERSONALES	
1. ¿Por qué son importantes las relaciones personales11 para el éxito?	
2.	
¿Qué necesito saber acerca de los demás?	19
PARTE II: LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS RELACIONES PERSONALES	31
3.	
¿Cómo puedo alentar a otros?	33
4.	
¿Cómo puedo relacionarme con las personas?	45
5.	
¿Cómo puedo aprender a escuchar?	51
PARTE III: EL CRECIMIENTO DE LAS RELACIONES PERSONALES	
6.	
¿Cómo puedo cultivar la confianza en otros?	67
7.	

Prólogo

Prólogo

Nadie emprende un viaje solo. Constantemente dependemos de otros, en mayor o menor medida, para avanzar. No podemos triunfar sin la ayuda de otras personas; sin embargo, el cultivo de las relaciones personales positivas puede ser todo un reto.

En *El ABC de las Relaciones*, John Maxwell revela los secretos para lograr una excelente relación con los demás. Hace notar cuáles son las barreras que la impiden, destaca la necesidad que todos tenemos de ser comprendidos y valorados, y demuestra cómo las relaciones personales nos ayudan a alcanzar nuestro pleno potencial.

Experto en liderazgo en los Estados Unidos, el doctor Maxwell dedicó toda su vida a ayudar a otros a triunfar.

El ABC de las Relaciones

El objetivo de esta colección (*El ABC de...*) es ayudarnos a obtener auténtico éxito en cuatro aspectos vitales: relaciones personales, capacitación, actitud y liderazgo.

El ABC de las Relaciones proporciona los elementos básicos que se necesitan para dominar las destrezas propias de las relaciones personales. *El ABC de la Capacitación, El ABC de la Actitud y El ABC del Liderazgo* desarrollan las otras habilidades necesarias para alcanzar nuestros objetivos.

Las relaciones positivas tienen una extraordinaria importancia en todos los aspectos de la vida. Relacionarnos con otros incluye riesgos, pero Maxwell demuestra que las recompensas son mayores y nos ofrece la capacitación para vincularnos mejor en nuestro proceso de avanzar hacia el éxito.

PARTE I

La naturaleza de las relaciones
personales

¿Por qué son importantes las relaciones personales para el éxito?

1

¿Por qué son importantes las relaciones personales para el éxito?

Las relaciones personales son la base que mantiene unidos a los miembros de un equipo.

Michael Deaver, jefe de personal de Ronald Reagan, cuenta que admiraba muchas cosas del hombre con el que trabajó treinta años: sus convicciones, su comprensión, su habilidad como comunicador y su transparencia. Pero lo que más le impresionaba era su capacidad para relacionarse con los demás.

Reagan podía tratar con toda clase de gente, ya fuera un jefe de estado, un obrero de alguna fábrica o un periodista inquisitivo. Parte de su destreza brotaba del carisma natural y de la habilidad verbal que había desarrollado como actor de Hollywood, pero su capacidad para relacionarse era aún mayor. Se

dice que podía hacer sentir a cualquier persona como si fuera su mejor amigo, aunque nunca antes lo hubiese visto. Y más todavía, cuando se trataba de los que formaban su equipo. «El jefe de personal, el jardinero o un ministro de estado recibían igual trato, en lo que a él correspondía», recuerda Deaver. «Todos eran importantes».¹

Cierto episodio dice mucho respecto a la conexión que existía entre ambos. En 1975, Reagan pronunció un discurso y quienes habían organizado el evento le regalaron después un pequeño león de bronce. Al verlo, Deaver lo admiró y le dijo que le parecía muy bonito.

Diez años más tarde, cuando Deaver estaba a punto de retirarse, Reagan le pidió que fuera al Despacho Oval. Cuando entró, el presidente se puso de pie frente a su escritorio para recibirlo.

-Mike -le dijo-, he estado pensando en qué podría darte... algún recuerdo de las muchas ocasiones estupendas que hemos pasado juntos-. Entonces buscó algo en su escritorio.
-Si mal no recuerdo, te encantó

¹ "Thirty Years with Reagan A Chat with Author. Former Reagan Aide Michael Deaver", 20 de abril de 2001

¿Por qué son importantes las relaciones personales para el éxito?

esta estatuilla -dijo el presidente, con los ojos humedecidos. Le entregó el león de bronce. Deaver quedó completamente anonadado. No podía creer que hubiera recordado eso después de tantos años. Desde entonces ese león ha permanecido en un lugar de honor en su casa.

Relaciones personales sólidas Ronald Reagan comprendía que las relaciones personales son lo que mantiene unidos a los miembros del equipo; mientras más sólidas son las relaciones personales, más cohesivo es el grupo.

Casi todo lo que uno hace depende de un trabajo grupal. No importa si se trata de un dirigente o un empleado, entrenador o jugador, maestro o alumno, padre o hijo, gerente u obrero; siempre interactuamos con otras personas. La pregunta es: ¿tendrá éxito nuestra interacción con otros? Un liderazgo exitoso depende de relacionarse bien con los que forman parte del equipo.

Para saber si has cultivado relaciones sólidas con las personas, busca las siguientes cinco características en tus relaciones:

1. *Respeto*

Cuando se trata de relaciones personales todo empieza con el respeto, con el deseo de considerar valiosos a los demás. Les Giblin, al escribir sobre las relaciones humanas, dijo: «No puedes hacer que el otro se sienta importante en tu presencia si secretamente piensas que es un don nadie».

La clave del respeto es que debes mostrárselo a los demás (incluso antes de que hayan hecho algo para merecerlo) sencillamente porque son seres humanos. Pero, al mismo tiempo, siempre debes ganártelo tú también de ellos, y donde más rápidamente lo conseguirás es sobre el terreno difícil.

2. *Experiencias compartidas*

El respeto puede poner el cimiento para unas buenas relaciones personales, pero por sí solo no basta. No puedes tener relaciones personales con alguien que no conoces. Se requiere haber compartido experiencias durante un tiempo y eso no siempre es fácil de lograr. Por ejemplo, a Brian Billick, entrenador de fútbol americano, le preguntaron, después de ganar un campeonato, qué probabilidades tenía

¿Por qué son importantes las relaciones personales para el éxito?

el equipo de ganar otro. Él contestó que sería muy difícil. ¿Por qué? Porque aproximadamente un 30% del equipo cambia cada año. Los jugadores nuevos no tienen las experiencias compartidas que son necesarias para triunfar.

3. *Confianza*

Cuando respectas a las personas y pasas con ellas tiempo suficiente como para cultivar experiencias compartidas, estás en posición de ganar confianza. Esto es esencial en todas las buenas relaciones personales. El poeta escocés George MacDonald observaba: «Que confíen en uno es mayor elogio que ser querido». Sin la confianza no se puede sostener ningún tipo de relación personal.

4. *Reciprocidad*

Las relaciones unilaterales no duran. Si una persona siempre da y la otra siempre recibe, esa relación finalmente se desintegrará. Esto es cierto también para los vínculos que se dan en un equipo. Para mejorarlos tiene que haber un «toma y dame» de modo que todos se beneficien a la par. Recordemos

preguntar a nuestros compañeros, colegas y amigos acerca de sus esperanzas, deseos y objetivos. Demos a las personas nuestra atención completa. Mostremos a los demás que nos interesamos por ellos.

5. *Placer mutuo*

Cuando las relaciones personales crecen y empiezan a afirmarse, las personas involucradas comienzan a disfrutarse mutuamente. El simple hecho de estar juntas puede convertir tareas desagradables en experiencias positivas.

¿Cómo ves este tema de las relaciones personales? ¿Dedicas bastante tiempo y energía para cultivar vínculos sólidos, o estás tan concentrado en los resultados que tienes tendencia a menospreciar a los demás? Si esto último es cierto, piensa en las palabras sabias de George Kienzle y Edward Dare en *Climbing the Executive Ladder* [Cómo subir por la escalera ejecutiva]: «Pocas cosas te pagarán mejores dividendos que el tiempo y el esfuerzo que dedicas a entender a la gente. Casi nada añadirá más a tu estatura como profesional y como persona. Nada te dará mayor satisfacción o más felicidad».

Llegar a ser una

¿Por qué son importantes las relaciones personales para el éxito?

persona experta en relaciones personales te dará éxito
individual y de equipo.

*Cuando se trata de relaciones personales todo empieza **con el respeto**, con el deseo de considerar valiosos a los demás.*

¿Qué necesito saber acerca de los demás?

2

¿Qué necesito saber acerca de los demás?

A las personas no les importa cuánto sabemos hasta que saben cuánto nos interesamos en ellas.

S i deseas triunfar y tener una influencia positiva en **tu mundo**, necesitas la capacidad de entender a los demás.

Comprenderlos te da el potencial para influir en **todos** los aspectos de la vida, no sólo en el mundo de **los** negocios.

Con ello aumenta tu capacidad para **comunicarte**.

David Burns, médico y profesor de psiquiatría en la Universidad de Pennsylvania, dijo: «La equivocación más grande que se puede cometer al tratar de hablar convincentemente es considerar que la máxima prioridad corresponde a expresar tus ideas y sentimientos.

Lo que la mayoría de las personas realmente quiere es que las escuchen, las respeten y las entiendan. Ver que son comprendidas las motiva más para entender tu propio punto de vista». Si podemos aprender a entender a las personas, cómo piensan, qué sienten, qué las inspira, cómo es probable que actúen y reaccionen en una situación dada, podremos motivarlas e influenciarlas de una manera positiva.

Por qué no logramos comprender a los demás La falta de comprensión es una fuente constante de tensión en nuestra sociedad. Una vez escuché decir a un abogado: «La mitad de todas las controversias y conflictos que surgen entre las personas no son causados por diferencias de opiniones o porque no puedan ponerse de acuerdo, sino porque no pueden comprenderse unos a otros». Si pudiéramos reducir la cantidad de malos entendidos, los tribunales no estarían tan atiborrados, habría menos crímenes violentos, la tasa de divorcios disminuiría y la cantidad de estrés cotidiano que experimenta la mayoría se reduciría notablemente.

¿Qué necesito saber acerca de los demás?

Si la comprensión es tan valiosa, ¿por qué no la practicamos más? Existen muchas razones:

Temor

Cuando las personas no se entienden entre sí, a menudo reaccionan con miedo. Una vez que empiezan a temer a los demás, rara vez tratan de superar su temor para aprender más de ellos. Se convierte en un círculo vicioso.

Desgraciadamente, el miedo es evidente en el lugar de trabajo, cuando se trata de las reacciones de los empleados hacia sus jefes. Con todo, en un ambiente laboral saludable, si uno da a los demás el beneficio de la duda y reemplaza el temor por la comprensión, todos pueden trabajar juntos positivamente. Harry Truman decía: «Cuando comprendemos el punto de vista de otro y entendemos lo que intenta hacer, comprobamos que nueve de cada diez veces esa persona está tratando de hacer lo correcto».

Egocentrismo

Cuando el temor no es la piedra de tropiezo, con frecuencia lo es el egocentrismo. Las personas no son egocéntricas a propósito; simplemente forma parte

de la naturaleza humana pensar en sus propios intereses primero. Verás un ejemplo de esto jugando con un niño de dos años. Él escogerá naturalmente los mejores juguetes e insistirá en salirse con la suya.

Una manera de superar nuestro egocentrismo natural es tratar de ver las cosas desde la perspectiva del otro. Hablando a un grupo de vendedores, Art Mortell, autor de *World Class Selling [Ventas de primera clase]* dijo: «Cada vez que me encuentro perdiendo al ajedrez, me detengo, me pongo detrás de mi contrincante y veo el tablero desde su lado. Entonces descubro los movimientos insensatos que he hecho porque puedo verlos desde su punto de vista. El reto del vendedor es ver el mundo desde la perspectiva del posible cliente».¹

Ése es nuestro reto, sea cual sea nuestra profesión. La siguiente cita nos recuerda cuáles deben ser nuestras prioridades al tratar a los demás:

La palabra menos importante: yo

La palabra mas importante: nosotros

Las dos palabras más importantes: Muchas gracias

Las tres palabras mas importantes: Todo queda perdonado

¹ An Mortell. "How to Master the Inner Game of Selling", vol. 10. no. 7

¿Qué necesito saber acerca de los demás?

*Las cuatro palabras más importantes: ¿Cuál es tu opinión?
Las cinco palabras más importantes: Has hecho un buen trabajo*

Incapacidad para valorar las diferencias

El siguiente paso lógico, después de dejar atrás el egocentrismo, es aprender a reconocer y respetar las cualidades singulares de cada uno. En lugar de tratar de moldear a los demás a nuestra imagen, debemos aprender a valorar lo que nos diferencia. Si alguien tiene un talento que yo no tengo: ¡excelente! Cada uno puede fortalecer los puntos débiles del otro. Si alguien proviene de una cultura diferente, ampliará mis horizontes y aprenderé de él lo que pueda. Este nuevo conocimiento puede ayudarnos a relacionarnos, no sólo con esa persona, sino también con otras.

Cuando uno aprende a valorar las diferencias, se da cuenta de que hay muchas respuestas al liderazgo y a la motivación. Joseph Beck reconoció esa verdad cuando dijo: «Cada persona es distinta y se la motiva de manera diferente. Un buen entrenador, por ejemplo, sabe cuándo un jugador necesita una “patada en el trasero”. La principal diferencia es que *todos* los jugadores necesitan aliento y sólo unos pocos necesitan la patada».

Incapacidad para reconocer las similitudes

Todos tenemos reacciones emocionales ante lo que sucede en nuestro entorno. Para fomentar la comprensión piensa en lo que serían tus emociones si te hallaras en la misma posición que la persona con quien interactúas. Todos sabemos lo que quisiéramos que sucediera en una situación dada. Lo más probable es que la persona con quien estás interactuando sienta, en gran parte, lo mismo.

Si licitas a cada persona como si fuera la mas impórtame del mundo te demostrará que esto es verdad... para ti.

COSAS QUE TODO INDIVIDUO TIENE QUE COMPRENDER

ACERCA DE LOS DEMÁS Saber lo que las personas necesitan es la clave para comprenderlas. Si lo logramos, podemos influir en ellas e impactar en sus vidas de una manera positiva. Lo que sé acerca de comprender a los demás se **puede** resumir en la siguiente lista:

1. *Todos queremos ser alguien*

No hay ni una sola persona en el mundo que no tenga el deseo de ser alguien, de tener importancia.

¿Qué necesito saber acerca de los demás?

Incluso la menos ambiciosa y más modesta quiere **que los** demás la tengan en alta estima.

Recuerdo la primera vez que estos sentimientos se movilizaron fuertemente en mí. Sucedió cuando estaba en cuarto grado y fui por primera vez a ver un partido de baloncesto. Lo que más recuerdo no fue el juego, sino el anuncio de la alineación de los equipos al comienzo. Apagaron todas las luces y encendieron algunos reflectores. El anunciador decía el nombre de los jugadores que empezarían el partido, y cada uno corría al centro de la cancha mientras todos los presentes le vitoreaban.

En ese momento pensé: «Cómo me gustaría que eso me sucediera a mí». Cuando se acabaron las presentaciones, miré a un amigo y le dije: «Algún día también anunciarán mi nombre, y saldré corriendo bajo esos reflectores hasta el centro de la cancha. La gente me vitoreará porque seré alguien».

Esa noche le dije a mi padre: «Quiero ser jugador de baloncesto».

Es curioso cómo esa clase de sueño puede impactar en nuestras vidas. Años más tarde yo jugaba en los

campeonatos internos. Nuestro equipo ganó un par de torneos y fuimos al mismo gimnasio donde había visto aquel partido. Cuando llegamos, en lugar de ir a la cancha con el resto de los jugadores, me senté en las gradas y cerré los ojos (el equivalente de apagar las luces en el gimnasio). Luego, mentalmente escuché que anuncianan mi nombre, y corrí hasta el centro de la cancha.

Me sentí tan bien oyendo el aplauso imaginario que pensé: ¡Voy a hacerlo de nuevo! Lo hice. De hecho, repetí tres veces, y de pronto me di cuenta de que mis compañeros me contemplaban incrédulos. No me importó, porque yo estaba un paso más cerca de convertirme en la persona que había soñado ser.

Todos queremos que los demás nos consideren y nos valoren. En otras palabras, todos queremos **ser** alguien. Una vez que esto llegue a formar parte de tu pensamiento diario, adquirirás una noción acertada de por qué las personas hacen lo que hacen. Si tratas a cada persona como si fuera la más importante **del** mundo te demostrará que esto es verdad... para ti.

¿Qué necesito saber acerca de los demás?

2. A nadie le importa cuánto sabemos hasta que sabe cuánto nos interesamos en él

En el momento en que las personas saben cuánto nos interesamos en ellas, cambia su manera de pensar acerca de nosotros. Mostrar a otros que te interesas no siempre es fácil.

Sus mejores recuerdos tienen que ver con personas, pero también los momentos más difíciles, los más dolorosos o los más trágicos. Las personas son nuestros mejores recursos y los más grandes tropiezos. El reto es seguir interesándose en ellas, cueste lo que cueste.

Transcribo esta cita interesante que encontré:

*La gente es ilógica, irracional y egocéntrica;
quiérela de todos modos.*

Si haces el bien, te acusarán de tener motivos egoístas; haz el bien de todos modos.

Si triunfas, ganarás amigos falsos y enemigos verdaderos; triunfa de todos modos.

El bien que haces hoy tal vez quede en el olvido mañana; haz el bien de todos modos.

La honradez y la franqueza te hacen vulnerable; se honrado y sincero de todos modos.

El hombre más grande, con las ideas más grandes, puede ser derribado por el más pequeño, con la mente más pequeña; piensa en grande de todos modos.

*La gente favorece a los desamparados pero sigue solo a los populares; lucha por los desamparados de **todos modos**.*

*Lo que pasas años construyendo puede ser destruido de la noche a la mañana; **construye de todos modos**.*

*La gente **necesita ayuda pero** puede atacarte si se la das; ayúdale de todos modos.*

*Da al mundo lo mejor de ti y quizás **consigas sólo** rechazos; da al mundo lo **mejor de ti**. de todos modos.*

*Si lo mejor **es** posible, entonces, lo bueno no basta.*

Ésta es la manera correcta de tratar a las personas.

Además, uno nunca sabe quién surgirá en su esfera de influencia y marcará una diferencia en su vida o en las vidas de otros.

3. *Todos necesitamos de alguien* Al contrario de la creencia popular, no existen un hombre o una mujer que se hayan hecho a sí mismos. Todos necesitamos amistad, estímulo y ayuda. Lo que la gente puede lograr por sí misma no es nada comparado con su potencial al trabajar con otros. Hacer cosas en equipo tiende a darnos gran satisfacción. Además, los *Llaneros Solitarios* raras veces son personas felices. El rey Salomón, del antiguo Israel, explicó el valor de trabajar juntos de esta manera:

*«Mejor son dos que uno, porque **tienen** mejor paga por su trabajo. Además, si uno se cayera, el otro lo levantaría; pero ¡ay de la*

¿Qué necesito saber acerca de los demás?

persona sola! Si se cae no tendrá un compañero que la ayude. Incluso si alguien atacara a uno de ellos, los dos resistirían: y un cordón de tres dobleces es más difícil de romper».

Todos necesitamos de alguien que se ponga a nuestro lado y nos ayude. Si comprendes esto, si estás dispuesto a dar y ayudar a otros, por los motivos correctos, tu vida y la de ellos puede cambiar.

4. *Toda persona puede ser alguien cuando otro la comprende y cree en ella*

Cuando entendemos a las personas y creemos en ellas, pueden realmente llegar a ser alguien. No lleva mucho esfuerzo ayudar a otros a sentirse importantes. Incluso los detalles pequeños, hechos deliberadamente en el momento apropiado, pueden crear una gran diferencia.

¿Cuándo fue la última vez que hiciste más de lo que te correspondía para que alguien se sintiera especial, como si realmente lo fuera? La inversión exigida de tu parte quedará totalmente eclipsada por el impacto que hará en ella. Cada persona tiene el potencial de ser alguien importante en la vida de otros. Todos necesitamos estímulo y motivación para alcanzarlo.

2. Eclesiastés 4:9-12

5. *Toda persona que ayuda a otra influye en muchas* Lo último que es necesario entender acerca de la gente es que, cuando uno ayuda a otro, en realidad está influyendo sobre muchos. Lo que se le da a una persona repercute en las vidas de todas aquellas con las que ese individuo se relaciona. La naturaleza misma de la influencia es la multiplicación. Cuando ayudas a otros y tus motivos son puros, siempre recibes más de lo que das. La mayoría de las personas quedan tan genuinamente agradecidas cuando alguien las hace sentirse especiales, que nunca se cansan de mostrar su gratitud.

Decide entender a los demás Finalmente entonces, la capacidad para entender a las personas resulta una decisión. Es cierto que algunos nacen con una gran intuición que les permite comprender cómo piensan y sienten los demás, pero aunque uno no sea una persona instinctivamente inclinada a la gente, puede mejorar su capacidad de trabajar con los otros. Todos somos capaces de tener la aptitud para entender, motivar e influir sobre los demás.

PARTE II

**Los elementos básicos de las
relaciones personales**

¿Cómo puedo alentar a otros?

3

¿Cómo puedo alentar a otros?

Creer en las personas antes de que ellas demuestren su valor es la clave para motivarlas a alcanzar su potencial.

A todos **nos** gusta recibir aliento. Un estímulo y una **motivación** cuando nos sentimos decaídos. Para ser **alentador uno** tiene que creer lo mejor de las **personas**, **tener** fe en ellas. De hecho, la fe es esencial para **fomentar** y mantener positivas las relaciones **personales** y, **sin** embargo, es un bien escaso actualmente. **Estas son las** cuatro realidades acerca de la fe:

J. *La mayoría de las personas no tienen fe en si mismas*

No hace mucho escuché decir a alguien: «Cuando se **trata** **de** creer en mi mismo, soy agnóstico».

Así es como muchos se sienten hoy. Les cuesta creer en **sí mismos**. Piensan que van a fracasar. Aunque

vean la luz al otro lado del túnel, están convencidos de que es un tren. En toda responsabilidad ven un obstáculo, pero la realidad es que las dificultades rara vez les derrotan; les vence la falta de fe en sí mismos. Con un poco de confianza pueden hacer cosas milagrosas. Pero sin ella, en realidad se enfrentan a grandes dificultades.

2. La mayoría de las personas no tienen a alguien que tenga fe en ellas

El escritor James Keller relata: «Un florista que temía un puesto en una esquina no vendía casi nada. De repente se le ocurrió una feliz idea y escribió un letrero: "Por diez centavos esta gardenia le hará sentirse importante todo el día". Al instante sus ventas empezaron a aumentar».

En nuestra sociedad, la mayoría de las **personas** se sienten aisladas. El fuerte sentido de comunidad que en una época se disfrutaba se ha vuelto raro. **Muchos** no tienen el respaldo familiar que era más **común** treinta o cuarenta años atrás.

¿Como puedo alentar a otros?

3. *La mayoría de las personas sabe cuándo alguien tiene fe en ellas*

El instinto de las personas es bastante acertado para saber cuándo otros tienen fe en ellos. Pueden percibir si su creencia es genuina o fingida. Tener verdaderamente fe en alguien puede cambiar la vida de esa persona.

Recuerda siempre que tu objetivo no es conseguir que la gente piense mejor de ti. sino lograr que ellos piensen mejor de sí mismos. Ten fe en ellos y empezarán a compartirla.

4. *La mayoría de las personas hará casi cualquier cosa para vivir a la altura de la fe que otro depositó en ellas*

Las personas tienden a actuar de acuerdo con el nivel de expectativa que otro ha puesto en ellas. Si uno expresa escepticismo y dudas en alguien, nos pagará con mediocridad esa falta de confianza. Pero si crees en esa persona y esperas que haga algo bien, tratará de hacerlo. En el proceso, ambos os beneficiaréis. John H. Spalding lo expresó así: «Los que creen en nuestra capacidad hacen más que estimularnos. Crean para nosotros una atmósfera en la cual es más fácil triunfar».

CÓMO LLEGAR A CREER EN LAS PERSONAS

Soy afortunado porque crecí en un ambiente **positiva** Como resultado me ha sido fácil creer en los demás y expresar esa creencia. Pero me doy cuenta de que no todos tienen el beneficio de una crianza así. La mayoría de las personas tienen que aprender a tener fe en otros. Para desarrollarla, trata de usar estas sugerencias:

Cree en ellos antes de que triunfen

A todos nos agrada un ganador. Es fácil tener fe en personas que ya han demostrado lo que valen. Es mucho más duro creer en las personas antes de que hayan demostrado su valor, pero ésa es la clave para motivarlas a que alcancen su potencial. Primero tienes que creer tú en ellas antes de que triunfen y a veces, antes de que puedas persuadirlas a que crean en sí mismas.

Algunos individuos quieren creer desesperadamente en **sí** mismos pero tienen muy poca esperanza. Al interactuar con ellos, recuerda el lema de **Marshal Ferdinand Foch**, héroe francés de la Primera **Guerra Mundial**: «No hay situaciones sin esperanza: todo lo que hay son hombres y mujeres que han perdido la esperanza en **sí** mismos». Todas las personas guardan **en**

sí mismas semillas de grandeza, aunque en el presente tal vez estén dormidas. Pero cuando uno cree en ellas, riega esas semillas y les da la oportunidad de crecer.

Enfatiza sus puntos fuertes

Muchos piensan erróneamente que para influir sobre los demás tienen que comportarse como una autoridad y destacar las deficiencias de éstos.

El camino para cultivar relaciones personales positivas se halla en la dirección exactamente opuesta. La mejor manera de mostrar a las personas tu fe en ellas y motivarlas es enfocar tu atención en sus puntos fuertes. Según el autor y ejecutivo de publicidad Bruce Barton: «Los que se atreven a creer que algo dentro de sí mismos es superior a las circunstancias logran resultados fuera de lo común». Al recalcar los puntos fuertes de las personas, les estarás ayudando a creer que poseen lo que se necesita para triunfar.

Creer en las personas antes de que ellas demuestren su valía es la clave para motivarlas a alcanzar su potencial.

Elóglalas por lo que hacen bien, tanto en privado como públicamente. Diles cuánto aprecias sus cualidades positivas y sus habilidades. Cada vez que tengas

la oportunidad de elogiarlas y felicitarlas en presencia de familia o amigos, hazlo.

Compila sus triunfos pasados

Aunque recalques los puntos fuertes de las personas, tal vez necesiten más estímulo que les demuestre que crees en ellas y, así, logres motivarlas. La empresaria Marv Kay Ash, fundadora de la empresa de cosméticos que lleva su nombre, aconsejaba: «Toda persona tiene un letrero invisible colgado al cuello, que dice: “¡Hazme sentir importante!” No olvides nunca este mensaje al trabajar con personas». Una de las mejores maneras de hacerlo es ayudarlas a recordar sus éxitos pasados.

El relato bíblico de David y Goliat presenta un ejemplo clásico de cómo los éxitos pasados pueden ayudar a una persona a tener fe en si misma. Seguramente lo recordarás. Un paladín filisteo de más de dos metros de estatura llamado Goliat se burló del ejército de Israel durante cuarenta días, desafiándolo a que escogiera un guerrero que peleara contra él. El día cuarenta, un joven pastor llamado David llegó a las líneas del frente llevando comida

para sus hermanos, que formaban parte del ejército. Mientras estaba allí presenció las fanfarronerías y desplantes del gigante. David se enfureció tanto que le dijo al rey Saúl que quería luchar contra Goliat. Esto es lo que ocurrió después:

Dijo Saul a David: No podrás ir contra aquel filisteo, para pelear con él, porque eres un muchacho y él un hombre de guerra desde su juventud. David respondió a Saul: Tu siervo era pastor de las ovejas de su padre, y cuando venía un león o un oso, y tomaba algún cordero de la manada, salía yo tras el y lo hería y lo libraba de su boca; y si se levantaba contra mí, yo lo mataba. Fuese león u oso, tu siervo lo mataba... Jehová, que me ha librado de las ganas del león y del oso, también me librara de la mano de este filisteo.'

David miraba sus triunfos pasados y tenía confianza en sus acciones futuras. Por supuesto, cuando se enfrentó al gigante lo derribó como si fuera un árbol, usando nada más que una piedra. Cuando le cortó la cabeza a Goliat, su triunfo inspiró a sus compatriotas y éstos derrotaron al ejército filisteo.

No todos tienen la capacidad natural para reconocer los triunfos pasados y cultivar la confianza a partir de ellos. Algunos necesitan ayuda. Si les muestras lo que han hecho bien en el pasado y les ayudas a ver

1 Samuel 17:35-37

que sus victorias han pavimentado el camino para triunfos futuros, ellos podrán pasar mejor a la acción. Mencionar los triunfos anteriores ayuda a oíros a creer en sí mismos.

Infunde confianza cuando fracasan

Cuando uno ha alentado a las personas, ha puesto su fe en ellas, y empiezan a creer que pueden triunfar en la vida, pronto llegan a una encrucijada crítica. La primera vez, o las primeras dos, que fracasen (y fracasarán porque eso es parte de la vida), tendrán dos alternativas: darse por vencidas o seguir avanzando.

Algunos son resistentes y estarán dispuestos a seguir intentando triunfar, aunque no vean los progresos de inmediato. Pero otros no son tan decididos. Muchos se derrumbarán a la primera señal de problemas. Para darles un empujón e inspirarles se debe seguir mostrando confianza en ellos, incluso cuando cometan equivocaciones o rindan muy poco.

Una de las maneras de hacerlo es contarles tus propios problemas y traumas pasados. A veces la gente piensa que si tú tienes éxito en el presente es porque siempre lo has tenido. No se dan cuenta de

¿Cómo puedo alentar a otros?

que también tienes tu historial de errores, fracasos y **tropiezos**. Muéstrales que el éxito es un peregrinaje, un proceso, y no un destino. Cuando se den cuenta **de que** también has fracasado y sin embargo, te las **arreglaste** para triunfar, comprenderán que se puede **fallar**. Pero conservarán intacta su confianza.

Experimenta algunas victorias con ellos

No es suficiente saber que el fracaso es parte del **avanzar** en la vida. Para sentirse realmente motivadas a triunfar, las personas necesitan creer que **pueden ganar**.

Ganar es motivación. El novelista David Ambrose **reconoció** esta verdad: «Si tienes la voluntad de ganar, **ya has** logrado la mitad de tu éxito; si no la tienes, **ya has** obtenido la mitad de tu fracaso». Ponerse al lado **de** otros para ayudarlos a experimentar algunas **victorias** juntos les da razones para creer que triunfarán. En **el** proceso, percibirán la victoria y en ese momento **comenzarán** a suceder cosas increíbles en sus vidas.

Anímalos a desempeñar tareas o a asumir **responsabilidades** que sabes que pueden manejar y hacer bien. Dales también la ayuda que necesitan para

triunfar. Con el tiempo, a medida que crezca su confianza, asumirán retos mas y más difíciles, **pero** podran hacerlo con confianza y competencia gracias al historial positivo que están cultivando.

Visualiza el triunfo futuro de ellos

Un experimento con ratas de laboratorio midió su motivación para vivir bajo diferentes circunstancias. Los científicos echaron una rata en una jarra de **agua** colocada en un lugar completamente oscuro, **luego** midieron el tiempo que insistía en nadar antes de darse por vencida y ahogarse. Hallaron que **luchaba** poco más de tres minutos.

Luego echaron otra en el mismo frasco, pero **en** lugar de colocarla en total oscuridad, permitieron **que** un rayo de luz la iluminara. En esas circunstancias **la** rata siguió nadando durante treinta y seis horas. **Esto** significa alrededor de setecientas veces más **tiempo** que la que estuvo en la oscuridad. La rata siguió **manteniendo** la esperanza debido a que podía ver.

Si eso es cierto en animales de laboratorio, **piensa** en el fuerte efecto que la visualizacion puede **ejercer** sobre los seres humanos, que son capaces de **un** razonamiento mucho más elevado. Se ha dicho qu^e

¿Cómo puedo alentar a otros?

una persona puede vivir cuarenta chas sin comida, **cuatro** días sin agua, cuatro minutos sin aire, pero **sólo** cuatro segundos sin esperanza. Cada vez que **forjas** una visión para otros y pintas un cuadro de su **éxito** futuro, los edificas, los motivas y les das razón **para** seguir avanzando.

Espera un nuevo nivel de vida

El estadista alemán Konrad Adenauer observó: «**Todos** vivimos bajo el mismo cielo, pero no todos **tenemos** el mismo horizonte». Haz que tu objetivo **sea ayudar** a otros a ver más allá del hoy y de sus **circunstancias** presentes, y a soñar grandes sueños. **Cuando** depositas tu fe en los demás, les ayudas a **ampliar** sus horizontes y les motivas a subir a un **nuevo** nivel de vida.

Depositar tu fe en otro incluye correr un riesgo, **pero** las recompensas superan a los riesgos. Robert **Louis** Stevenson dijo: «Ser lo que somos, y llegar a **ser** lo que somos capaces de llegar a **ser** es el único **fin** de la vida». Cuando depositamos nuestra fe en **otros** les ayudamos a alcanzar su potencial. Nos **convertimos** en una relación personal importante en sus **vidas y** ellos, en la nuestra.

¿Cómo puedo relacionarme con las personas?

4

¿Cómo puedo relacionarme con las personas?

Recuerda siempre: el corazón viene antes que la cabeza.

M e gusta comunicarme. Es una de mis pasiones. Aunque he pasado más de treinta años como conferencista profesional, siempre busco maneras de crecer y seguir mejorando en este aspecto.

Elizabeth Dole es abogada de profesión, fue miembro del gabinete de las administraciones de Reagan y Bush, y presidenta de la Cruz Roja norteamericana. Es una comunicadora maravillosa. Su don particular, que presencié personalmente, consiste en hacer sentir a su público que, en realidad, es su amiga. Ella sabe cómo relacionarse con las personas.

En 1996 demostró esa destreza durante una convención de su partido político. Cuando terminó de hablar, la hubiera seguido adonde fuera.

En esa convención también estaba Bob Dole, esposo de Elizabeth, que era el candidato republicano para la elección presidencial. Había una notable diferencia entre las destrezas de comunicación de ambos oradores. Mientras ella era cálida y abordable, Bob se veía severo y distante. En toda la campaña nunca pareció poder lograr una comunicación efectiva.

Hay muchos factores que entran en juego en la elección de un presidente, pero el menor de ellos no es la capacidad del candidato para relacionarse con su público. Mucho se ha escrito sobre los debates entre Kennedy y Nixon en la elección de 1960. Una de las razones por las que John F. Kennedy triunfó fue porque pudo lograr que los televidentes se sintieran relacionados con él. En la elección de 1992, Bill Clinton se esforzó por cultivar un sentido de **conexión** con el pueblo; para lograrlo, incluso apareció en un programa de opinión y tocó el saxofón.

*No puedes impulsar a las personas a la acción a menos que **primero** las commuevas con la emoción. El corazón viene antes que la cabeza*

¿Cómo puedo relacionarme con las personas?

EL **corazón** viene primero **Uno** tiene que tocar primero el corazón de las **personas** antes de pedirles una mano. Todos los grandes comunicadores reconocen esta verdad y la ponen en **práctica** casi instintivamente. Tú no puedes impulsar **a la** gente a la acción si primero no la commueves con **la** emoción. El corazón viene antes que la cabeza.

Cómo relacionarse en público y en privado La buena relación con los demás no sólo sucede cuando uno se comunica con grupos. Tiene que ocurrir también con individuos. Cuanto más fuerte sea la relación entre las personas, más beneficiosa será, también es más probable que, de esa manera, el seguidor quiera ayudar al líder. Éste es uno de los principios más importantes que he enseñado a mis empleados a través de los años. Ellos solían refunfuñar cada vez que decía: «A la gente no le importa cuánto sabes mientras no vean cuánto te interesas por ellos», pero sabían que era verdad. Uno puede cultivar credibilidad cuando se relaciona con ellos y **les** muestra que genuinamente quiere ayudarles.

RELACIONÁTATE CON LAS PERSONAS, UNA POR UNA

Una clave para relacionarse con otros es reconocer que, incluso en un grupo, hay que relacionarse con **las** personas como individuos. Esa es la única manera **de** hacerlo bien. El general Norman Schwarzkopf comentó: «He visto líderes competentes que, frente a **su** pelotón, todo lo que vieron fue un pelotón. Pero **los** grandes dirigentes, frente a su pelotón, ven a cuarenta y cuatro individuos, cada uno de los cuales tiene aspiraciones. quiere vivir, quiere hacer lo mejor».¹ Ésta **es** la única manera de relacionarse con las personas.

PON UN «SOBRESALIENTE» EN LA CABEZA DE CADA PERSONA

Una de las mejores cosas que puedes hacer por los demás es esperar lo mejor de ellos. Yo llamo a esto poner un «Sobresaliente» en la cabeza de cada persona. Esto ayuda a otros a pensar mejor de si mismos **y**, a la vez, te ayuda a ti. Según Jacques Wiesel: «Un estudio de cien millonarios mostró un común denominador: esos hombres y mujeres de gran éxito podían ver el lado bueno de los demás».

1 Schwarzkopf. Norman, opf. "Lessons in Leadership", vol 12. no 5

¿Cómo puedo relacionarme con las personas?

Benjamin Disraeli comprendió y practicó este **concepto**, y fue uno de los secretos de su carisma. Una **vez dijo**: «El mayor bien que uno puede hacer por **otro no** es simplemente darle sus riquezas sino **revelarle las** que él tiene». Si aprecias a otros, les animas **y les** ayudas a alcanzar su potencial, ellos se **relacionarán** mejor contigo.

Cuanto más difícil es el reto, mejor es la conexión Nunca subestimes el poder de desarrollar las **relaciones** personales. Leí que durante la Primera Guerra Mundial en Francia, el general Douglas MacArthur **dijo** a un comandante de batallón antes de un duro combate: «Mayor, cuando venga la señal desde la cumbre, quiero que usted vaya primero, delante de sus hombres. Si lo hace, ellos le seguirán». Después, MacArthur se quitó de su uniforme la Cruz de Servicio Distinguido y se la puso al mayor. Le premiaba por su heroísmo antes de pedirle que lo exhibiera. Por supuesto, el mayor dirigió a sus hombres, quienes lo siguieron hasta la cumbre y lograron su objetivo.

EL RESULTADO DE LA CONEXION EN EL LUGAR DE TRABAJO

Se puede ver cuándo un líder ha hecho el irabajode relacionarse con su gente en la manera como funciona su organización. Entre sus empleados existirá **una** fuerte lealtad y una clara ética de trabajo. La visión del líder se vuelve la aspiración de las personas. El impacto es poderoso.

Nunca subestimes la importancia de construir **puentes** de relaciones personales entre tú y los **que te** rodean. Hay un antiguo adagio que dice: «Para dirigirte tú mismo, usa tu cabeza; para dirigir a **otros**, usa tu corazón». Toca siempre el corazón de la **persona** antes de pedirle una mano.

¿Cómo puedo aprender a escuchar?

Trata a toda persona como si fuera la más importante del mundo.

Alguna vez escuché esta broma: «Nadie escucharía hablar a uno si no supiera que después le toca hablar a él». Por desgracia, eso describe acertadamente la manera en que muchos abordan la comunicación: están demasiado ocupados esperando su turno como para escuchar realmente a otros. Los triunfadores, en cambio, comprenden el valor de llegar a ser buenos oyentes.

La capacidad para escuchar hábilmente es el cimiento para el cultivo de las relaciones personales positivas. En una oficina he visto este letrero: «No aprendes nada cuando tú eres el único que habla».

El valor DE ESCUCHAR Considera los siguientes beneficios de escuchar:

Cuando se escucha se muestra respeto Un error que se comete a menudo al comunicarse es tratar a toda costa de impresionar a la otra persona. Las personas tratan de parecer inteligentes, ocurrentes o divertidas. Pero si uno quiere relacionarse bien con los demás, tiene que estar dispuesto a enfocarse en lo que ellos tienen que ofrecer. Muéstrate *impresionado e interesado*, no *impresionante e interesante*. El poeta y filósofo Ralph Waldo Emerson reconocía: «Todo hombre que conozco es de alguna manera mi superior, y puedo aprender de él». Recuerda eso y escucha, y las líneas de comunicación realmente se abrirán.

Cuando se escucha se edifican las relaciones personales Dale Carnegie, autor del libro *Como ganar amigos e influir sobre las personas*, aconsejaba: «Puedes ganar más amigos en dos semanas siendo un buen oyente que los que podrías hacer en dos años tratando de que la gente se interese en ti». Él mismo tenía un talento inusual para entender las relaciones personales. Reconocía que las personas que se centran en sí

¿Cómo puedo aprender a escuchar?

mismas y que sólo hablan de ellas y de sus **preocupaciones** todo el tiempo, rara vez desarrollan **relaciones** fuertes con otros. David Schwartz anotó en *The Magic of Thinking Big* [La magia de pensar en grande]: «**Las** personas grandes monopolizan el escuchar. La **gente** pequeña monopoliza el hablar».

Al llegar a ser un buen oyente, serás capaz de **relacionarte** con otros en más niveles y desarrollar relaciones personales más fuertes y profundas, porque estás **supliendo** una necesidad. Cuando nos convertimos en **ese** oyente, ayudamos a esa persona.

Cuando se escucha se aumenta el conocimiento

Wilson Mizner dijo: «Un buen oyente no sólo es popular en todas partes, sino que después de un **tiempo** sabe algo». Es asombroso cuánto puedes **aprender** acerca de los amigos y la familia, el trabajo, **la** organización para la que trabajas y de ti mismo, **cuando** decides realmente escuchar a los demás. Pero no **todos** captan este beneficio. Por ejemplo, una vez escuché un relato sobre un tenista profesional que daba **una** lección a un nuevo alumno. Después de **observarle** dar algunos golpes con la raqueta a la pelota, el

profesional le detuvo y le sugirió diversas maneras para mejorar su golpe. Pero cada vez que lo hacía, el alumno le interrumpía y le daba una opinión diferente del problema, además de decirle cómo había que resolverlo. Después de varias interrupciones, el profesional empezó a asentir con su cabeza.

Cuando la lección terminó, una mujer que había estado observando todo dijo al instructor: «¿Porqué se dejó arrastrar por las necias sugerencias de ese arrogante?». El profesional sonrió y replicó: «Aprendí hace mucho tiempo que es una pérdida de tiempo tratar de vender *respuestas* reales a alguien que todo lo que quiere comprar son *ecos*».

Cuídate de ponerte en una situación en la que creas que tienes todas las respuestas. Cuando lo haces, te encuentras en peligro. Es casi imposible pensar de uno mismo como «el experto» y seguir creciendo y aprendiendo al mismo tiempo. Los grandes aprendices son grandes oyentes.

A medida que las personas adquieren mayor autoridad, un problema común es que a menudo **escuchan** menos a los demás, especialmente a sus **subalternos**.

¿Cómo puedo aprender a escuchar?

Aunque es cierto que cuanto más alto subes, menos se te exige escuchar a los demás, también es cierto que aumenta tu necesidad de poseer mejores habilidades para ello. Cuanto más lejos estás de la línea del frente, más tienes que depender de otros para obtener información confiable. Sólo si desarrollas desde temprano buenas habilidades para escuchar y luego sigues usándolas, podrás reunir la información que necesitas para triunfar.

Al avanzar por la vida y lograr más éxito, no pierdas de vista tu necesidad personal de seguir creciendo y mejorando. Recuerda: un oído sordo es evidencia de una mente cerrada.

Cuando se escucha se generan ideas

Las buenas empresas tienen reputación de escuchar a su gente. Lo que es bueno para ellas es bueno para los individuos.

Cuando uno adquiere el hábito de escuchar a otros nunca le faltan ideas. A la gente le encanta contribuir, especialmente cuando su líder comparte con ellos el crédito. Si les das la oportunidad de expresar sus pensamientos y les escuchas con una mente

abierta, siempre habrá un flujo de nuevas ideas. Incluso cuando éstas no sirvan, el simple hecho de escucharles puede a menudo inspirar otros pensamientos creativos en ti y en los demás. Nunca sabrás lo cerca que estás de una idea de un millón de dólares a menos que estés dispuesto a escuchar a los demás.

Cuando se escucha se construye lealtad

Cuando no haces una práctica de escuchar a los demás, ellos buscarán a otros que lo hagan. En el momento en que empleados, cónyuge, colegas, hijos o amigos dejan de creer que les estás escuchando, buscan a otras personas que les den lo que necesitan. A veces las consecuencias pueden ser desastrosas: el fin de una amistad, la falta de autoridad en el trabajo, la reducción en la influencia paterna o la ruptura de un matrimonio.

Por otro lado, la práctica de buenas habilidades para escuchar atrae a la gente. A todos nos encanta un buen oyente y nos sentimos atraídos por él o ella. Si uno escucha con constancia a los demás, valorándoles en alto grado así como lo que tienen para ofrecer, es más probable que ellos desarrollem una fuerte

¿Cómo puedo aprender a escuchar?

lealtad hacia uno, aun cuando nuestra autoridad **sobre** ellos sea no oficial o informal.

Escuchar es una gran manera de ayudar a otros y a uno mismo.

Roger G. Imhoff instaba: «Deja que otros confíen **en** ti. Tal vez a ti no te ayude, pero con toda certeza **les** ayuda a ellos». A primera vista escuchar a otros puede parecer que sólo beneficia a los demás, pero cuando uno se convierte en un buen oyente se pone **en** posición de ayudarse también. Tiene la capacidad **de** desarrollar relaciones personales fuertes, reunir información valiosa y aumentar su comprensión de **si** mismo y de los otros.

Cómo **desarrollar habilidades para escuchar** Para llegar a ser un buen oyente uno tiene que **querer** escuchar, pero también necesita algunas **habilidades** que le ayudarán. Las siguientes nueve sugerencias pueden ayudarte a mejorar en ese aspecto:

1. *Mira al que habla* El proceso entero de escuchar empieza cuando **prestas** toda tu atención a la otra persona. Al interactuar

con alguien, no le pongas al día en otro trabajo, ni revuelvas papeles, ni laves los platos, ni veas la televisión. Dedica el tiempo necesario para concentrarte sólo en la otra persona. Si no tienes tiempo en ese momento, entonces busca hacerlo tan pronto como puedas.

2. No *interrumpas*

La mayoría de las personas reacciona mal cuando se las interrumpe. Les hace sentir que se les ha faltado al respeto.

Los que tienen la tendencia de interrumpir a otros por lo general lo hacen por una de estas razones:

- No asignan suficiente valor a lo que el otro tiene que decir.
- Quieren impresionar a los demás demostrando lo listos e intuitivos que son.
- Están demasiado entusiasmados con la conversación como para dejar que el otro termine de hablar.

Si tienes el hábito de interrumpir a los demás, examina tus motivos y decide cambiar. Da a los otros el tiempo que necesitan para expresarse. No pienses

que tienes que ser tú quien habla todo el tiempo. **Ciertos** períodos de silencio pueden darte la **oportunidad** de reflexionar sobre lo que se está diciendo **para** responder apropiadamente.

3. Concéntrate en entender

¿**Has** notado lo rápido que la mayoría de las **personas** olvidan lo que han oído? Se han hecho estudios **en** importantes universidades norteamericanas que **indican** que la mayoría de las personas puede traer a **colación** sólo el 50% de lo que oye, inmediatamente **después** de oírlo. Conforme pasa el tiempo, su **capacidad** para recordar sigue reduciéndose. Para el día **siguiente** su retención, por lo general, cae al 25%.

Una manera de combatir esa tendencia es buscar **entender** antes que simplemente recordar datos. Herb Cohen, abogado, conferencista y autor, enfatizaba: «Escuchar eficazmente requiere algo más que oír las **palabras** que se transmiten. Exige que uno encuentre significado y entienda lo que se está diciendo. Después **de todo** el significado no está en las palabras, sino en **las personas**».

4. *Determina la necesidad del momento*

Muchos hombres y mujeres entran en conflicto porque, en ocasiones, se comunican sobre cosas diferentes. Descuidan determinar la necesidad de la otra persona en el momento de la interacción. Los hombres por lo general quieren resolver cualquier problema que traten; su necesidad es la resolución. Las mujeres, por su parte, con mayor probabilidad le contarán el problema simplemente por contarla, pero no piden ni desean soluciones.

Si muestras a las personas lo mucho que te interesan y les haca preguntas de una manera que no las amenace, te asombrarás de lo mucho que te dicen.

Cada vez que es posible determinar la necesidad presente de los que están comunicándose con uno, se puede poner en su contexto apropiado lo que digan. Así podrás entenderlos mejor.

5. *Controla tus emociones*

La mayoría de las personas arrastran su propio lastre emocional que las hace reaccionar ante ciertas personas o situaciones. Sigmund Freud afirmó: «Un hombre al que le duele una muela no puede estar

enamorado». Quería decir que el dolor de muelas no **le permite** notar nada aparte de su sufrimiento. De **manera similar**, siempre que un individuo tiene **intereses personales**, las palabras de los demás mueren **ahogadas** por el ruido de sus propios pensamientos.

Cada vez que te involucres emocionalmente en alto **grado** al escuchar a otro, controla tus emociones, especialmente si tu reacción parece ser más fuerte de **lo** que amerita la situación. No querrás convertir a **una** persona confiada en blanco de tu desahogo. **Además**, aunque tus reacciones no se deban a algún **evento** de tu pasado, siempre debes dejar que los **demás** terminen de explicar su punto de vista, sus **ideas o** sus convicciones, antes de expresar las tuyas.

6. Suspende tu juicio

¿Alguna vez has empezado a escuchar a otra **persona** que te contaba su historia y la has interrumpido **para** darle una respuesta antes de que haya **terminado?** Casi todos lo hemos hecho, pero la verdad es que **uno** no puede sacar conclusiones y ser un buen **oyente** al mismo tiempo. Cuando estés hablando con **oíros** espera hasta haber escuchado toda la historia

antes de responder. Si no lo haces así, quizás te pierdas lo más importante que ellos quieren decir.

7. Haz un resumen a intervalos regulares

Los expertos concuerdan en que escuchar es más eficaz cuando se hace activamente. John H. Melchinger sugiere: «Comenta sobre lo que escuchas, e individualiza tus comentarios. Por ejemplo, puedes decir "Claro, eso obviamente es importante para ti". Ve más allá del "qué interesante". Si te entrenas a ti mismo para comentar significativamente, el que habla sabrá que le estás escuchando y te dará más información».

Un método para escuchar activamente es hacer un resumen de lo que el otro está diciendo, haciendo un comentario a intervalos regulares. Cuando el que habla termina un asunto, parafrasea sus puntos principales o ideas, antes de que pase al siguiente, y verifica que has recibido el mensaje correcto. Hacerlo así da confianza a la persona y te ayuda a mantener tu concentración en lo que el otro está tratando de comunicarte.

8. Pregunta para entender mejor

¿Has notado alguna vez que los mejores periodistas son excelentes oyentes? Miran a quién habla, se centran

en entender, suspenden el juicio y hacen un resumen de lo que la persona tiene que decir. La gente **confía** en ellos y parece estar dispuesta a decirles **casi** cualquier cosa. Otra destreza que les ayuda a **reunir** más información y a aumentar su **comprensión** de la persona a la que están entrevistando es **que** hacen buenas preguntas.

Si quieras llegar a ser un oyente eficaz, conviértete **en un** buen periodista, no como aquellos que ponen **el** micrófono en las narices mientras interrogan, sino **como** aquellos que con cortesía hacen preguntas y **buscan** comprender mejor. Si muestras cuánto te **interesas** e interrogas de una manera no amenazadora, **te** asombrarás de lo mucho que te dirán.

9. Siempre haz del escuchar tu prioridad

Por último, debes recordar hacer de la capacidad **para** escuchar una prioridad, sin importar lo ocupado **que** estés o cuánto hayas subido en tu organización.

Un ejemplo impresionante de un ejecutivo ocupado **que** se daba tiempo para escuchar es Sam Walton, **fundador** de Wal-Mart, uno de los hombres más ricos del **mundo**. Él creía en la importancia de escuchar lo que

los demás tenían que decir, especialmente sus empleados. Cierta vez voló a Texas, aterrizó y le dio a su copiloto instrucciones para encontrarle ciento cincuenta kilómetros más adelante, en cierta carretera. Después hizo el recorrido en un automóvil de su empresa, simplemente para poder conversar con el conductor. Debemos dar al escuchar esta clase de prioridad.

Muchos dan por sentada esta capacidad. Creen que escuchar es Fácil, y se consideran a sí mismos como oyentes bastante buenos. Aunque es cierto que la mayoría de las personas puede oír, pocos son realmente capaces de escuchar. Sin embargo, nunca es demasiado tarde para convertirse en un buen oyente. Puedes cambiar tu vida y la de los demás.

PARTE III

**El crecimiento de las relaciones
personales**

¿Cómo puedo cultivar la confianza en otros?

6

¿Cómo puedo cultivar la confianza en otros?

Cuando tus palabras igualan a tus acciones, las personas saben que pueden confiar en ti.

En su best seller *Los siete hábitos de las personas altamente eficaces*, Steven Covey escribió sobre la importancia de la integridad para el éxito de una persona:

Si trato de usar estrategias y técnicas para lograr que otros hagan lo que quiero, que trabajen mejor, que se motiven más, que me quieran y se quieran entre sí, mientras mi carácter es fundamentalmente malo, marcado por la duplicidad y la falta de sinceridad, no puedo tener éxito. Mi doble mensaje fomentará la desconfianza: todo lo que haga, incluso usar las llamadas tácticas de relaciones humanas, se percibirá como manipulación.

Sencillamente no hay ninguna diferencia entre lo buena que sea la retórica o incluso lo buenas que sean las intenciones; si hay

*poco o nada de confianza, no habrá **cimiento** ni éxito permanente. Sólo la bondad básica da vida a la técnica.*

La integridad es vital para el éxito personal y para los negocios. Durante un estudio realizado por la Escuela para Graduados en Administración de la UCLA y la consultora Kom-Ferry de Nueva York se hizo una encuesta entre mil trescientos altos ejecutivos. El 71% de ellos dijeron que la integridad es la cualidad más necesaria para triunfar en los negocios.

LA INTEGRIDAD TIENE QUE VER CON COSAS PEQUEÑAS

La integridad es importante para desarrollar las relaciones personales. Es también el cimiento sobre el que se edifican muchas de las otras cualidades para el éxito, tales como el respeto, la dignidad y la confianza. Si el cimiento de la integridad es débil o fundamentalmente defectuoso, entonces el éxito se hace imposible. La escritora Cheryl Biehl recalca: «Una de las realidades de la vida es que si no se puede confiar en una persona en todos los sentidos, no se

1 Covey, Stephen R. *The Seven Habits of Highly Effective People Restoring the Character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989).

¿Cómo puedo cultivar la confian/a en otros?

confiar en ninguno». Incluso las personas que logran esconder su falta de integridad por un tiempo, finalmente fracasarán y también sus relaciones.

Es esencial mantener la integridad atendiendo a las cosas pequeñas. Muchos no comprenden esto. Creen que pueden hacer lo que quieran cuando se trata de cosas pequeñas, porque piensan que en tanto y en cuanto no cometan grandes fraudes, todo les irá bien. Pero los principios éticos no son flexibles. Una mentira blanca o piadosa sigue siendo una mentira. El robo **es** robo, ya se trate de una moneda o de miles de billetes. La integridad compromete al carácter sobre la ganancia personal, a las personas sobre las cosas, al servicio sobre el poder, al principio sobre la conveniencia, a la noción de largo alcance sobre la inmediata.

Phillips Brooks, clérigo del siglo XIX, decía: «El carácter se forja en los pequeños momentos de nuestras vidas». Siempre que se rompe un principio moral, **se** crea una pequeña grieta en el cimiento de la integridad de uno, y cuando las cosas se ponen feas, es más duro actuar con integridad, y no más fácil. El carácter no se crea en una crisis, sólo sale a la luz.

Todo lo que se ha hecho en el pasado, y lo que se ha dejado de hacer, sale a relucir cuando se está bajo presión.

Desarrollar y mantener la integridad requiere atención constante. Una regla sencilla que he escuchado dice: «No hagas aquello que no te gustaría leer en los periódicos al día siguiente». Ésta es una buena norma que todos deberíamos observar.

LA INTEGRIDAD ES UN ASUNTO INTERNO

Muchos luchan con cuestiones de integridad, entre otras cosas, porque tienden a mirar fuera de sí mismos para explicar sus deficiencias de carácter. Pero el desarrollo de la integridad es un asunto interno. Observa las tres verdades sobre la integridad que van en contra del pensamiento común:

1. *La integridad no está determinada por las circunstancias*
Es cierto que nuestra crianza y circunstancias influyen en lo que somos, especialmente cuando somos jóvenes. Pero conforme pasan los años, mayor es el número de decisiones que tomamos, para bien o para

mal. Dos personas pueden crecer en el mismo ambiente, incluso en la misma familia, pero una puede tener integridad y la otra no. Tus circunstancias son tan responsables de tu carácter como el espejo lo es de tu aspecto. Lo que ves sólo refleja lo que eres.

2. La integridad no se basa en credenciales

En tiempos antiguos, los alfareros, grabadores y otros artesanos solían usar un símbolo para marcar lo que habían creado. El símbolo que cada uno usaba era su «carácter». El valor del trabajo iba en proporción a la destreza con que se había hecho el objeto, y sólo si la calidad del trabajo era alta, se estimaba el carácter. En otras palabras, la calidad de la persona y su trabajo daban valor a sus títulos. Si el trabajo era bueno, bueno era su carácter. Si era malo, entonces se veía su carácter como deficiente.

Lo mismo es válido para nosotros hoy. El carácter viene de lo que somos. No obstante, algunos quieren que se les juzgue no por lo que son, sino por los diplomas que se han ganado o el cargo que ocupan, sin que importe la naturaleza de su carácter. Su deseo es influir en otros por el peso de sus credenciales

antes que por la fuerza de su carácter, pero jamás pueden lograr lo mismo. Observa algunas de las diferencias que hay entre los dos:

CREENCIAS

- Son transitorias
- Resaltan los derechos
- Añaden valor a una sola persona
- Miran los logros pasados
- A menudo provocan celos en otros
- Pueden sólo colocarlo en la puerta

CARÁCTER

- Es permanente
- Mantiene el enfoque en las responsabilidades
- Añade valor a muchas personas
- Construye un legado para el futuro
- Genera respeto e integridad
- Lo mantiene allí

Cuando se trata del poder para influir en los demás, ninguna cantidad de títulos, grados, oficios, designaciones, galardones, licenciaturas ni otras credenciales puede reemplazar a la integridad básica y honrada.

3. No hay que confundir integridad con reputación

Ciertamente una buena reputación es valiosa. El rey Salomón decía: «De más estima es el buen nombre

que las muchas riquezas».² Pero una buena reputación existe porque es un reflejo del carácter de la persona. Si una buena reputación es como oro, entonces el tener integridad es como ser dueño de la mina. Preocúpate menos por lo que otros piensan y presta atención a tu carácter. D. L. Moody escribió: «Si cuido de mi carácter, mi reputación se cuidará a si misma».

Si uno lucha por mantener su integridad y hace lo debido por fuera, pero así y todo está logrando resultados incorrectos, algo anda mal en uno, todavía necesita un cambio interior. Las siguientes preguntas te ayudarán a descubrir los aspectos que necesitan atención.

PREGUNTAS PARA AYUDARTE A MEDIR TU INTEGRIDAD

1. ¿Cómo trato a las personas si no tengo nada que ganar?
2. ¿Soy transparente ante los demás?
3. ¿Ajusto mi papel según la persona o personas con quienes estoy?
4. ¿Soy la misma persona bajo los reflectores que cuando estoy a solas?

² Proverbios 22.1.

5. ¿Admito rápidamente mis errores sin que me presionen para hacerlo?
6. ¿Pongo a las personas por delante de mi agenda personal?
7. ¿Tengo una norma inmutable para las decisiones morales o dejo que las circunstancias determinen mi decisión?
8. ¿Tomo decisiones difíciles, aunque me cuesten en lo personal?
9. Cuando tengo algo que decir acerca de otra persona, ¿hablo con ella o de ella?
10. ¿Rindo cuentas por lo menos a alguien por lo que pienso, digo y hago?

No te apresures a responder. Si el desarrollo del carácter es un área de necesidad sería en tu vida, tu tendencia puede ser leer por encima las preguntas, dando las respuestas que describirían lo que a ti te gustaría ser en lugar de lo que realmente eres. Dedica tiempo para reflexionar sobre cada una, considerándola seriamente antes de responder. Después trabaja las áreas en las que tengas más problemas.

¿Cómo puedo cultivar la confianza en otros?

La integridad es tu mejor amiga La integridad es tu mejor amiga. Jamás te traicionará ni te pondrá en una situación comprometedora. Mantendrá tus prioridades en orden. Cuando te veas tentado a lomar atajos, te ayudará a seguir el curso debido. Cuando otros te critiquen injustamente, te ayudará a seguir avanzando y a tomar el camino superior de no vengarte. Cuando las críticas de otros sean válidas, la integridad te ayudará a aceptar lo que dicen, aprenderás de ello y seguirás creciendo.

Si una buena reputación es como oro, entonces, el tener integridad es ser dueño de la mina.

Abraham Lincoln dijo una vez: «Cuando entregue las riendas de mi administración quiero que me quede un amigo, y ese amigo está dentro de mí mismo». La integridad de Lincoln fue su mejor amiga mientras estuvo en la presidencia, aunque fue criticado muy cruelmente.

LA integridad es la mejor amiga de tu amigo La integridad es tu mejor amiga. Y también es la mejor amiga de tu amigo. Cuando los jueces te rodean sepan que

eres una persona de integridad, sabrán que quieres influenciarles para añadir valor a sus vidas. No tendrán que preocuparse por tus motivos.

Se ha dicho que no se conoce realmente a una persona mientras no se la haya observado interactuar con un niño, cuando una llanta de su automóvil se desinfla, cuando el jefe esté ausente y cuando piensa que nadie la ve. Pero las personas con integridad nunca tienen que preocuparse por eso. Sin que importe dónde estén, con quién, o en qué situación, son coherentes y viven según sus principios.

CONVIÉRTETE EN UNA PERSONA DE INTEGRIDAD

A fin de cuentas, puedes desviar tus acciones para que se ajusten a tus principios, o puedes doblar tus principios para que se adecúen a tus acciones. Es una decisión que tienes que tomar. Si quieres tener éxito, será mejor que escojas la senda de la integridad, porque todos los demás caminos, finalmente, llevan a la ruina.

Para llegar a ser una persona de integridad necesitás regresar a lo básico. Tienes que tomar algunas decisiones serias, pero valdrán la pena.

COMPROMÉTETE A LA HONRADEZ, LA CONFIABILIDAD Y LA CONFIDENCIALIDAD

La integridad empieza con una decisión específica y consciente. Si esperas hasta que surja la crisis antes de establecer las cuestiones de integridad, te dispones a fracasar. Escoge hoy vivir siguiendo un código moral estricto, y determina apegarle a él pase lo que pase.

DECIDE DE ANTEMANO QUE NO TE VENDES

Washington dijo que «pocos hombres tienen la **virtud** de resistir la oferta más allá». Algunos se dejan comprar porque no han resuelto la cuestión del dinero antes del momento de la tentación. La mejor manera **de** guardarte contra una ruptura de la integridad es **tomar** hoy la decisión de que no venderás tu **integridad** ni por poder, ni por venganza, ni por orgullo, ni **por** dinero; por ninguna cantidad.

CADA DÍA HAZ «LO QUE DEBES» ANTES QUE «LO QUE QUIERES» HACER

Gran parte de la integridad consiste en cumplir hasta terminar consecuentemente nuestras responsabilidades. Zig Ziglar dice: «Si haces las cosas que tienes que

hacer cuando tienes que hacerlas, llegara el día en que puedes hacer lo que quieras hacer cuando quieras hacerlo». El psicólogo y filósofo William James expresó la idea más rigurosamente: «Toda persona debería hacer en el día por lo menos dos cosas que detesta hacer, simplemente por la práctica».

Con integridad uno puede disfrutar de libertad. No sólo será menos probable que te esclavice el estrés que provocan las malas decisiones, las deudas, el engaño y otros asuntos negativos del carácter, sino que estarás libre para influenciar a otros y añadirles valor de una manera increíble. Tu integridad abre la puerta para que disfrutes del éxito continuado.

Si sabes por qué te mantienes firme y actúas en consecuencia, la gente puede confiar en ti. Es un modelo del carácter y consistencia que otros admirarán y quieren imitar. Habrás puesto un buen cimiento, lo que te hará posible edificar relaciones personales positivas.

¿Cuál es mi relación personal más importante?

7

¿Cuál es mi relación personal más importante?

Triunfa en casa y todas las demás relaciones personales serán más fáciles.

Para algunas personas el matrimonio y la familia han llegado a ser víctimas aceptables en la búsqueda del éxito. Pero muchos se están dando cuenta de que la esperanza de encontrar la felicidad a costa de la ruptura de una familia es una ilusión. No se puede abandonar un matrimonio o descuidar a los hijos y obtener un verdadero éxito. Edificar y mantener familias fuertes nos beneficia en todo sentido y esto incluye la ayuda para triunfar. El experto en vida familiar Nick Stinnet afirmó hace más de una década: «Cuando tienes una vida familiar fuerte, recibes el mensaje de que eres importante, se te quiere y se te

cuida. La ingestión positiva de amor, afeclo y respeto... te da los recursos internos para lidiar más exitosamente con la vida».

CÓMO TRABAJAR PARA SEGUIR JUNTOS

Desde casi el comienzo de nuestro matrimonio, mi mujer y yo nos dimos cuenta de que en mi carrera a menudo tendría la oportunidad de viajar. Decidimos que cada vez que tuviera que ir a algún lugar especial o asistir a alguna reunión interesante, ella me acompañaría, aunque fuera financieramente difícil. Con el correr de los años nos ha ido bastante bien cumpliendo con ese compromiso.

Hemos estado con nuestros hijos en las capitales de Europa, en las selvas de América del Sur, en las atiborradas ciudades de Corea, en la agreste zona remota de Australia y en safaris en Sudáfrica. Hemos conocido personas maravillosas de todas las razas y de multitud de nacionalidades. Hemos tenido la oportunidad de ver y hacer cosas que permanecerán en nuestros recuerdos por el resto de nuestras vidas. Mi decisión fue muy temprana: ¿de qué me serviría ganar todo el oro del mundo si perdía a mi familia?

¿Cuál es mi relación personal más importante?

Sé que no habría logrado ningún éxito en la vida sin mi esposa, pero mi gratitud a ella y a nuestros hijos no brota de lo que me han dado. Viene de lo que significan para mí. Cuando llegue al final de mis días no quiero que Margaret, Elizabeth o Joel Porter digan que fui un buen autor, conferencista, pastor o líder. Mi deseo es que mis hijos piensen que fui un buen padre y que Margaret considere que he sido un buen esposo. Eso es lo que más importa. Es la medida del verdadero éxito.

Pasos para edificar una familia fuerte Los buenos matrimonios y las familias fuertes son una alegría, pero no se dan porque sí. Si queremos tener familias sólidas y matrimonios saludables, tenemos que esforzarnos arduamente para crearlos.

Si tienes familia o tienes la intención de tener una en el futuro, observa las siguientes pautas. Han servido para la formación de mi propia familia, y creo que pueden ayudarte a fortalecer la tuya.

Expresarse aprecio unos a otros Una vez escuché que alguien bromeaba diciendo que el hogar es el lugar adonde los miembros de la

familia van cuando se han cansado de portarse bien con otras personas. Desafortunadamente algunos hogares parecen funcionar de esa manera. Un vendedor pasa todo el día tratando a sus clientes con la mayor amabilidad pero es rudo con su esposa al llegar a casa. Una doctora en medicina pasa todo el día atendiendo con compasión a sus pacientes, pero llega a su casa agolada y descuida a sus hijos.

Para edificar una familia fuerte tienes que hacer de tu hogar un ambiente de apoyo. El psicólogo William James observaba: «En toda persona, desde la cuna hasta la tumba, hay una profunda ansiedad de recibir aprecio». Cuando las personas se sienten apreciadas muestran su mejor lado. Cuando ese aprecio tiene lugar en casa y va acompañado de aceptación, amor y estímulo, los lazos entre los familiares crecen y el hogar se convierte en un refugio seguro para todos.

¿De qué me sirve ganar todo el oro del mundo si pierdo a mi familia?

He oído que por cada comentario negativo de un familiar, se necesitan cuatro comentarios positivos de alguien extraño para contrarrestar el daño. Por eso es tan importante enfocarse en los aspectos positivos de

¿Cuál es mi relación personal más importante?

cada personalidad y expresar amor incondicional los unos por los otros, tanto verbal como no verbalmente. De esa manera el hogar se convierte en un ambiente positivo para todos.

ESTRUCTURAR LAS VIDAS PARA PASAR TIEMPO JUNTOS

Cuando yo era muchacho pasaba mucho tiempo con mis padres, mi hermano y mi hermana. Salíamos de vacaciones en familia, por lo general, en automóvil. Como padre me ha sido más difícil mantener viva esa tradición. Hemos sido buenos para planear y salir juntos de vacaciones, pero a veces hemos tenido que ser creativos para pasar tiempo juntos. Por ejemplo, cuando mis hijos eran pequeños, siempre trataba de llevarlos a la escuela por la mañana, a fin de pasar algún rato con ellos. Con todas las cosas que tienen lugar en nuestras atareadas vidas, nos dimos cuenta de que la única manera en que podíamos compartir el tiempo era planeándolo cuidadosamente.

Todos los meses paso varias horas examinando mi itinerario de viajes, resolviendo qué conferencias debo dar, pensando en los proyectos que tengo que

completar y cosas por el estilo. En ese momento planeo mi trabajo para todo el mes, pero antes de marcar cualquier fecha para mi trabajo, anoto todas las que son importantes para la familia. Dejo libre el tiempo para cumpleaños, aniversarios, juegos deportivos, presentaciones de teatro, ceremonias de graduación, conciertos y cenas románticas. También para salir a solas con mi mujer y con cada uno de nuestros hijos, para que podamos continuar edificando nuestras relaciones personales. Una vez que he anotado todo eso, entonces planifico mi horario de trabajo alrededor de lo ya anotado. Lo he hecho durante años, y ha sido lo único que ha evitado que mi trabajo me obligara a dejar a mi familia fuera de mi calendario. **Comprendí** que si no estructuro estratégicamente mi vida para pasar tiempo con mi familia, no lo haré.

Trata la crisis de una manera positiva Toda familia atraviesa problemas, pero no todas responden a ellos de la misma manera. Eso a menudo diferencia a una familia que estrecha sus lazos de aquella que a duras penas logra sobrevivir. He notado

¿Cuál es mi relación personal más importante?

que **algunas** personas que buscan el éxito parecen evitar el ambiente hogareño. Sospecho que una razón es que **no** son capaces de manejar bien las situaciones de crisis en la familia. Encuentran más fácil evadir los problemas, pero esa no es la solución.

M. Scott Peck, autor de *The Road Less Traveled* [El camino menos transitado] ofrece algunas percepciones **notables** sobre el tema de los problemas y cómo **manejarlos**:

En el proceso completo de enfrentar y resolver problemas, la vicia cobra significado. Los problemas son el filo cortante que distingue el éxito del fracaso. Exigen nuestro valor y sabiduría; en verdad crean nuestro valor y sabiduría. Sólo debido a los problemas crecemos mental y espiritualmente... Aprendemos a través del dolor de afrontarlos y resolverlos. Como dijo Benjamin Franklin: «Aquellas cosas que duelen, instruyen».

Si **queremos** crecer como familia y tener éxito en casa **tanto** como en otros aspectos de nuestra vida, debemos aprender a enfrentar las dificultades que hallamos allí. Las siguientes son algunas estrategias para **ayudarte** en el proceso de resolver problemas:

- *Ataca el problema, nunca a la persona.* La idea es **respaldarse** siempre unos a otros. Todos están dei

mismo lazo, por lo tanto, no descargas sobre las personas tus frustraciones. Más bien, ataca el problema.

- *Busca toda la información.* Nada puede causar más daño que sacar conclusiones falsas en una crisis. No desperdigues tu energía emocional y física persiguiendo el problema equivocado. Antes de tratar de buscar soluciones, asegúrate de saber qué está sucediendo en realidad.
- *Haz una lista de todas las opciones.* Esto puede parecer un poco analítico, pero en realidad ayuda a mirar los lemas emocionales con algo de objetividad. (Si tuvieras un problema en tu trabajo, probablemente estarías dispuesto a seguir este proceso.) Dedica al problema familiar por lo menos el mismo tiempo y energía que darías a algún problema profesional.
- *Escoge la mejor solución.* Al decidir alguna solución siempre recuerda que las personas son tu prioridad. Toma tus decisiones de acuerdo a esto.
- *Busca los aspectos positivos del problema.* Las cosas difíciles nos dan la oportunidad de crecer. Sin que

¿Cuál es mi relación personal más importante?

importe lo malas que parezcan las cosas en ese **momento**, siempre hay algo positivo que puede **resultar** de ello.

- Nunca escatimes tu amor. Sin que importe lo mal **que se** pongan las cosas, o lo molesto que te **sientas**, nunca contengas tu amor hacia tu cónyuge e **hijos**. Diles cómo te sientes y reconoce los **problemas**, pero sigue amando incondicionalmente a tu **familia** a través de todo el proceso.

Este último punto es el más importante de todos. Cuando uno se siente amado y apoyado por su familia, puede soportar casi cualquier crisis. Y disfrutar mejor de los éxitos.

Comunícate continuamente Leí un artículo en un periódico que informaba de que la pareja promedio casada durante diez años o más dedica apenas treinta y siete minutos a la semana a la comunicación significativa. Casi no podía creerlo.

Compara eso con el hecho de que el ciudadano promedio gasta casi cinco veces más tiempo viendo la televisión ¡todos los días! No sorprende que muchos

matrimonios tengan problemas. Al igual que casi todo lo demás, la buena comunicación no surge porque sí. Tiene que ser desarrollada y ese proceso lleva tiempo y esfuerzo. Las siguientes son algunas sugerencias para ayudarte a lograrla:

- *Desarrolla plataformas para la comunicación.* Sé creativo para encontrar razones para hablar el uno con el otro. Pasea con ellos, como familia, para poder conversar. Llama a tu cónyuge un par de veces durante el día. Sal a almorzar en pareja una vez por semana. Ofrécte a llevar a tus hijos al partido de fútbol para poder hablar con ellos. La comunicación puede tener lugar casi en cualquier parte.
- *Controla a los asesinos de la comunicación.* La televisión y el teléfono probablemente se roban la mayor parte del tiempo de comunicación entre la familia. Restringe el tiempo que les dedicas, y te sorprenderás al ver cuántas más oportunidades tienes para hablar con ellos.
- *Alienta la honestidad y la transparencia en las conversaciones.* Las diferencias de opinión son saludables y normales en una familia. Anima a

¿Cuál es mi relación personal mas importante?

todos los miembros a decir lo que piensan, y **cuando** lo hagan, nunca les critiques ni les ridiculices.

- *Adopta un estilo positivo.* Sé consciente de la manera en que interactúa tu familia. Quizá has adoptado un estilo que asfixia la comunicación abierta. Si tienes el hábito de usar cualquier otro estilo de comunicación que no sea de cooperación, empieza a trabajar de inmediato para cambiarlo. Tendrás que hacer eso si quieras edificar la relación personal con ellos.

Comparte los mismos valores Hoy las familias no dan a los valores la misma **prioridad** o atención que se les daba en otras épocas. William Kirkpatrick, profesor del Boston College dijo: «Existe el mito de que los padres no tienen el **derecho** de inculcar sus valores en sus hijos. El dogma estándar parece ser que los hijos deben crear **sus** propios valores. Pero ¿tiene algún sentido que los **padres** permanezcan como espectadores neutrales **cuando** todos los demás, desde los escritores de **guiones de televisión**, hasta comediantes, publicistas y

profesores de educación sexual venden sus propios valores a nuestros hijos?»¹

Los valores comunes fortalecen a una familia y son benéficos para los hijos, en especial al crecer. Un estudio demostró que en los hogares de un solo parente, los hijos cuyo parente o madre expresa y obliga a cumplir las normas prosperan al doble del ritmo que aquellos en cuyos hogares esos conceptos no se promueven de la misma manera.² Y esto ni siquiera toma en cuenta si los valores son los que podríamos considerar positivos.

La mejor forma de empezar a trabajar para compartir valores comunes en tu familia es identificar aquellos que quieras inculcar. Si la tuya es como la mayoría de las familias, entonces nunca antes has hecho esto. Pero para poder llevarlos a la práctica, primero tienes que hallarlos. Seguramente existen de tres a siete cosas por las cuales estarías dispuesto a jugártelo todo.

Permíteme darte una lista de las cinco que hemos identificado en la familia Maxwell para que tengas una idea de a qué me refiero:

1 Kirkpatrick, William. *Why Johnny Can't Tell Right from Wrong* (New York Simon and Schuster, 1992)

2 Citado en Christianity Today, 4 de octubre de 1993.

¿Cuál es mi relación personal más importante?

1. Compromiso con Dios
2. Compromiso con el crecimiento personal y de la familia
3. Experiencias comunes y compartidas
4. Confianza en nosotros mismos y en otros
5. El deseo de hacer una contribución en la vida

Los valores que escogas sin duda serán diferentes de los nuestros, pero debes identificarlos. Dedica tiempo para hablar de valores con tu cónyuge e hijos. Si tus hijos son mayores, incluyelos en el proceso de identificar los valores. Hazlo en forma de conversación. Nunca titubees para asumir el papel de modelo y maestro de los valores de tu familia. Si no lo haces, alguien más lo hará por ti.

CONSTRUYE TU MATRIMONIO

Si estás casado o vives en pareja de manera estable, lo mejor que puedes hacer para fortalecer a tu familia es edificar tu relación con la persona elegida. Con certeza será lo mejor que puedes hacer por ella, pero también tendrá un impacto enormemente positivo en tus hijos. Josh McDowell sabiamente dijo: «Lo más

grandioso que un padre puede hacer por sus hijos es amar a la madre de ellos». Del mismo modo, lo mejor que una madre puede hacer por sus hijos es amar al padre de ellos.

Un ingrediente que, por lo común, falta en muchos matrimonios es la dedicación a tratar de que las cosas funcionen. Los matrimonios pueden empezar debido al amor, pero se terminan debido a la falta de compromiso. Alfred Kinsey, investigador de la sexualidad, quien estudió a seis mil matrimonios y a tres mil divorciados, reveló que «Tal vez no haya nada más importante en un matrimonio que la determinación a que ese matrimonio persista. Con una determinación así, los individuos se obligan a sí mismos a ajustarse y a aceptar situaciones que parecerían suficiente motivo para una ruptura, si la continuación del matrimonio no fuera el objetivo primordial». Si quieras ayudar a tu cónyuge, a tus hijos y a ti mismo, comprométete a construir y sostener un matrimonio fuerte.

Existe una correlación entre el éxito familiar y el personal. Edificar relaciones personales fuertes en la familia no sólo pone el cimiento para el éxito futuro, sino que le da a la vida un significado más profundo.

¿Cuál es mi relación personal más importante?

Creo que pocas personas han logrado verdaderamente el éxito sin una familia positiva que los apoye. Sin que importe lo grandes que sean los logros de las personas, creo que les falta algo cuando trabajan sin el beneficio de estas relaciones personales estrechas. Es cierto que algunas personas están llamadas a permanecer solteras, pero es poco común. Una buena familia ayuda a la mayoría de la gente a saber su propósito, a desarrollar su potencial, a disfrutar del peregrinaje en el camino con una intensidad que no es posible encontrar de otra manera.

Cuando se trata de sembrar las semillas para el bien de los demás, ¿quién podría recibir mayores beneficios de uno que los propios integrantes de nuestra familia?

¿Cómo puedo dirigir y estar al servicio de las personas al mismo tiempo?

8

¿Cómo puedo dirigir y estar al servicio de las personas al mismo tiempo?

Uno debe amar a su gente más que a su puesto.

Norman Schwarzkopf, general del ejército de los Estados Unidos, mostró capacidades de liderazgo realmente inusuales. En Vietnam, introdujo procedimientos para reducir las bajas y, cada vez que un soldado quedaba herido por una mina, iba personalmente a verlo, hacía que lo evacuaran usando su helicóptero y hablaba con los demás para levantarles el ánimo.

En una ocasión un hombre fue herido por una mina y, el entonces coronel, voló hasta el lugar del hecho. Mientras el helicóptero evacuaba al soldado herido, otro pisó una mina, que le provocó una seria herida en la pierna. El hombre cayó a tierra, gimiendo de

dolor. En ese momento se dieron cuenta de que la mina no había sido una trampa solitaria, sino que se encontraban en medio de un campo minado.

Schwarzkopf pensó que el soldado herido podría sobrevivir e incluso que lograría salvar su pierna, pero sólo si dejaba de revolcarse por el suelo. Él debía llegar hasta donde estaba el hombre e inmovilizarlo. Más tarde recordaría:

Empecé a avanzar por el campo minado, dando un paso a la vez, muy lentamente, con los ojos clavados en el suelo, buscando cualquier prominencia delatora o alambres que sobresalieran de la tierra. Las rodillas me temblaban tan fuertemente que cada vez que daba un paso tenía que agarrarme la pierna con ambas manos para calmarla antes de poder dar otro paso... Creo que tardé mil años en llegar hasta donde estaba aquel muchacho.

Schwarzkopf, quien había sido luchador y pesaba más de cien kilos, se echó sobre el herido y lo inmovilizó. Eso le salvó la vida. Con la ayuda de un equipo de ingenieros sacó al herido y a los demás del campo minado.

La cualidad que mostró se podría describir como heroísmo, valentía, o incluso, temeridad. Pero creo

¿Cómo puedo dirigir y estar al servicio de las personas al mismo tiempo?

que la expresión que mejor lo describe es *actitud de servicio*. Aquel día, la única manera en que podía ser eficaz como líder era servir al soldado que estaba en problemas.

Ten un corazón preparado para servir Cuando piensas en actitud de servicio, ¿la concibes como desempeñada por personas relativamente de poca habilidad, que se hallan en la parte más baja de la escalera de cargos? Si piensas así, te equivocas. Esta actitud no tiene nada que ver con el cargo o la habilidad. Sin duda habrás conocido personas que tienen una muy pobre actitud de servicio: el empleado grosero de la agencia gubernamental, la camarera que no quiere molestarse en recibir tu orden, el empleado que habla por teléfono con su amigo en lugar de atendernos.

Así como uno puede sentir cuando un trabajador no quiere servir a otros, también puede detectar fácilmente cuando alguien no tiene el corazón listo para servir. La verdad es que los mejores líderes desean servir a los demás, y no a sí mismos.

¿Qué hace un verdadero líder que sirve a los demás?

1. *Pone a los otros por encima de su propia agenda*

La primera característica de esta actitud es la capacidad de poner a otros por encima de uno mismo y de los propios deseos personales. Significa más que estar dispuesto a dejar momentáneamente a un lado su propia agenda. Quiere decir ser consciente de las necesidades de los demás, estar dispuesto a ayudarlos, ser capaz de dar importancia a sus deseos.

2. *Posee la confianza para servir*

La verdadera raíz de una actitud de servicio es la seguridad. Cualquier persona que cree que es demasiado importante como para servir es básicamente insegura. La manera como tratamos a otros es realmente un reflejo de lo que pensamos de nosotros mismos. El filósofo y poeta Eric Hoffer captó ese pensamiento:

Lo asombroso es que realmente amamos a nuestro prójimo como a nosotros mismos; hacemos a otros lo que nos hacemos a nosotros mismos. Detestamos a otros cuando nos detestamos a nosotros mismos. Somos tolerantes cuando nos toleramos. Perdonamos a otros cuando nos perdonamos. No es el amor a uno mismo, sino el odio hacia uno mismo el que está en la raíz de los problemas que afligen a nuestro mundo

¿Como puedo dirigir y estar al servicio de las personas al mismo tiempo?

Sólo los líderes seguros dan poder a otros. También es verdad que sólo las personas seguras pueden exhibir una actitud de servicio.

3. *Promueve el servicio a los demás*

Casi cualquier persona servirá si se le obliga a hacerlo y algunos servirán en una crisis. Pero se puede observar a simple vista el corazón de alguien que promueve el servicio hacia los demás. Los grandes líderes ven la necesidad, aprovechan la oportunidad y sirven sin esperar nada a cambio.

4. *No está pendiente de la posición*

Los líderes que sirven no se dejan limitar por el rango o la posición. Cuando el coronel Schwarzkopf se vio en medio de ese campo minado, lo último en que pensó fue en su rango. Era simplemente un individuo tratando de ayudar a otro. Ser líder le daba un mayor sentido de obligación a servir.

5. *Sirve por amor*

La actitud de servicio no está motivada por manipulación o promoción de uno mismo. Está alimentada por clamor. Finalmente, el alcance de su influencia y la calidad de sus relaciones personales dependen de la

profundidad de su interés por los demás. Por eso es tan importante que los líderes estén dispuestos a servir.

Cómo llegar a tener actitud de servicio Para mejorar esta actitud, haz lo siguiente:

- *Realiza actos pequeños.* ¿Cuando fue la última vez que tuviste gestos de bondad hacia otros? Empieza con los que están más cerca a ti: tu esposa o esposo, tus hijos, tus padres. Busca hoy mismo maneras de hacer por los demás pequeñas cosas que muestran que te interesas por ellos.
- *Aprende a andar lentamente en medio de la multitud.* Aprendí de mi padre esta gran lección. La llamo andar con paso lento en medio de la multitud. La próxima vez que asistas a alguna función con varios clientes, colegas o empleados, proponte relacionarte con otros circulando entre ellos y hablando con cada uno de ellos. Concéntrate en cada persona que encuentres. Aprende su nombre si no lo sabes todavía. Proponte enterarte de las necesidades, anhelos y deseos de cada uno. Despues, procura hacer algo benéfico a una media docena de ellos.

¿Como puedo dirigir y estar al servicio de las personas al mismo tiempo?

Es verdad que quienes serán grandes deben ser como los menores y siervos de todos.

- *Pasa a la acción.* Si en tu vida está notablemente ausente una actitud de servicio, la mejor manera de cambiar eso es empezar a servir. Empieza sirviendo con tu cuerpo, y tu corazón a la larga lo alcanzará. Comprométete a servir a otros durante seis meses, por ejemplo, en tu comunidad, una iglesia, una entidad de barrio, una organización de voluntarios. Si tu actitud sigue sin mejorar al final del período, hazlo de nuevo. Sigue haciéndolo hasta que tu corazón cambie.

¿Dónde está tu corazón cuando se trata de servir a otros? ¿Deseas llegar a ser un líder por las utilidades y los beneficios? ¿O te motiva el deseo de ayudar a los demás?

Si realmente deseas llegar a ser la clase de líder que las personas quieren seguir, tendrás que resolver esta cuestión de la actitud de servir. Si tu postura es ser servido en lugar de servir, tendrás problemas. Es cierto que los que serán grandes deben ser como el menor y siervos de todos.

Albert Schweitzer sabiamente dijo: «No sé cuál **será** su destino, pero estoy seguro de algo: aquellos **que** serán realmente felices son quienes han buscado y encontrado cómo servir». Si quieres tener éxito al **más** alto nivel, estate dispuesto a servir al nivel más bajo. Ésa es la mejor manera de construir las relaciones personales.

Acerca del autor

John C. Maxwell, conocido como el experto de los Estados Unidos en liderazgo, habla a cientos de miles de personas cada año. Ha comunicado sus principios sobre liderazgo a empresas de Fortuna 500, a la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point, y a organizaciones deportivas como la NCAA, la NBA y la NFL. Maxwell es fundador de varias organizaciones, tales como Máximo Impacto, dedicadas a ayudar a las personas a alcanzar su potencial de liderazgo. Es autor de más de treinta libros, entre ellos *Developing the Leader Within You*, *Failing Forward*, *Your Road Map for Success*, *There's No Such Thing as Business Ethics*, y *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*, que han vendido más de un millón de ejemplares.

¡Tu opinión es importante!

Escríbenos un e-mail a miopinion@libroregalo.com
el título de este libro en el “Asunto”.

*Un liderazgo de excelencia está basado en relaciones
excelentes*

La habilidad para relacionarse con su gente es de vital importancia para un líder.

Sólo a partir de ella logrará que compartan su sueño y lo sigan en la tarea de hacerlo realidad.

John C. Maxwell -exitoso autor de numerosos bestsellers de management- ha creado esta serie de libros breves "*El ABC de...*" con los principios fundamentales para transformarse en un excelente líder y un experto en relaciones saludables, tanto dentro como fuera de las organizaciones.

El ABC de las Relaciones propone una manera nueva, eficaz y sorprendente de relacionarse con los demás.

ISBN: 978-987-612-046-3

EDITORAS
S

