

# EL CORAZÓN DE UN LÍDER

EL ARTE DE INFLUENCIAR PARA CERRAR LA BRECHA ENTRE  
LO QUE PUEDE HACER Y LO QUE DEBE HACER

EXTRACTOS DEL LIBRO DEL MISMO NOMBRE  
POR **KEN BLANCHARD**

COMPILACIÓN Y DESARROLLO: **Rogelio Carrillo Penso.**



## LA CLAVE PARA DESARROLLAR A LA GENTE ES DESCUBRIRLAS CUANDO ESTÁN HACIENDO LAS COSAS BIEN.

Cazar a la gente haciendo las cosas bien es un concepto gerencial muy poderoso. Desafortunadamente, la mayoría de los líderes se las ingenian para cazar a la gente haciendo las cosas mal. Siempre recomiendo a los líderes que traten de dedicar por lo menos una hora a la semana a deambular por su área de operaciones cazando a la gente haciendo las cosas bien.

Pero les recuerdo que el reconocimiento debe ser específico. Eso de ir de un lado a otro diciendo: “Gracias por todo” no tiene sentido. Si Ud. le dice al mismo tiempo: “excelente trabajo” a un trabajador mediocre y “excelente trabajo” a una persona que ejecuta bien su trabajo, le sonará ridículo al malo y desmotivará al bueno.

Cazar a la gente haciendo las cosas bien produce satisfacción y motiva el buen desempeño. Pero recuerde, brinde reconocimiento inmediatamente, sea específico, y finalmente, motive a la gente a seguir haciéndolo. Este principio también puede ayudarlo a brillar en casa. Es una forma maravillosa para interactuar y reafirmar a sus allegados.

## LA GENTE QUE PRODUCE BUENOS RESULTADOS SE SIENTE BIEN CONSIGO MISMA.

En el **“One Minute Manager”** *Spencer Johnson* y yo escribimos que “La gente que se siente bien consigo misma produce buenos resultados.” Después que salió publicado el libro, me di cuenta que estaba enfatizando el “antiguo juego” de las relaciones humanas: tratando que la gente se sienta bien primero y esperando que den buenos resultados después. Por ello el cambio en el énfasis de la frase.

Hoy en día, el foco de nuestra empresa está en ayudar a la gente a producir buenos resultados. Cuando la gente produce buenos resultados se siente bien acerca de si mismas porque sienten que han hecho un buen trabajo, y de hecho pueden demostrar el fruto de su esfuerzo.

Un líder efectivo tendrá como prioridades que su gente produzca resultados de dos maneras:

1. Asegurándose que su gente sabe cuales son sus objetivos.
2. Haciendo todo lo posible para apoyar, fomentar, y ayudar para lograr esas metas.

Su rol de líder es mucho más importante de lo que imagina. Ud. tiene el poder de hacer que su gente salga victoriosa.

## NO ESPERE A QUE SU GENTE HAGA LAS COSAS PERFECTAMENTE BIEN PARA FELICITARLOS.

Muchos líderes bien intencionados esperan hasta que su gente hace las cosas perfectamente bien —completar un proyecto o lograr una meta— para felicitarlos. El problema es que pudieran tener que esperar eternamente. La “conducta correcta” está compuesta de una serie de conductas “aproximadamente correctas.” Tiene más sentido reconocer el progreso ...este es un blanco en movimiento.

Pueden imaginarse poner a un bebe de pie y decirle “camina”, y cuando se caiga castigarlo y decirle “¡te dije que caminaras!” Por supuesto que no. Lo que hacemos es ayudarlo a pararse y después que ha recuperado el equilibrio exclamamos “¡Te paraste!” y lo llenamos de besos y abrazos. Al día siguiente dará otro paso vacilante y lo llenaremos de felicitaciones. Poco a poco el niño logrará más confianza hasta que un día estará caminando. Es lo mismo con los adultos, agárrelos haciendo las cosas bien ...pero al principio “mas o menos bien” es suficiente.



---

## LA RETROALIMENTACIÓN ES EL DESAYUNO DE LOS CAMPEONES.

---

Se de mucha gente desmotivada en el trabajo, pero nunca he visto a nadie desmotivado “después” del trabajo. Cuando dan las 5 salen de la oficina a jugar golf, o tenis, o a entrenar en las pequeñas ligas, etc. La gente se inclina a hacer aquello que les permite retroalimentación sobre los resultados. La retroalimentación es importante para la gente. Todos queremos saber que tal lo estamos haciendo. Por eso es que es tan importante proveer un continuo feedback en un sistema de evaluación.

Demasiado frecuentemente los gerentes guardan información negativa y la descargan toda de una vez después de un incidente menor, o en la evaluación anual. Otros la esquivan en la evaluación y actúan como si todo estuviera bien cuando en realidad no lo está. Cuando la gente es atacada o no es tratada con honestidad, pierden respeto por su organización y el orgullo por su trabajo.

Creo firmemente que dar retroalimentación es una de las estrategias más baratas para mejorar el desempeño y crear satisfacción. Puede hacerse rápidamente, no cuesta nada, y puede transformar a la gente muy rápido.

---

## NADIE PUEDE HACERLO SENTIRSE INFERIOR SIN SU PERMISO.

---

Transito por el mundo todos los días con una actitud de “estoy bien.” Creo firmemente que Dios no creó basura, lo que no significa que no haya áreas de mi personalidad que necesiten mejorarse. Es solo que pienso que en lo esencial estoy razonablemente bien.

He *escogido* sentirme bien conmigo mismo. De esa forma estoy más inclinado a aprender. Si la gente me da feedback negativo o critica algo que hago, no asumo que me están diciendo que soy una mala persona. Sentir que controlo mi propia autoestima me permite oír lo que dicen y aceptar su retroalimentación sin asumir una actitud defensiva, mas bien buscando lo que puedo aprender de ello.

*Normal Vincent Peale* me enseñó que tenemos dos alternativas cada día: podemos sentirnos bien con nosotros mismos, o podemos sentirnos mal. ¿Porqué alguien estaría motivado a escoger la última?

---

## LAS COSAS QUE NO VALE LA PENA HACER, NO VALE LA PENA HACERLAS BIEN.

---

Este comentario lo hace con frecuencia *William Oncken Jr.*, creador del concepto **“El mono en la espalda.”** **Quien Tiene El Mono** Gotas de Conocimiento. Por años los expertos en gerencia del tiempo nos han hablado de eficiencia; luego Oncken y otros nos han enseñado que no tiene sentido ser eficiente en hacer aquello que no debería hacerse.

La gente hoy vive ocupada haciendo cosas que parecen extremadamente urgentes, pero no lo son. Ocupan gran parte de su tiempo moviendo papeles de un sitio a otro, en lugar de oír a su gente o a sus clientes. Un líder efectivo debe alejarse un paso, ver las cosas en toda su globalidad, y asegurarse que las cosas importantes no son desplazadas por las cosas urgentes del momento.

Si su gente y sus clientes son importantes, entonces pase parte de su día haciéndolos sentirse así. Evalúe su día preguntándose: “¿Qué he hecho verdaderamente importante hoy?”

---

## EL ÉXITO NO ES PARA SIEMPRE Y EL FRACASO NO ES FATAL.

---

Esta era la cita favorita de *Don Shula*, entrenador de los Miami Dolphins; y guió su conducta durante su distinguida carrera como el Coach más ganador en la historia del fútbol americano.



Don tenía lo que él llama la *Regla de las 24 Horas*. Se permitía a sí mismo, a sus entrenadores, y a sus jugadores un máximo de 24 horas después de cada juego para celebrar la victoria o rumiar la derrota. Durante ese período, los motivaba a experimentar el placer de la victoria o la agonía de la derrota en la forma más profunda posible. Una vez pasadas las 24 horas, dejaban esas emociones de lado y se concentraban en el próximo oponente. Este es un principio que vale la pena considerar.

No dejemos que se nos caliente la cabeza con la victoria o que caigamos en la depresión en la derrota. Mantenga las cosas en perspectiva. El éxito no es para siempre y la derrota no es fatal.

---

### CUANDO DEJAMOS DE APRENDER, DEJAMOS DE CRECER.

---

Cuando conocí a *Norman Vincent Peale* por primera vez, tenía 86 años. Lo que siempre me llamó la atención fue su entusiasmo permanente. ¿Porqué? porque nunca sabía lo que iba a aprender ese día. Con frecuencia comentaba: “Cuando deje de aprender, mejor será que me acueste porque estaré muerto.” Aprendió intensamente hasta su muerte una noche de Navidad, a los 95 años.

Aprender es hoy más importante que nunca. En el pasado, si una persona era leal y trabajaba duro, tenía un trabajo asegurado. Hoy, las habilidades que Ud. trae al trabajo son su única fuente de seguridad. La gente que está continuamente aprendiendo y desarrollando sus destrezas, aumenta de valor en su trabajo tanto como en el mercado laboral.

Las tres únicas cosas que podemos dar por seguras son: la muerte, los impuestos y el cambio. Por cuando las organizaciones están siendo bombardeadas por el cambio, es sabio hacer del aprendizaje la más alta prioridad y tratar constantemente de adaptarnos a las nuevas realidades.

---

### EN LA VIDA, LO QUE UD. RESISTE, PERSISTE.

---

Si algo le está molestando y Ud. no lo enfrenta, lo que está es escondiéndolo en su interior. El tiro puede salirle por la culata cuando Ud. explote en una forma inadecuada o en el momento menos apropiado. También es cierto que si Ud. enfrenta lo que le está molestando en el momento, el problema frecuentemente desaparece en el proceso. ¿Nos hemos oído diciendo “menos mal que me saqué eso de encima”?

Trabajé con AT&T durante su transición a siete empresas menores. Aunque la alta gerencia pregona la conveniencia del cambio, a los empleados no se les ayudaba a tratar con sus sentimientos. Alenté sesiones donde los empleados pudieran ventilar lo que creían que perdían mientras la empresa se reestructuraba. Se les pedía que compartieran los sentimientos de pérdida de estatus, antigüedad, etc. Por primera vez se abrieron a oír los beneficios del cambio y a avanzar en sus carreras y su nueva vida.

Lo que uno resiste, persiste. A menos que uno saque a flor sus sentimientos, se quedará pegado en ellos.

---

### NO TRABAJE MÁS DURO, TRABAJE CON MÁS INTELIGENCIA.

---

Esta cita tiene sentido común, pero no es de práctica común. La mayoría de la gente piensa que existe una relación directa entre su volumen de trabajo y el éxito ...mientras más trabajo hacemos, más exitosos seremos. A cierto empresario muy exitoso le preguntaron en una conferencia en la universidad qué se requería para ser exitoso, a lo que contestó: “Este será el discurso más corto de la historia porque ser exitoso es muy sencillo. Todo lo que tienen que hacer es trabajar medio día; las primeras doce horas, o las segundas doce.”



Aunque la gente exitosa trabaja duro, ellos piensan antes de actuar. Son proactivos, no solo reactivos. La mayoría de la gente tiene un lema metal sobre su escritorio que lee: *¡No solo se quede sentado, haga algo!* El mejor consejo que he recibido fue de cambiar este texto a leer: *¡No solo haga algo, quédese sentado!*

Si no se toma tiempo para pensar, evaluar estrategias y priorizar, trabajará el doble, sin los beneficios de un trabajo hecho inteligentemente.

### EN LA GERENCIA DE LA GENTE, ES MÁS FÁCIL AFLOJAR QUE APRETAR.

Si Ud. no está seguro de cuanta dirección necesita la gente para hacer algo, al principio es preferible sobre-supervisar que sub-supervisar. ¿Porqué? porque si se encuentra que su gente responde mejor de lo que pensaba y puede aflojar, su gente lo apreciará y responderá en una forma positiva. Esto también es aplicable para dar reconocimiento por una labor bien hecha.

Por el contrario, si Ud. comienza sub-supervisando a su gente y luego descubre que sus habilidades no son tan buenas como anticipó, entonces la cosa se pone color de hormiga. Aún si lo apropiado es corregir y reorientar su trabajo, encontrará que ellos perciben sus esfuerzos como una crítica innecesaria, que está micro gerenciando, o persiguiéndolos. Después de todo, ellos no están haciendo nada diferente así que ¿porqué ese afán de cambiar las cosas?. El resentimiento aumenta.

Es más fácil ser duro al comenzar y suave después, que empezar como buena gente y luego hacerse un ogro. Es más fácil aflojar que apretar.

### NADA QUE VALGA LA PENA NECESITA QUEDAR PERFECTO LA PRIMERA VEZ.

Los gerentes deben tomar conciencia que desempeñarse bien y que otros lo hagan, es un camino, no un destino. Todos aprendemos haciendo. Toma tiempo y práctica lograr determinadas metas.

Por ejemplo, cuando un gerente asiste a un seminario, se entusiasma por todo lo que aprende y vuelve a su organización altamente motivado para implementar una nueva idea o un enfoque distinto. Sin embargo, si la gente no responde inmediatamente como él espera, se decepciona y abandona la idea pensando que no funciona.

Es contraproducente ser demasiado duros con nosotros mismos. Esperar perfección instantánea no es realista. Aunque la autocrítica sea saludable, no debe ser destructiva. Es injusto ser demasiado exigente con Ud. mismo cuando intenta algo nuevo por primera vez; así como es injusto esperararlo de otros. No es necesario hacerlo todo correctamente la primera vez.

### LA VIDA ES ACERCA DE SACAR “A’S”

Durante mis 10 años de profesor universitario, mis colegas se molestaban conmigo porque siempre entregaba las preguntas para examen final el primer día de clases. Cuando me preguntaban porqué, respondía: “porque pienso pasar el semestre enseñándoles las respuestas.”

Mi estilo de enseñanza refleja los tres componentes de un sistema de seguimiento efectivo: **(1) Planificar el desempeño:** cuando fijamos las metas y objetivos, **(2) Coaching diario:** Cuando damos retroalimentación sobre la marcha y **(3) Evaluación del desempeño:** cuando determinamos el resultado global.

En los negocios, comunicar los objetivos de desempeño —darle a la gente las preguntas del examen final antes de tiempo— es la manera perfecta para asegurar que todo el mundo está tocando la misma partitura y camina en la



dirección correcta. Una vez que las metas están claras, los líderes pueden deambular “enseñándoles las respuestas a la gente” para que cuando llegue el examen final, todos saquen “A.”

### **CREE FANÁTICOS INCONDICIONALES; TENER CLIENTES SATISFECHOS NO ES SUFICIENTE.**

¿Qué clientes son Fanáticos Incondicionales®? Aquellos que son tan felices por la forma como Ud. los trata que se lo comentan a todo el mundo. En la práctica, ellos pasan a formar parte de su fuerza de ventas.

Hay mucha competencia allá afuera. Si Ud. no cuida a sus clientes, su competencia lo hará, y estemos claros, a lo mejor no va a tener una segunda oportunidad. De hecho, antagonizar a sus clientes le puede crear una reputación de *anti-servicio* que puede neutralizar la fuerza de ventas más efectiva o la campaña publicitaria más ingeniosa.

Diferénciese de la competencia enseñándole a su fuerza de ventas y representantes de atención al cliente —cualquiera que entre en contacto con su público— lo que significa desarrollar “clientes rabiosamente fanáticos”, y lo provechoso que puede ser que estén dispuestos a “ir más allá” por satisfacer a aquellos que compran sus productos y servicios.

### **SI UD. QUIERE SABER PORQUÉ SU GENTE NO LO ESTÁ HACIENDO BIEN, ACÉRQUESE AL ESPEJO Y ECHE UNA MIRADA.**

Desde mi punto de vista, uno de los peores conceptos en la teoría de liderazgo es el “*Principio de Peter.*” Este principio determina que en la organizaciones, la gente tiende a elevarse hasta su nivel de incompetencia. En otras palabras, van siendo ascendidos hasta que se transforman en un fracaso. Creo que este concepto es una salida fácil para la gerencia.

Los buenos líderes están comprometidos en ayudar a la gente a ganar. Cuando alguien falla, ellos asumen su responsabilidad por ese fracaso. Cada vez que tenga que despedir a alguien, o sienta el deseo de esconder a alguien que trabaja para Ud., acérquese al espejo y échele una mirada. La mayoría de las veces, la causa principal del problema lo estará viendo directamente a los ojos.

La mayor responsabilidad de un líder es ayudar a su gente a tener éxito en lograr sus metas. Cuando la gente logra sus metas, todo el mundo gana.

### **GERENCIAR SOLO PARA GANAR DINERO ES COMO JUGAR TENIS CON LA MIRADA EN LA CARTELERA Y NO EN LA PELOTA.**

La mejor definición de “ganancia” que he oído es que la *ganancia es el aplauso que recibimos por satisfacer a nuestros clientes y crear un ambiente motivador para nuestra gente.* El problema es que demasiada gente actúa como si la *única* razón de estar en los negocios es hacer dinero. Sus ojos están en la cartelera, no en la pelota.

Las organizaciones exitosas hoy en día se parecen mucho a un taburete de tres patas. Las tres patas son: *clientes rabiosamente fanáticos®*, *empleados Gung Ho* (agresivos, motivados y enfocados), y *fortaleza financiera.* Las tres patas tienen que ser fuertes para soportar el taburete. Si nos enfocamos en una sola de las patas, el taburete se caerá. Aún si nos enfocamos en dos, el taburete se caerá.

Si Ud. se enfoca solo en la fortaleza financiera y se olvida de sus empleados y sus clientes, eventualmente su fortaleza financiera declinará.

### **COMO GERENTE ES MÁS IMPORTANTE SER RESPETADO QUE SER POPULAR.**



Recuerde a algún líder que conoció —un padre, un profesor, un entrenador o un jefe que haya logrado resultados extraordinarios de Ud. Es casi seguro que este líder combinaba acertadamente cuando ser *fuerte* y cuando ser *bueno*. Ud sabía que esa persona no lo iba a dejar abandonado en la ruta hacia el éxito.

Si Ud. como líder exige que su gente trabaje para agregar valor a la organización, cumpla su parte del acuerdo diciéndoles la verdad y manteniendo altos estándares. A veces esto significa sacrificar popularidad en su meta de hacer las cosas correctas.

¿Está Ud. dispuesto a impulsar a su gente —sea un grupo de gerentes medios o uno de Boy Scouts— más allá de su zona de confort para lograr la excelencia? A lo mejor no les gusta lo que Ud. exige de ellos, pero lo recordarán como un líder a quien respetaban.

---

### TRATAR ES SOLO UNA FORMA RUIDOSA DE NO HACER ALGO.

---

Aprendí del autor y consultor *Art Turock* que necesitamos distinguir entre estar interesados y estar comprometidos. Cuando estamos “interesados” en hacer algo, solo lo hacemos cuando nos conviene, pero cuando estamos “comprometidos” ...lo hacemos —sin excusas.

Mucha gente tiende a estar más interesada que comprometida. Hablan de “*tratar*” de hacer algo en lugar de hacerlo. Hacen mucho ruido, pero no actúan. Una persona interesada en hacer ejercicio se levanta en un día lluvioso y dice, “haré ejercicios mañana”. Una persona comprometida dirá “será mejor que haga ejercicios adentro”.

Cuando una persona está comprometida a hacer algo, encontrará razones para suprimir las racionalizaciones. Aún cuando sea conveniente, esa persona mantendrá su compromiso. La perseverancia en la vida se caracteriza por esta fortaleza mental y de actitud.

---

### NO DEJE QUE SUS BUENAS PERCEPCIONES PASEN AGACHADAS.

---

Hay tres tipos de retroalimentación que la gente recibe sobre su desempeño —positivo, negativo, o ninguno. Uno solo de los tres ayuda a mejorar el buen desempeño —el positivo. Sin embargo, el estilo de liderazgo prevaleciente hoy es el “déjalo así”

Una persona que hace algo correctamente y recibe un feedback positivo seguramente seguirá comportándose en la forma deseada en el futuro. Al mismo tiempo, quien recibe feedback negativo por hacer algo mal probablemente no repetirá dicha conducta. ¿Pero que de una persona que hace algo correctamente y no recibe ningún tipo de respuesta? Posiblemente mantenga su conducta por cierto tiempo, pero eventualmente la dejará. ¿Porqué? Porque a nadie parece importarle.

Muchos líderes ven a su gente haciendo las cosas correctas y lo reconocen, Desafortunadamente no siempre ponen esas percepciones en palabras. Como resultado, el buen desempeño no obtiene respuesta. Si quiere mantener a la gente desempeñándose bien, déjeles saber que Ud. lo ha notado y aprecia lo que hacen. Comparta su percepción.

---

### A VECES, CUANDO LOS NÚMEROS LUCEN BIEN, LA DECISIÓN FINAL TODAVÍA ESTÁ MAL.

---

Buen tino en los negocios necesita algo más que calcular qué alternativa nos producirá más dinero; requiere desarrollar alguna forma que nos permita alejarnos del problema y verlo desde otra perspectiva.



Conozco un líder que usa un enfoque de tres pasos cuando se enfrenta a un problema complejo o a una decisión importante. **(1) Primero**, reúne a su equipo para una sesión de *captación de información*. A cada persona se le pide contribuir hasta que la mayor cantidad de información posible sobre el problema o decisión ha sido reunida. **(2) Segundo**, el grupo trabaja íntimamente para articular lo que él llama *la pregunta correcta*. De ser contestada, esta pregunta debería darnos la mejor solución posible. **(3) Tercero**, pide a cada persona que se siente en silencio por 10 minutos y busque la respuesta dentro de sí. El llama a esto *oírse internamente*.

Mi amigo ha sido sorprendido por la claridad de pensamiento y el grado de acuerdo que emerge de estas sesiones. Si Ud. no encuentra formas creativas como esta para poner las cosas en perspectiva, continuará siendo impulsado solo por resultados.

### UNA BUENA RELIGIÓN ES COMO EL BUEN FÚTBOL, NO ES HABLAR, ES ACTUAR.

La gente en general y especialmente en el mundo de los negocios, está a la búsqueda de líderes cuya fe los ayude en su día a día. ¿Porqué? Porque en los negocios de hoy los oponentes se han multiplicado, los riesgos se han incrementado, y el número de factores que pueden significar éxito o fracaso aumentan constantemente.

Para ganar en el nuevo juego de los negocios, su fe es un elemento importante. Ud. debe ser capaz de confiar en su intuición —esa calmada voz interior que le dice qué hacer. Al mismo tiempo, Ud. debe ser implacable en la búsqueda de oportunidades. Ese equilibrio paradójico entre confiar en sus impulsos mientras se acerca al peligro, y discernir calmadamente sobre las señales que emergen es algo muy cercano a lo que llamamos “Fe”.

Tradicionalmente, negocios y religión han sido vistos como enfoques opuestos. Esos días pasaron, las exigencias de los negocios y de la vida son demasiado grandes, gracias a Dios.

### ESTILOS DIFERENTES PARA GENTE DIFERENTE.

Por años, la gente creyó que el estilo de liderazgo ideal era el “Participativo”, caracterizado por oír a su gente e involucrarlos en la toma de decisiones, El estilo de liderazgo autocrático, donde el líder toma el control y le dice a la gente lo que tiene que hacer, era considerado inapropiado.

En los '60, *Paul Hersey* y yo cuestionamos ese criterio. El problema que encontramos fue que pedirle a miembros sin experiencia de un equipo que participen en la toma de decisiones contribuía a la “ignorancia colectiva.” Algunas personas necesitan “directivas” de parte del líder hasta que su conocimiento y habilidades maduran. En respuesta a este problema creamos lo que llamamos **Liderazgo Situacional** Tip de Conocimiento # 76, que podemos resumir como “Estilos diferentes para gente diferente.”

¿Así que cual es el mejor estilo de liderazgo? Aquel que armoniza con las necesidades de desarrollo de las personas que trabajan con Ud.

### LA VERDADERA COMUNICACIÓN SUCEDE CUANDO LA GENTE SE SIENTE SEGURA.

La verdadera comunicación es producto de la *confianza*. Sin embargo, la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño usados en las organizaciones hoy en día crean *desconfianza*. Están basados en la mentalidad de la distribución normal que insiste en que debe haber ganadores y perdedores, algo que nunca ha tenido sentido para mí.

Ninguna empresa se crea el hábito de contratar perdedores. O Ud. contrata ganadores (gente que Ud. ya sabe que son buenos ejecutores) o ganadores potenciales (gente que Ud. cree que serán buenos ejecutores). Entonces ¿qué



sentido tiene distribuir a su gente dentro de una curva de distribución normal? Su trabajo es destacar sus cualidades.

Encuentre formas para convencer a su gente que los ve a todos como potenciales triunfadores sin agendas ocultas. Encontrará que la comunicación mejora considerablemente.

---

### ESTILOS DIFERENTES PARA LA MISMA GENTE.

---

El Liderazgo Situacional identifica cuatro niveles de desarrollo en la gente mientras esta se mueve de la dependencia a la independencia en su trabajo.

El **Novato Entusiasta**: excitado pero con poco conocimiento, el **Inexperto Dispuesto**: aprender la tarea es más difícil de lo que creyó, el **Capaz pero Cauteloso**: Sabe como hacerlo pero llevarlo a cabo lo pone nervioso, y el **Ejecutor Independiente**: confiado, motivado y con las destrezas necesarias.

El asunto es que nadie está en *un solo nivel* en todas las cosas que necesita hacer. En consecuencia, una persona necesitará diferentes estilos de liderazgo en sus distintas responsabilidades. Por ejemplo, cuando yo era profesor universitario, amaba enseñar y escribir. Esas eran las cosas que podía hacer bien sin supervisión. Sin embargo, en lo referente a los aspectos administrativos, tales como manejar mi presupuesto o hacer informes, me transformaba en un “*Aprendiz Desilusionado*” como mucho. A veces se necesitan estilos diferentes para a misma gente.

---

### UN RÍO SIN RIBERAS NO ES SINO UNA GRAN LAGUNA.

---

Inicie a su gente en un viaje a la tierra del facultamiento (empowerment), pero no olvide que ellos necesitan saber cuales son sus límites. Si los deja sueltos sin dirección, se perderán y volverán a sus antiguos hábitos de dependencia. Así como con las riberas de un río, los límites tienen la habilidad de canalizar la energía en la dirección correcta. Si quita estos límites, la gente perderá su impulso y su dirección.

Límites que crean autonomía incluyen: **(1) Propósito**— ¿Qué es lo que hace su empresa? **(2) Valores**— ¿Cuales son los lineamientos operacionales de su compañía? **(3) Metas**— ¿Hacia dónde va su empresa? **(4) Roles**— ¿Quién hace qué? **(5) Estructura**— ¿Cómo esta organizada su empresa?

No deje a su gente inexperta sola y luego penalícela cuando cometa errores. Establezca límites claros que les permita tomar decisiones, tomar la iniciativa, actuar como dueños y mantenerse en el camino.

---

### SU JUEGO SERÁ TAN BUENO COMO SU ENTRENAMIENTO.

---

*Don Shula*, Manager de los Miami Dolphins creía en “Practique la perfección.” El fútbol es un juego de errores. El equipo que comete menos errores por lo general gana el juego.

Las empresas necesitan enfocar el desempeño de su gente con esa misma atención a la calidad; pero rara vez encuentro este énfasis en “Practique la perfección.” Por el contrario, las empresas contratan gente muy preparada, las encaminan, y luego las dejan que luchen solas.

Ningún individuo o equipo puede lograr “Practicar la perfección” solos. Eso requiere una concentración feroz y un compromiso decidido hacia el mejoramiento continuo. Significa apoyo constante —*establecer metas claras, dejar que la gente ejecute su trabajo, observar, y luego dar reconocimiento o reorientar los esfuerzos.* La mayoría de los gerentes descuidan el paso “*observar.*” Definen la dirección pero no están allí para reorientar a su gente o



descubrir las cuando están haciendo algo bien. “No se puede dar apoyo desde la distancia” decía *Don Shula* “Ud. tiene que estar en el terreno de juego.”

### EL VERDADERO EMPOWERMENT SE REALIZA EN EL TIEMPO PRESENTE

Aprender del pasado está bien, pero *vivir en el pasado* es un desperdicio. Planificar para el futuro también es bueno, pero *vivir en el futuro* es otro desperdicio. Donde Ud. es más feliz y productivo en la vida es cuando Ud. vive en el presente.

Todo líder efectivo ha aprendido a respetar el poder del presente. Han descubierto que analizar el pasado y planificar para el futuro no es suficiente; también deben nutrir el presente y celebrar sus victorias.

### LA GENTE EN LAS ORGANIZACIONES DEBE DESARROLLAR UNA FASCINACIÓN POR LO QUE NO FUNCIONA

Cuando se comete un error en su organización, ¿cual es la primera pregunta que se hace? ¿Qué podemos aprender? o ¿A quien podemos culpar? La mayoría de los líderes siguen adheridos a la vieja regla no escrita que los induce a encubrir equivocaciones y esconder errores.

La tendencia es moverse de crisis a crisis, sin averiguar qué pasó. Esto nos lleva a la negación de los problemas y a hacer caso omiso de los errores en lugar de fijarnos en ellos —como el golfista que pega un mal golpe y no quiere mirar hacia donde va la pelota.

Algunas empresas de vanguardia han aprendido a ver los errores como oportunidades para aprender. Sé de una que dispara un cañón cuando se comete un error importante. No es que celebren cometer errores, sino que están diciendo que es hora que todo el mundo aprenda algo. Otras organizaciones deberían adoptar este mismo enfoque, después de todo, ¿como pueden mejorar si no aprenden de sus errores?

### LA GENTE ESTÁ BIEN, SU CONDUCTA ES LO QUE DE VEZ EN CUANDO ES UN PROBLEMA.

¿Cual es la mejor respuesta cuando uno de sus colaboradores comete un error? Antes que nada, revise los hechos. Si la persona admite su error y lo corrige, nada ha pasado. Si no, le recomiendo la “Reprimenda Inmediata.”

Dígale a la persona involucrada en forma precisa lo que hizo mal y como ello impactó al equipo o la organización. Seguidamente comparta con esa persona como Ud. se siente (estoy frustrado y decepcionado por lo que ha pasado). Haga una pequeña pausa para que sus comentarios se internalicen, y luego reafirme su confianza en la persona.

Algunos preguntarán ¿porqué reafirmar a alguien con quien uno está molesto? Reafirmar es importante porque Ud. quiere que la gente se vaya pensando en cómo mejorar una actitud inapropiada y no en que les han llamado la atención injustamente o que son unos incomprendidos. Lo que Ud. quiere eliminar es la conducta, no la persona.

### CONSISTENCIA NO ES COMPORTARSE IGUAL TODO EL TIEMPO.

Consistencia no quiere decir comportarse de la misma forma *todo el tiempo*. Consistencia es comportarse igual *en circunstancias similares*. Soy un creyente en eso de felicitar a las personas, pero también se que si Ud. las felicita cuando lo están haciendo bien y también cuando lo están haciendo mal, Ud. está mandando un mensaje errado e inconsistente. El buen desempeño siempre deberá ser tratado distinto del mal desempeño.



Muchos líderes cometen el error de dejar que su estado de ánimo determine la forma como ellos responden a la gente. Si se sienten bien, se pasean felicitando a todo el mundo. Si se sienten mal, van por ahí destacando todo lo que la gente está haciendo mal.

Si Ud. responde a su gente en la misma forma bajo circunstancias similares, les está haciendo un regalo valioso —el regalo de la predecibilidad. Hay muchas formas de inspirar a su gente a desempeñarse bien, pero lo que mantiene y mejora esa inspiración es responder consistentemente.

---

### ESTA ES LA PRIMERA VEZ QUE UD. PUEDE SER EXCELENTE EN LO QUE ESTÁ HACIENDO HOY, Y CERRAR MAÑANA.

---

El cambio constante es una forma de vida hoy en día. De hecho, para mantenerse competitivo Ud. debe simultáneamente gerenciar el presente y planificar el futuro.

El problema radica en que Ud. no puede tener a la misma gente haciendo ambas cosas. Si a la gente con responsabilidades operacionales se les pide pensar en el futuro, acabarán con él. Si la gente con responsabilidades sobre el futuro también es responsable por el día a día, los problemas urgentes de hoy le impedirán aprovechar las oportunidades de mañana.

Mi esposa *Margie Blanchard* renunció recientemente como Presidente de nuestra empresa para transformarse en Directora de “La Oficina del Futuro.” Ella cuenta con un equipo de cuatro personas que han sido separadas de sus actividades diarias para enfocar toda su atención en las tendencias futuras y los cambios tecnológicos en nuestra Industria. Este equipo propone a la Junta Directiva aquellos cambios que piensan que deben realizarse. La Junta evalúa el valor de la propuesta y decide si la tiene que pasar a los líderes del presente. Una vez que una visión del futuro ha sido pasada a los líderes del presente, la “Oficina del Futuro” se desentiende de ella.

---

### CUANDO UD. SABE LO QUE ELLO REPRESENTA, PUEDE DAR UN VUELCO DE 180 GRADOS SIN PERDER FOCO.

---

Pregúntese cuanto tiempo tomaría a su gente realizar un cambio importante en su línea de productos, implementarlo adecuadamente, y todavía cumplir con las fechas de entrega. La clave de un equipo excepcional, entusiasta, flexible y cumplidor es asegurarse que su gente sea motorizada por *valores*, no por metas. Si el valor compartido número uno es servir al cliente, entonces estarán dispuestos a hacer lo que tenga que hacerse para responder a ese valor.

Hay una gran diferencia entre valores y metas. En el momento que Ud. proclama una meta, esta es real, está definida. Los valores no funcionan así. Los valores se tornan reales solo cuando Ud. los demuestra en la forma como actúa y en la forma como Ud. insiste que los demás actúen. Las metas son para el futuro; los valores son para el ahora. Ud. fija metas; pero vive los valores. Las metas cambian; los valores son rocas con las que Ud. puede contar.

---

### COMPARTA EL EFECTIVO Y LUEGO LAS FELICITACIONES.

---

Ud. puede reconocer y felicitar a su gente todo lo que quiera, pero si no se ocupa de sus necesidades económicas, esos elogios lucirán falsos.

En una oportunidad trabajé con una cadena de tiendas al detal que estaba confrontando una rotación de personal cercana al 100% anual. Lo raro era que una encuesta reciente reflejaba que a los empleados les gustaba la empresa, mostraban aprobación por la forma como eran gerenciados y apreciaban el grato ambiente de trabajo. “¿Porqué entonces se van?” Me preguntó el Presidente. “Yo le contesté: “¿Se ha dado Ud. cuenta que uno de los



aspectos que obtuvo peor calificación fue remuneración y beneficios? la gente se está yendo porque sus necesidades básicas no están siendo cubiertas.”

Hay mucha gente que está sufriendo problemas financieros. Así que recuerde que si desea aumentar la credibilidad, la regla es: *primero el efectivo, luego las felicitaciones.*

**NUEVO HOY, OBSOLETO MAÑANA.**

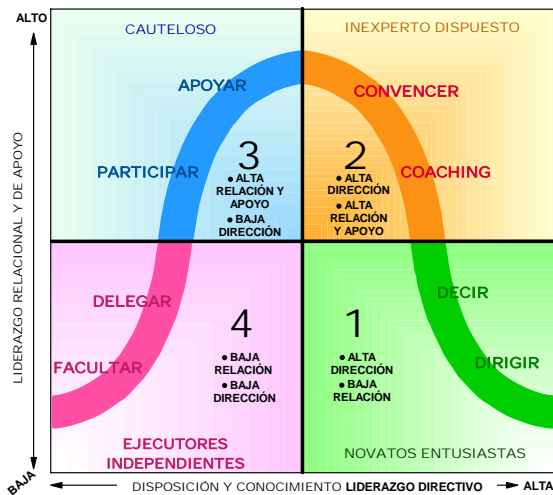
Antes los gerentes eran aquellos que podían hacer mejor lo que hacían sus subordinados. Pero las cosas están sucediendo tan rápidamente hoy que es imposible seguir siendo un “sabelotodo.” Hoy en día, la mayoría de los gerentes sabe menos que su gente sobre el trabajo que ellos realizan. No admitir esto provocará verdaderos problemas. Pero tradicionalmente, los gerentes han evitado ser vistos como gente vulnerable.

Una de las cosas más gratificantes que uno puede compartir con la gente es admitir nuestra ignorancia o vulnerabilidad. Una vez que lo hemos hecho, abrimos la puerta a otros para que compartan sus habilidades y experiencia, y Ud. puede dedicarse a entusiasmar, apoyar y motivar. Cada uno de nosotros tiene momentos en que nos sentimos confundidos, perdidos, o atemorizados. Si somos francos acerca de esto, podemos crear confianza e inducir a otros a aprender y crecer. Así que si Ud. está obsoleto en algo, ¿Que importa? Alguien a su alrededor tendrá la respuesta y su “ignorancia” les permitirá brillar.

**LIDERIZAR NO ES ALGO QUE UD. LE HACE A LA GENTE. ES ALGO QUE UD. HACE CON LA GENTE.**

Cuando comenzamos a enseñar las bases del **Liderazgo Situacional**, nos encontramos que los líderes se entusiasmaron y comenzaron a aplicar los nuevos conceptos con su gente. El único problema fue que no se lo dijeron a nadie. El resultado fue que la gente se sintió confundida, aún cuando los conceptos estaban siendo bien aplicados.

Por ejemplo, supongamos que Ud. descubre que algunos de sus empleados son **“Ejecutores Independientes.”**



Como Ud. sabe que ellos pueden trabajar bien sin supervisión, Ud. deja de chequear su trabajo. Suponga que tiene a varios **“Novatos Entusiastas”** que necesitan que se les diga qué y cómo tienen que hacer algo. Los **“Ejecutores Independientes”** pueden sentirse devaluados o un poco desplazados, mientras que los **“Novatos Entusiastas”** pueden sentir que los tiene en la mira.

Cuando Ud. *comparte su estrategia de liderazgo con su gente*, ellos no solo comprenden lo que Ud. tiene en mente, sino que le pueden dar una retroalimentación muy valiosa. Los verdaderos líderes desean la retroalimentación porque están ansiosos por saber si la forma como interactúan con la gente es provechosa y efectiva. Así que no lidere *a la gente*, lidere *con ellos*.

**TÓMESE EL TIEMPO PARA IDENTIFICAR SUS VALORES FUNDAMENTALES.**

Identificar los valores fundamentales que identifican su organización es una de las funciones más importantes del liderazgo. El éxito o fracaso de este proceso puede hacer o romper su organización.



Por ejemplo, miremos a Disney. Esta organización ha identificado cuatro valores para sus parques. Ellos son: **seguridad**, **cortesía**, **el show** (realizar su rol, sea Mickey Mouse o vendedor de tickets), y **eficiencia**, en ese orden. No solo los han identificado, sino que los han puesto en orden cuidadosamente. ¿Porqué es esto tan importante? Porque un gerente enfocado a resultados puede enfatizar la eficiencia y poner en riesgo los otros tres valores.

La primera prioridad de un líder es identificar los valores centrales de su organización, pero no trate de hacer esto solo. Aproveche los recursos que tiene su alrededor. Incorpore a su gente —a cualquiera que tenga un interés significativo en el proceso y lo sienta suyo. Recuerde que Ud. puede imponer las reglas pero los valores no pueden ser impuestos. Convoque a todos al proceso lo más temprano posible.

### PRACTIQUE LO QUE PREDICA.

Sin un método para localizar las brechas entre valores y comportamiento, identificar y comunicar los valores centrales causarán más daño que beneficio. Por ejemplo, una organización que declara que sus clientes son lo primero pero no lo pone en práctica, será más susceptible a ser juzgada fuertemente tanto por sus clientes como por sus empleados.

Esto significa que es vital para las organizaciones y sus líderes “respaldar sus palabras con acciones.” Deben realizar todos los esfuerzos necesarios para transformarse en símbolos vivientes del sistema de valores de su organización. Esto es simple sentido común. 80% del tiempo dedicado para implementar el proceso “Gerenciando por Valores” se destina a este paso. ¿Porqué? Porque sin él todos los otros pasos son inútiles.

La buena noticia es que una vez que sus valores fundamentales están en sitio —identificados, comunicados, e impactando la conducta— ellos se transforman en “el Jefe”. Solo recuerde que este es un proceso continuo —un viaje que no termina.

### COMO LÍDER, LA RELACIÓN TERRENAL MÁS IMPORTANTE QUE Ud. DEBE CULTIVAR ES SU RELACIÓN CON Ud. MISMO.

¿En realidad se conoce Ud. a si mismo? ¿Tiene Ud. una visión y misión que defina sus fortalezas y lo motive a ser todo aquello que Dios quiso que fuera?

Si se le dificulta la respuesta, trate de realizar una actividad muy interesante que con toda seguridad lo ayudará a desarrollar un mayor sentido de propósito e identidad personal: *Escriba su propio epitafio.*

Se que esto suena extraño —hasta un poco siniestro. Pero este ejercicio no tiene que ver con morir ...sino con vivir. Le dará una oportunidad para ordenar su vida, describir su yo ideal, y definir aquello por lo que quisiera ser recordado. ¿Porqué dejar estas cosas tan importantes al azar?