

Dale Carnegie

Cómo ser  
un buen líder



EDICIONES OBELISCO

# Índice

Prólogo .....	5
Capítulo 1. No dirigir; liderar .....	11
Capítulo 2. Características de los buenos líderes .....	27
Capítulo 3. Cómo motivar a nuestros empleados .....	47
Capítulo 4. Proporcionar personal a nuestra empresa .....	79
Capítulo 5. Optimizar el rendimiento .....	103
Capítulo 6. Ser entrenador .....	125
Capítulo 7. Delegar sin temor .....	145
Capítulo 8. Fomentar la innovación y la creatividad .....	159
Capítulo 9. Afrontar los problemas de liderazgo .....	177
Apéndice A. Sobre Dale Carnegie .....	197
Apéndice B. Los principios de Dale Carnegie .....	201

# Prólogo

¿Los buenos directivos están más preocupados por lograr los objetivos establecidos o por liderar a los trabajadores que supervisan? Los buenos directivos saben que, a fin de lograr estas metas, deben ser verdaderos líderes que guíen, motiven, instruyan y se preocupen por sus socios. El objetivo de todos aquellos que aspiran a triunfar en su trabajo debería ser equilibrar las habilidades entre liderazgo y dirección.

Es importante examinar el equilibrio entre lo que nosotros hacemos y lo que mandamos hacer a los demás. ¿Cómo podemos identificar y aprovechar nuestro estilo de liderazgo para actuar lo mejor posible a fin de lograr los mejores resultados para nosotros y nuestra empresa?

Nuestra manera de ver a los demás y las suposiciones que nos hacemos sobre las personas y el mundo que nos rodea configuran nuestra realidad y el entorno en el que trabajamos. En este libro vamos a examinar las lecciones que hemos aprendido sobre liderazgo y las creencias que nos formamos a raíz de estas experiencias.

## El papel cambiante de un directivo/líder

El mundo está en constante cambio y requiere que aquellas personas en posiciones de liderazgo y dirección asuman papeles y responsabilidades cambiantes todo el tiempo. Tanto si vivimos en Europa, en África, en América o en países de la costa del Pacífico, la competencia exige continuamente que hallemos maneras mejo-

res, más eficaces, más productivas y más provechosas de fabricar productos y proporcionar servicios. Estas exigencias no se limitan a nuestra competencia. Las expectativas de nuestros trabajadores, nuestros clientes internos y externos, nuestros proveedores, distribuidores y socios están aumentando. Para seguir siendo competitivos en este cambiante mundo actual, debemos conducir nuestras organizaciones a través de las procelosas aguas del siglo XXI.

## Crear y compartir una visión

Debemos ser creativos, crear una visión compartida y comunicarla eficazmente a nuestros compañeros de trabajo. Debemos alentar a nuestros trabajadores a salir de la casilla creada por las descripciones laborales y el enfoque minimalista hacia el mundo laboral para que nuestras empresas crezcan y prosperen en el mundo actual. Es crucial contratar y cultivar personas que sean capaces de contribuir a que nuestra empresa avance al siguiente nivel. No podremos hacerlo solos ni nuestros trabajadores podrán ayudarnos a menos que primero identifiquemos nuestros objetivos y determinemos y comuniquemos una visión clara a nuestros asociados. En cuanto creamos una visión compartida y la diseminamos por toda la empresa, el fortalecido comportamiento resultante nos catapulta al siguiente nivel. Las personas dejan de considerar que su papel está orientado a la tarea y, en su lugar, lo ven orientado a los resultados. Ver claramente los resultados nos inspira a nosotros y a nuestros trabajadores a asumir riesgos y responsabilidades. El liderazgo empieza con el encuentro de su propio equilibrio dentro de la empresa. Los resultados claramente enfocados permiten a las personas administrarse mejor y manejar los recursos sin necesidad de ayuda de sus superiores.

Una visión compartida fomenta el comportamiento fortalecido, pero no es posible a menos que ésta se comunique claramente a toda

la empresa. Una comunicación eficaz es la habilidad fundamental para construir equipos efectivos, crear un objetivo unificado y llevar a nuestra empresa al siguiente nivel.

## Encontrar un equilibrio entre trabajadores y procedimientos

Cuando se pide a los altos ejecutivos que identifiquen las características de personalidad más significativas necesarias para dirigir, la mayoría responde: «la capacidad de trabajar en equipo». Los líderes reconocen la importancia de la producción, la distribución, la ingeniería, las ventas, la investigación y el desarrollo, y tienen métodos de dirección para organizar, dirigir y controlar las actividades de cada área. Sin embargo, cuando llega el momento de tomar decisiones importantes, quienes las llevan a cabo son personas. El mayor gasto operativo de cualquier presupuesto son los trabajadores. La planificación, ya sea funcional o estratégica, se elabora y se lleva a cabo en torno a las personas. El recurso más valioso que tiene una empresa son sus empleados. De hecho, la mayoría de ejecutivos pasan aproximadamente tres cuartas partes del día laboral tratando con personas. Ello significa que creamos el sistema de gestión con el que funciona nuestra empresa y continuamente hacemos demostraciones de liderazgo que permiten que estos sistemas alcancen sus objetivos.

Una de las principales razones por las que las personas ascienden a puestos de dirección y liderazgo es porque realizaron su trabajo de manera eficaz. Ahora, como gerentes, la tarea consiste en lograr que los demás sean capaces de obrar tan bien o mejor de lo que nosotros lo hicimos. Este trabajo requiere un conjunto de habilidades completamente distinto. Nuestro éxito requiere que hagamos la transición de cumplir a liderar, para poder sacar partido de nuestras habilidades y nuestro tiempo.

Para ser buenos directivos debemos mantener un equilibrio entre los trabajadores y los procedimientos. Si estamos demasiado

centrados en los trabajadores significa que si una persona importante se va de la empresa, todo se detiene. Si estamos demasiado centrados en los procedimientos significa que hay importantes sistemas en funcionamiento, pero nadie los entiende ni quiere trabajar en ellos.

Los gerentes centrados en los procedimientos dicen: «Aquí está el plan y así es como hacemos las cosas». Los directivos centrados en los trabajadores dicen: «Vamos a debatir el plan y el porqué de cómo hacemos las cosas». Con un equilibrio correcto, la productividad y el compromiso se mantienen en sus niveles más elevados.

## Equilibrar la motivación y la responsabilidad

Sin motivación no se consigue nada pero, tan pronto intentamos que las personas se responsabilicen, pierden la motivación, ¿verdad? ¡No necesariamente! Existen herramientas para que las personas se responsabilicen de sus metas, objetivos y compromisos y permanezcan motivadas al mismo tiempo. Con este equilibrio tenemos más control sobre nuestros resultados y los de nuestro equipo.

Hoy en día, más que nunca, la tarea de un directivo consiste en formar personas. Cuando podemos crear un entorno en el que las personas consiguen resultados, desarrollan nuevas habilidades y triunfan, estamos cumpliendo nuestra mayor vocación como directivos y líderes de personas. La máxima prioridad de un líder es comunicarse con firmeza y sensibilidad e instruir y preparar personas.

## Hacerse cargo de los conflictos y la negatividad

Independientemente de lo que hagamos, siempre habrá problemas con las personas negativas y la gestión de las funciones. Nuestros resultados y los de nuestro equipo dependen de cómo se manejan estas situaciones. La imparcialidad, la coherencia y la fortaleza son

necesarias en los lugares adecuados, en los momentos oportunos y del modo correcto. Sin estas cualidades puede disminuir la moralidad de todos, afectando así la productividad y la lealtad del cliente y del empleado, requisitos indispensables en el actual mundo laboral sumamente competitivo.

En este libro abordaremos estos y otros problemas con los que se enfrentan los líderes y proporcionaremos enfoques que nos permitirán a nosotros y a nuestros asociados mejorar la productividad y, al mismo tiempo, desarrollar habilidades, actitudes y capacidades que nos ayudarán a evolucionar en nuestros trabajos.

A fin de que el lector saque el máximo provecho de este libro, es aconsejable que primero lo lea todo para comprender el concepto global de cómo emplear nuestro papel de líder. Entonces, debe releer cada capítulo y empezar a aplicar las directrices para lograr cada una de las áreas comprendidas.

ARTHUR R. PELL  
Doctor en filosofía y editor

## Capítulo 1

# No dirigir; liderar

Peter Drucker, uno de los grandes pensadores y escritores sobre la dirección de empresas, escribió: «La mayor parte de lo que llamamos dirección consiste en dificultar que los trabajadores terminen sus tareas».

¿Qué es lo que hacen los directivos que incitó a Drucker a escribir eso? Muchas personas que se hallan en un puesto de directivo o supervisor tratan a sus trabajadores como si fueran autómatas, esperando que sigan los procedimientos a rajatabla y no utilicen su propia iniciativa, creatividad y mente cuando trabajan. Están tan preocupados por seguir las normas, las regulaciones, los procedimientos y las rutinas que pasan por alto el potencial que puede tener todo ser humano que trabaja bajo su supervisión.

Los directivos que realmente lideran a sus trabajadores en lugar de dirigir su trabajo, no sólo obtienen mejores resultados para su empresa, sino que también desarrollan equipos de personas comprometidas a trabajar para triunfar en todos los aspectos de sus cometidos y sus vidas.



*¿Sabe el lector cuál es la característica más importante que puede tener un líder? No es la capacidad ejecutiva, no es una gran mentalidad, no es la amabilidad, ni el coraje, ni el sentido del humor, a pesar de que estos rasgos*



*son de tremenda importancia. Es la capacidad de hacer amigos la que, en pocas palabras, supone la capacidad de ver lo mejor de los demás.*

Dale Carnegie



## Los líderes obedecen

El verdadero líder sirve a sus trabajadores, no al revés. La típica figura geométrica que asociamos a la mayoría de empresas es el triángulo. En la cima está el jefe, que da órdenes a la directiva intermedia, ésta da órdenes a los supervisores y éstos, a su vez, dan órdenes a los trabajadores. En la parte inferior del triángulo se hallan los clientes, que esperamos que estén satisfechos con lo que les proporcionamos.

El objetivo de cada división es servir a la división superior. En el enfoque tradicional, los trabajadores sirven a sus supervisores, los supervisores a sus directivos y todos, finalmente, al gran jefe. El cliente, en la parte inferior, prácticamente se ignora. Debería invertirse el triángulo. La directiva del nivel más alto debería servir a los gerentes intermedios, que a su vez sirven a sus supervisores, que están para servir a los trabajadores, y todos obedecen al cliente.

## Los líderes sirven a sus empleados

J. Willard Marriott, el empresario de hoteles, lo resumió brevemente: «Mi trabajo consiste en motivar a mis trabajadores, enseñarles, ayudarlos y preocuparme por ellos». Conviene reparar en este último aspecto: *preocuparse* por *ellos*. Los buenos líderes realmente se preocupan por sus trabajadores. Aprenden tanto como pueden acerca de sus destrezas y sus limitaciones, sus gustos y aversiones, su

manera de actuar y reaccionar. Dedican tiempo a trabajar con ellos, a proporcionarles los recursos, los instrumentos y los conocimientos para realizar sus tareas de manera eficaz. No se entrometen en su camino preocupándose por poner todos los puntos sobre las íes.

En las encuestas llevadas a cabo sobre lo que las personas buscan de un jefe, casi siempre el aspecto más nombrado ha sido *un jefe que sea atento*. Se trata de un jefe al que el trabajador pueda acudir con una pregunta y no temer que piense que es estúpido, un jefe en el que uno pueda confiar para que le proporcione información, formación e indicaciones en lugar de exigirle, darle órdenes y mandar. Se trata de un jefe que ayuda a desarrollar el potencial de las personas, y que no se limita a utilizarlas simplemente como medios para realizar tareas.

## Empoderar a nuestros trabajadores

Los verdaderos líderes «empoderan» a sus trabajadores. Esta palabra se ha convertido en una moda pasajera en el mundo directivo actual, pero tales términos a menudo expresan, precisamente, un concepto aceptado hoy en día. Deriva de un término legal que significa transferir ciertos derechos legales de una persona a otra. En el lenguaje directivo actual, sin embargo, se utiliza en un sentido más amplio: para compartir parte de la autoridad y el control que tiene un directivo con las personas a las que dirige. En lugar de ser el gerente quien toma cada decisión sobre cómo debe realizarse una tarea, las personas que la llevarán a cabo también participan en ello. Cuando los individuos pueden dar su opinión en lo que se refiere a estas resoluciones, no sólo obtenemos una información más variada sobre cómo realizar una tarea, sino que, dado que han participado, los trabajadores se comprometen más para que salga bien.

## Dirigir versus liderar

Dirigir enfatiza el aspecto de que las personas siguen órdenes, a menudo sin cuestionarlas. «Así es como va a hacerse». Liderar fomenta la creatividad de las personas al pedirles sus ideas tanto informalmente en los contactos del día a día, como a nivel formal en reuniones, en un espacio de sugerencias y en actividades similares. Dirigir es decir a los trabajadores aquello de lo que deben responsabilizarse. Liderar empodera a los trabajadores, dándoles los instrumentos para tomar sus propias decisiones dentro de las directrices aceptables para todas las partes implicadas.

Dirigir está más relacionado con el seguimiento, la explicación y el cumplimiento de las normas y las reglas. Liderar motiva a las personas y les enseña cómo realizar su tarea. Si no resulta como se espera, se hacen esfuerzos para mejorar el rendimiento con más y mejor formación. Ayudar a los trabajadores a aprender es la herramienta clave para tener un rendimiento de calidad.

Dirigir concentra los esfuerzos en *cómo hacer las cosas correctamente*; liderar enfatiza *hacer lo correcto*. Hay momentos en los que es necesario dirigir, por ejemplo, cuando por motivos legales o similares es crucial que las cosas se ciñan a las normas.

Por supuesto, las personas en cargos directivos deben asegurarse de que las tareas se realizan correctamente. Pero ésta no es su tarea principal. Hacer cumplir las normas puede ser necesario en tales circunstancias, pero es más importante formar y motivar a los trabajadores para que sean competentes y deseen hacerlo lo mejor posible a fin de lograr los objetivos del departamento y de la empresa. El epítome del verdadero liderazgo es conseguir esto con los propios trabajadores.

## Jefes buenos — jefes malos

Harry era de ese tipo de jefes a los que les gusta ser populares. Creía que era un buen jefe porque caía bien a todos los de su departamento. Como no quería alterar esta popularidad, vacilaba a la hora hacer cumplir las normas o al corregir los errores poco importantes del trabajo. Cuando era necesario echar reprimendas, lo dilataba durante tanto tiempo que normalmente olvidaba el motivo de la reprimenda. Sin embargo, los elogios eran tan habituales que habían perdido su relevancia.

Teresa era severa. Creía que uno tenía que ir con látigo para lograr que se terminaran las tareas. Era brusca, dogmática y su expresión favorita era: «Yo soy la jefa. Se te paga por trabajar, así que mejor trabajas o te vas». Raras veces elogiaba a sus trabajadores y normalmente los chillaba delante de todo el departamento.

Tanto Harry como Teresa tenían serios problemas porque ninguno de estos extremos funciona realmente. Observemos qué ocurrió en cada una de estas áreas.

## Jefes poco exigentes

Cuando un jefe no controla su departamento, el trabajo se ve afectado. Los horarios de producción no se cumplen, la calidad disminuye, las personas se aprovechan de esta indulgencia y absentismo, aumenta su tardanza y las actitudes generales empeoran. Los empleados de Harry sienten que no tienen un líder y abusan de él.

¿Por qué un jefe se volvería tan indulgente y poco exigente hasta el punto de que lo padezca el departamento? A menudo puede deberse a un sentimiento de inseguridad de la propia capacidad. Las personas inseguras necesitan la aprobación de los demás para reforzar su propio ego. Estos individuos quieren ser populares, «ser del grupo». Creen que siendo indulgentes con sus subordinados se ganarán su aprobación.

Cuando el jefe de Harry descubre que el departamento se está retrasando, le atribuye a él la responsabilidad. Ahora Harry se pone nervioso y sabe que tiene que invertir esta situación rápidamente. Una reacción natural es cambiar radicalmente de postura. Empieza a ser severo y exigente. Critica a sus trabajadores, a menudo gritándoles. Empieza a reprender a sus empleados por cualquier mínima violación de las normas y los castiga por asuntos que hace apenas una semana había ignorado. Esta actitud genera resentimiento e incertidumbre entre sus trabajadores. Tal vez el trabajo se acelere durante un tiempo, pero como la naturaleza de la personalidad de Harry es opuesta a estas acciones, una vez se arreglen las cosas volverá a ser él.

Los cambios frecuentes en el estilo directivo son más desmoralizadores que ceñirse a uno solo, ya sea bueno o malo. Nuestros trabajadores no pueden anticipar cómo nos comportaremos. Esta incertidumbre lleva a los trabajadores a tener la moral baja y a que dejen sus empleos fácilmente.

La causa de la actitud poco exigente de Harry surge de su propio sentimiento de inseguridad. Tiene que fortalecer la confianza en sí mismo. Una manera de lograrlo es hacerse experto del trabajo que hace. Cuando una persona tiene un conocimiento meticuloso del trabajo, tiene una sensación de seguridad que le permite tener confianza en todos los asuntos pertenecientes al trabajo. También debería aprender más sobre las relaciones humanas y aplicar a su trabajo lo que ha aprendido.

## Los supervisores severos

Teresa tiene un problema similar. A pesar de que su estilo difiera bastante del de Harry, sus resultados son muy parecidos. Genera resentimiento entre sus trabajadores y, consciente o subconscientemente, se niegan a cooperar. Las pruebas más habituales de esta falta

de cooperación son una producción más baja, una mayor rotación de personal, más absentismo y quejas y una moral baja generalizada.

La causa de un abordaje severo, al igual que el indulgente, es la inseguridad. Sin embargo, la actitud «deseosa de complacer» se reemplaza por unos modales bruscos y una apariencia autoritaria. Es más difícil que los líderes severos cambien, probablemente porque tienen arraigada la opinión de que su manera de actuar es la única. La testarudez es una parte esencial de su patrón de comportamiento.

Nuevamente la solución requiere un buen conocimiento de las relaciones humanas. El supervisor debe aprender a elogiar con más frecuencia y a reprobar de manera efectiva sin causar resentimiento ni rencor. Teresa debe aprender a atenuar su conducta y habla, a evitar las discusiones y a trabajar más amablemente con sus compañeros de trabajo y empleados.

## El mejor supervisor

El estilo de supervisión más eficaz se halla entre estos dos extremos. Se basa en la comprensión de la conducta humana y en aplicar este conocimiento cuando trabaja con personas bajo su jurisdicción. Elogia a los trabajadores por su buen trabajo, pero no lanza elogios a la ligera. Harry exageró el uso de elogios hasta el punto de que ninguno de sus trabajadores sintió que apreciara su buen trabajo. Teresa nunca elogiaba a sus trabajadores, de manera que creían que no tenía sentido hacer un buen trabajo.

Las reprimendas, cuando son necesarias, deben hacerse en privado y con tranquilidad. Nunca debe alzarse el tono de voz y siempre se le debe dar al empleado la oportunidad de explicar su propia versión de la historia. Debemos escuchar con atención y no interrumpir; hacer críticas constructivas y ser tan específicos como sea posible.

No es aconsejable reprender a los empleados cuando estamos enfadados. No debemos enfrascarnos en una discusión. Debemos evitar

el sarcasmo y las críticas y centrarnos en los problemas. Cabe recordar que el objetivo de una reprimenda es corregir un error. Un buen directivo no quiere crear resentimiento y agravar el error. Siempre debe centrarse más en el *qué* que en el *quién*. En el capítulo 9 hablaremos de cómo reprobar los errores de manera eficaz.

Los buenos líderes no son joviales, insípidos, ni tiranos. Sus subordinados no los ignoran ni los temen. Los supervisores hábiles tienen confianza en sí mismos y también el respeto de sus trabajadores.

He aquí una comparación sencilla entre la manera en que un jefe dirige y un líder lidera:

### **El jefe**

Dirige a las personas

Infunde miedo

Dice: «Haz»

Hace que el trabajo sea pesado

Se apoya en la autoridad

Dice: «Yo», «yo», «yo»

### **El líder**

Guía a las personas

Inspira entusiasmo

Dice: «Hagamos»

Hace que el trabajo sea interesante

Se apoya en la cooperación

Dice: «Nosotros»

## Mitos e ideas falsas

Los mitos y las ideas falsas que han dominado el pensamiento de las personas durante años o vidas son difíciles de vencer. Como jefes, sin embargo, debemos destruirlos si queremos ser capaces de avanzar.

Algunas personas son reacias a adoptar papeles de liderazgo. Para ello creen que deberían tener ciertos rasgos innatos de liderazgo como el carisma, o esa personalidad intangible que les daría poder para influir en los demás.

Es cierto que algunos de los mejores líderes mundiales nacieron con estas características; tenían ese encanto especial que extasiaba al público. Pero fueron excepciones. La mayoría de los líderes triunfadores son hombres y mujeres comunes que se han esforzado mucho

para llegar a ser lo que son. La supervisión de personas es más fácil si tenemos talentos naturales, pero no son requisitos esenciales. Sin duda, cada uno de nosotros podemos adquirir las habilidades necesarias para dirigir y liderar personas.

El liderazgo es un arte que puede adquirirse. Con poco esfuerzo cualquier persona que lo desee puede aprender a guiar a los individuos disponiendo de su respeto, confianza y absoluta cooperación.

A muchos directivos les gusta llamarse «profesionales» pero, ¿realmente la dirección es una profesión? Los profesionales de otros ámbitos (como los médicos, los abogados, los psicólogos y los ingenieros) deben realizar unos estudios avanzados y aprobar exámenes para obtener su certificado. Para ser directivo no existen tales requisitos. Algunos directivos pueden haber recibido una educación especial en administración de empresas, pero la mayoría son trabajadores que ascienden y tienen muy poca o ninguna formación en dirección. La mayoría de directivos aprenden principalmente en el trabajo.

Cada vez más directivos de éxito están haciendo el esfuerzo de conseguir habilidades a través de cursos formales, pero la mayoría todavía adquieren sus técnicas mediante la observación de sus jefes. El modelo que siguen puede ser bueno. En demasiadas ocasiones, sin embargo, los nuevos directivos se exponen a las filosofías anticuadas e inválidas de sus jefes.

El liderazgo es un arte que se puede adquirir. Podemos aprender a guiar a las personas disponiendo de su respeto, confianza y absoluta cooperación.

Algunas de las ideas que hay a continuación han sido válidas en el pasado pero ya no resultan eficaces; otras nunca lo fueron. He aquí algunos de los muchos mitos e ideas falsas sobre la gerencia:

### *Dirigir no es más que usar el sentido común*

Al preguntarle a un gerente sobre su formación cuando empezó en dirección, respondió:



«Cuando conseguí mi primer empleo como directivo, le pedí varios consejos a un directivo veterano sobre cómo tratar con las personas que están a mis órdenes. Me dijo: “Usa el sentido común y no tendrás ningún problema”».

¿Qué es exactamente el «sentido común»? Lo que puede ser sensato para una persona puede no serlo para otra. Por lo general, la definición de sentido común varía en cada cultura. En Japón, por ejemplo, se considera que es de «sentido común» tener el consenso de todos antes de tomar cualquier decisión; en Estados Unidos esta técnica normalmente se considera ineficaz y una pérdida de tiempo.

Las costumbres culturales no son la única causa de las ideas dispares sobre lo que constituye el sentido común. Distintas personas tienen diferentes perspectivas sobre lo que es bueno y malo, eficaz e ineficaz y sobre lo que funcionará y lo que no.

Tendemos a basarnos en nuestras experiencias para desarrollar nuestros propios estilos de sentido común. El problema es que la experiencia individual de una persona únicamente proporciona una perspectiva limitada. Pese a que aquello que pensamos que es de sentido común se origina de nuestra propia experiencia, la experiencia de un individuo nunca es suficiente para proporcionar más que perspectivas limitadas. El liderazgo implica mucho más que la experiencia que haya tenido un individuo. Para ser verdaderos líderes debemos mirar más allá del sentido común.

No confiaríamos únicamente en el sentido común para hacer frente a problemas financieros o de manufacturación. Llamaríamos al mejor experto de estas áreas para que nos diera consejos e información. ¿Por qué, entonces, deberíamos recurrir a un fundamento menos pragmático para solucionar problemas de relaciones humanas?

Podemos aprender mucho sobre el arte y la ciencia de la dirección si leemos libros relacionados con la industria y revistas del campo, asistimos a cursos y seminarios y participamos activamente en asociaciones industriales.

### *Los directivos lo saben todo*

Los directivos no lo saben todo. Nadie lo sabe. Debemos aceptar que no tenemos todas las respuestas, aunque debemos saber que necesitamos tener las habilidades para conseguirlas. Una manera eficaz de lograrlo es contactar con personas de otras empresas que se hayan encontrado en situaciones similares. Podemos aprender mucho de ellas. Contactar con personas de otras empresas para que nos proporcionen indicaciones, ideas y estrategias para solucionar problemas nos permite acceder a ellas cuando necesitamos nueva información e ideas y nos proporcionan una fuente valiosa de ayuda para solucionar nuestros problemas.



*¿Acaso uno no tiene mucha más fe en las ideas que descubre él mismo que en las que le son transmitidas? Si es así, ¿no es una equivocación hacer tragar sus ideas a los demás? ¿No sería más sabio hacer propuestas y dejar que los demás saquen sus propias conclusiones?*

Dale Carnegie



### *Si no te gusta, ya sabes dónde está la puerta*

Dirigir a base de infundir miedo todavía es una práctica habitual. Y a veces funciona. Las personas trabajan cuando temen que pueden perder su empleo, pero ¿cuánto trabajo realizan? La respuesta es: «justo el suficiente para evitar que las despidan». Ésta es la razón por la que esta técnica no se considera una buena manera de supervisar. Dirigir con éxito implica conseguir la voluntad de colaboración de nuestros asociados.

Además, no resulta fácil despedir a las personas. Teniendo en cuenta las implicaciones de las leyes de derechos civiles y los sindicatos –y en muchos casos la dificultad y los costos asociados a la

contratación de sustitutos competentes— despedir a los trabajadores puede causar más problemas que conservar a aquellos con los que no estamos satisfechos.

No podemos conservar durante mucho tiempo a los buenos trabajadores si dirigimos a base de infundir miedo. Cuando escasean los empleos en nuestra comunidad o empresa, los trabajadores tal vez toleren jefes injustos y arbitrarios. Pero cuando mejora el mercado laboral, los trabajadores más cualificados se irán a empresas con ambientes de trabajo más agradables. La rotación de personal puede ser costosa y, muchas veces, devastadora.

### *Alabar es mimar a los empleados*

Algunos directivos temen que si alaban el trabajo de un miembro del equipo, esta persona esté satisfecha de sí misma y deje de intentar mejorar (sin duda, algunos individuos reaccionan así). El principal objetivo es formular nuestros elogios de modo que animen al trabajador a seguir haciendo un buen trabajo.

A otros directivos les preocupa que al elogiar a los trabajadores por su buen trabajo, éstos esperen aumentos de sueldo o bonificaciones. Y en algunos casos tal vez sea así. Pero no es motivo para callarse los elogios cuando están justificados. Los trabajadores deberían saber cómo se determinan los ajustes de sueldo, bonificaciones y otras recompensas económicas. Si en las evaluaciones anuales sobre el rendimiento se vuelven a negociar las remuneraciones, debería garantizarse a los miembros del equipo que el buen trabajo por el que los elogian se tendrá en cuenta en la evaluación.

Algunos gerentes consideran que los elogios son irrelevantes. Un jefe de sección explicó: «Los empleados que superviso saben que lo están haciendo bien si no hablo con ellos. Si tengo que hablarles, saben que están en problemas». No hacer comentarios más que para regañar tampoco es eficaz. Debemos recordar que queremos usar el refuerzo positivo, no el negativo.

Por supuesto, uno puede elogiar de manera exagerada. Si se alaba repetidamente a las personas por cada logro trivial, el valor del elogio se reduce hasta el punto de convertirse en algo banal. Además, los trabajadores improductivos pueden creer que lo están haciendo genial si se les elogia excesivamente. En el capítulo 3 hablaremos de técnicas sobre el buen uso de los elogios.



*Alabemos la menor mejora. Esta actitud inspira a la otra persona a seguir mejorando.*

Dale Carnegie



### *Usar excesivamente el látigo*

Sin duda, algunos directivos todavía actúan como si fueran amos de esclavos. Cada año, James Miller, consultor de dirección y autor de *The Corporate Coach*, celebra un concurso para el mejor y el peor jefe del año.

Los empleados hacen la nominación. Miller explica que se consiguen muchas más nominaciones para los peores jefes que para los mejores. Describió que una de las principales razones por las que a los empleados no les agradan sus jefes se debe a que éstos continuamente buscan los defectos de sus subordinados, son sarcásticos, se regodean con sus fracasos y con frecuencia gritan a los empleados.

¿Por qué las personas se comportan de este modo? Algunos individuos siempre han recibido gritos –de sus padres, profesores y ex jefes– de manera que asumen que es un eficaz instrumento de comunicación.

Todos alzamos el tono de voz en algunas ocasiones, especialmente cuando estamos estresados. A veces es necesaria mucha disciplina para no gritar. Los buenos líderes, sin embargo, saben controlar esta

tendencia. Un descuido ocasional no es un problema, pero cuando gritar se convierte en nuestra forma habitual de comunicarnos, debemos admitir nuestro fracaso como verdaderos líderes. No podemos conseguir la voluntad de colaboración de nuestros asociados si les gritamos.

## Aplicar la regla de platino

Cuando tratamos con personas, la regla de oro bíblica: «Trata a los demás como quieres que te traten a ti mismo» es un buen consejo, pero sólo hasta cierto punto. No todas las personas son iguales; tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran no es lo mismo que tratarlos como desean ser tratados.

Por ejemplo, Linda prefiere que le den objetivos amplios y le gusta elaborar los detalles de su trabajo por su propia cuenta. Pero a su asistente, Jason, no le gusta que le den una tarea si no le especifican todos los detalles. Si Linda relega las tareas a su asistente del modo que a ella le gusta, no obtendrá los mejores resultados.

Sol necesita refuerzos continuamente. Sólo está contento con su trabajo cuando su jefa lo supervisa y le asegura que está haciéndolo bien. Tanya, sin embargo, se molesta cuando su jefa revisa su trabajo con demasiada frecuencia.

«¿Acaso no confía en mí? –se queja».

No podemos tratar a Tanya igual que a Sol y obtener buenos resultados de ambos.

Cada uno de nosotros tenemos nuestro propio estilo, enfoque y excentricidades. «Tratar a los demás» como nos gustaría que nos trataran a nosotros puede ser la peor manera de dirigir.

Para ser buenos directivos debemos conocer a cada miembro de nuestro equipo y elaborar nuestro método de dirección para cada uno de ellos. Más que seguir la regla de oro, debemos seguir la regla de platino: *trata a los demás como ellos quisieran que los trataras*.

Por supuesto, deben hacerse algunos arreglos. En algunas situaciones puede ser necesario realizar el trabajo de manera que no sea ideal para algunas personas. Si sabemos de antemano lo que es necesario realizar, podemos anticipar los problemas y preparar a nuestros asociados para que acepten sus tareas.

## Los líderes deben rendir más de lo óptimo

La producción, el rendimiento y los beneficios son aspectos importantes de nuestro trabajo como directivos, pero ¿es todo lo que debemos considerar? Sin duda, para que sobreviva un negocio, éste debe dar resultados. No obstante, es igualmente importante la promoción de sus empleados. Si ignoramos el potencial de los trabajadores, limitamos la capacidad de nuestro equipo para lograr resultados, y en su lugar cosechamos beneficios a corto plazo a expensas del éxito a largo plazo e incluso de la supervivencia.

Cuando Eliot fundó su empresa de componentes informáticos era pionero de lo que entonces era una industria nueva y en crecimiento. Resuelto a ser un líder de su campo, dirigió a sus empleados para mantener altos niveles de productividad y estuvo pendiente sobre todo de los beneficios. Sin embargo, no prestó atención a la promoción de sus empleados. Sus trabajadores técnicos y administrativos apenas tuvieron la oportunidad de contribuir con ideas o de poner en práctica su propia iniciativa en sus proyectos. A lo largo de los años, la empresa de Eliot obtuvo bastantes beneficios, pero nunca creció lo suficiente para convertirse en una industria líder como había esperado. Dado que había reprimido el potencial y la ambición de sus empleados, perdió a muchos de sus trabajadores técnicos, que se fueron a otras empresas. Y, como confiaba únicamente en sus propias ideas, dejó escapar todas las ideas innovadoras que podían haber aportado sus empleados.

## Lo más importante

- El liderazgo es un arte que puede adquirirse. Con poco esfuerzo cualquier persona que lo desee puede aprender a guiar a los demás disponiendo de su respeto, confianza y absoluta cooperación.
- No dirigir; liderar.
- A veces, los directivos están influidos por ideas equivocadas y mitos sobre la gerencia. No deben seguirse automáticamente los pasos de un antiguo jefe.
- No ser severos ni poco exigentes. El estilo de supervisión más eficaz se halla entre estos dos extremos. Se basa en la comprensión de la conducta humana y en la aplicación de este conocimiento en el trabajo con personas bajo su jurisdicción.
- Elogiar a los trabajadores por el trabajo bien hecho. Una tarea no reconocida es como una planta sin regar. La productividad se marchitará.
- Seguir la regla de platino: «Trata a los demás como ellos quisieran que los trataras».
- Siempre debemos estar disponibles para nuestros trabajadores.