

Con la competencia enérgica y global en el mundo de hoy, usted necesita sacar el máximo provecho de la gente con quien trabaja. La mejor forma de hacerlo es teniendo excelentes habilidades en sus relaciones humanas. Para triunfar, los gerentes deben saber cómo comunicar ideas, motivar a empleados, explotar el talento y creatividad en la organización.

Las habilidades que se requieren para llevar a cabo estas responsabilidades no son innatas en todas las personas. Este libro demuestra cómo hacer para lograrlas por medio de entrenamiento.

Dale Carnegie - profesor legendario en habilidades para relaciones humanas y habilidades de oratoria da a conocer muchos de los principios más importantes que pueden ayudarlo a conseguir un extraordinario desempeño por parte de las personas que trabajan con usted.

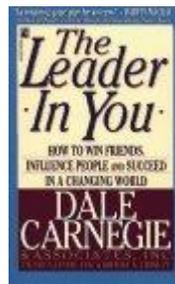
Entre otras cosas, aprenderá:

- Técnicas de comunicación y motivación efectivas.
- Cómo escuchar bien y persuadir a otras personas.
- Métodos para tener buenas relaciones con la gente.
- Cómo hacer críticas constructivas.
- Cómo las metas y el entusiasmo le pueden ayudar a triunfar.

### BIBLIOGRAFÍA

*Dale Carnegie y Asociados*

Con fines exclusivamente didácticos  
Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



## EL LIDER EN TI

**Cómo ganar amigos, influenciar a la gente y triunfar en un mundo cambiante**

*POR Dale Carnegie y Asociados*

### Encuentre el líder en usted

Ser un gerente eficaz ya no es suficiente; más que nunca los negocios, colegios, grupos cívicos, etc., necesitan líderes que puedan ayudar a la gente a desarrollar su potencial, establecer una visión para el futuro, asesorar y promover las relaciones exitosas.

El liderazgo es un trabajo duro, exigente y necesario para todo el mundo, pero recuerde que cada uno de nosotros tiene el potencial para ser eficaz.

Primero: sea usted mismo. No hay una sola forma de liderar; los buenos líderes tienen personalidades diferentes. Estos pueden ser inquietos o tranquilos, divertidos o severos, duros o gentiles.

No cometa el error de formarse copiando un líder que admire; trate de identificar qué características personales tiene usted que pueda usarlas como cualidades de liderazgo.

Quizá esté orgulloso por ser persistente, tener una lógica envidiable, ser muy creativo o por los valores que posee.

### Comuníquese en forma más efectiva

Los líderes necesitan tener excelentes habilidades de comunicación para ayudar a resolver problemas, convertir las ideas en acciones y para recargar de energía a la gente.

Existen tres principios que pueden ayudarlo a convertirse en un mejor comunicador:

1. *Haga de la comunicación una prioridad:* las ideas brillantes no se crean tan fácilmente, a menos que usted y sus empleados las compartan. Tómese el tiempo para comunicarse con los demás; deténgase a conversar con las personas, llame a sus socios y realice reuniones periódicamente.  
*Ejemplo:* El presidente de AMR pasa los lunes en conferencia, escuchando y conversando con los empleados de todas las áreas de la organización. Mediante esto, él obtiene dos beneficios: primero, recibe insumos de *los conocimientos de los empleados* y segundo, éstos ayudan a formar el futuro de la empresa.

2. **Ábrase a los demás:** la comunicación debe ser de dos vías; mantener una política de comunicación abierta dentro de una organización tiene altos beneficios. Si usted les demuestra a las personas que es receptivo a las ideas que puedan sugerir, estas se abrirán y escucharán las suyas.

*Ejemplo:* Richard L. Fenstermacher, ejecutivo de Ford Motor Company, le hace saber a su personal que siempre pueden pasar por su oficina a conversar sobre ideas o sugerencias; igualmente si lo ven por los pasillos de la empresa o en cualquier otro sitio; la idea es crear receptividad para que la gente se sienta cómoda y quiera comunicarse.

3. **Cree un ambiente receptivo:** una fácil interacción no es tan sencilla de crear; las personas no dirán lo que piensan o escucharán lo que usted tenga que decir, a menos que exista una atmósfera de confianza.

Ser sencillo y abierto es sumamente importante para lograr este ambiente; el cuán importante es la comunicación para usted, se refleja en sus acciones y palabras.

### **Promueva la Comunicación**

Una vez que haya creado un ambiente de confianza, nunca castigue a la gente por decirle lo que piensa. De otra forma, esto los desalentaría y la comunicación se pondría en riesgo.

Fred Sievert, director financiero de New York Life Insurance Company, alienta a la gente a hacer sugerencias; pero “si un empleado sugiere algo con lo que no estoy de acuerdo, debo ser muy delicado con la forma de hacerle saber mi opinión”. Sievert siempre se asegura

de seguir recibiendo constantemente sugerencias, diciéndole a su personal que puede diferir con ellos muchas veces, pero que una buena idea siempre es valorada.

### **Expresa interés por los demás**

Parte de cualquier estrategia de comunicación es demostrar interés en los demás. Las personas tienden a responder positivamente cuando usted les hace ver que se interesa de verdad en ellos.

*Ejemplo:* Stephen Ghysels aprendió a duras penas cuán importante es interesarse por los demás. Luego de graduarse, se convirtió en un alto ejecutivo de una empresa de inversiones exitosa. Él tenía un estándar de vida muy alto y un ego muy grande también; él pensaba que lo tenía todo y se lo demostraba a la gente.

Un día su jefe lo despidió, no por su desempeño, sino por la actitud que tenía para con los demás; el jefe le dijo que al personal no le gustaba trabajar con él.

Luego de un tiempo Ghysels aún no encontraba un nuevo empleo y comenzó a asustarse “debido a que yo alienaba a todo el mundo, ahora no tenía a quien recurrir, nadie a quien buscar para que me ayudase, estaba totalmente solo”.

De esta forma aprendió a interesarse por los demás; empezó a escuchar y preocuparse por las personas, se volvió más agradable y a su vez, más “apto para encontrar empleo”.

### **Las Amabilidades tienen Recompensas**

- Sonríale a la gente.
- Apréndase los nombres de quienes lo rodean.
- Pregúnteles por su familia.
- Conozca sus intereses y comparta los suyos.

El interés que demuestre hacia los demás, le hará preocuparse menos por sus propios problemas, y tendrá más relaciones personales exitosas.

## Cómo motivar a la gente

Existe sólo una forma para que una persona haga cualquier cosa y es conseguir que quiera hacerlo; pero ¿puede usted lograr algo así?

Proporcióneles a las personas sentido de propósito, un sentimiento de que trabajan para lograr una meta importante. Esto satisface un deseo presente en cada uno de nosotros: el deseo de ser grandes.

*Ejemplo:* Paul Fireman, presidente ejecutivo de Reebok International, necesitaba motivar a su fuerza laboral para cumplir un objetivo que él se había trazado: ser el líder en el mercado dentro de dos años, superando a Nike. Fireman no coaccionó ni amenazó a su personal; les demostró que él asumiría todos los riesgos que implicaba su meta y que comenzaría a trabajar para lograrla.

Fireman sabía que no podía ordenarla a los empleados cumplir con esa meta; ellos deben unirse al objetivo, para esto se necesita tiempo. Hacer que la gente se una a su visión, meta, fantasía o sueño, requiere de un sistema de

recompensación continuo, no debe ser forzado.

Motivar para sobresalir Los buenos líderes saben que los resultados se obtienen dando mensajes como “estamos juntos en esto”, “lo que hacemos es valioso” y “somos los mejores”. Esto ayuda a crear un fuerte sentido de propósito.

Usted también debe respaldar sus palabras con acciones:

- Proporcione a las personas metas a alcanzar.
- Reconozca sus labores y hágales cumplidos.
- Inclúyalas en labores y actividades.
- Déjeles tomar decisiones.
- Atienda a sus sugerencias y/o consejos.

Las tres reglas para obtener resultados. Para lograr que las personas trabajen unidas para alcanzar metas, haga que se interesen por lo que están haciendo; existe un número ilimitado de formas para hacerlo, pero los tres principios del comportamiento humano el resumen en:

1. *Incluya a las personas:* los líderes exitosos involucran a los empleados para que hagan el trabajo; de esta forma sienten que son tomados en cuenta, motivándose más ya que ven sus ideas puestas en práctica y los frutos que se derivan de estas.
2. *Deles un trato individual:* conozca a sus empleados, y déjeles saber que está interesado en ellos sinceramente; así recibirá el mismo grado de respeto por parte de estos.

3. *Reconozca buenos trabajos:* a las personas les gusta que le digan cuando han realizado un buen trabajo; hágales cumplidos regularmente, para seguir obteniendo unos excelentes resultados

### **Observe las cosas desde un punto de vista diferente**

Mirar las cosas desde el punto de vista de los demás parece algo fácil, pero esta idea no es tan sencilla de llevar a la práctica. Lo ideal es que usted trate

### **Escuche y aprenda**

*“Nadie es tan persuasivo como el que sabe escuchar”*

Saber escuchar es la habilidad de comunicación más importante, incluso más que una buena presentación o habilidades de escritura.

¿Por qué es importante?

Usted no puede saberlo todo y escuchar a los demás es la mejor manera para aprender. Escuche a sus empleados, clientes, amigos, familia y críticos. Siempre tiene la opción de escoger si actuar o no basado en lo que ellos le dicen, pero al menos escucharlos le puede ampliar los horizontes.

Saber escuchar es un deporte activo. Es importante escuchar aquello que los demás tengan que decir; cuando usted simplemente oye, no presta suficiente atención y hasta quizá piense en lo que tiene que hacer, o en lo que dirá a continuación cuando su interlocutor termine de hablar.

Las personas que saben escuchar, se centran, hacen preguntas y dan respuestas concisas y llenas de reflexión. Al escuchar, no diga simplemente “sí” o “no”. Inclínese para mostrar interés, sonría o frunza el ceño y mire directamente los ojos de su interlocutor.

Saber escuchar le otorga más poder.

Un ejemplo de esto es lo hacen en la compañía Motorola; aquí se alienta a los equipos a presentar sus ideas, mientras los ejecutivos los escuchan arbitrariamente. De esta forma, Motorola construye su futuro. En este tipo de sesiones los ejecutivos les formulan preguntas a los empleados: ¿cuáles son sus inquietudes particulares? ¿Cuáles son sus sugerencias, etc. ?

Mediante este método, no sólo se obtienen buenas ideas, sino que se demuestra lo importante que es saber escuchar.

### **Forme equipos para el mañana**

La pirámide se derrumba Todos estamos familiarizados con la organización piramidal: un grupo de trabajadores conforman la base, capaz de gerencias yacen una sobre otra hasta alcanzar el pináculo, donde se encuentra la presidencia.

Este tipo de organización tuvo su propósito alguna vez, pero ya no funciona igual en el mundo cambiante de hoy. Todas esas capas y cadenas de mando, bloquean el flujo de

información y no proporcionan la energía, ni promueven la creatividad.

El individualista ya no sobrevive por sí solo. La nueva organización puede no ser plana, pero es mucho más horizontal de lo que solía ser. Una amplia variedad de nuevas estructuras motivan a las personas a conseguir sus metas empresariales; el trabajo en equipo está jugando un mayor papel en la mayoría de las empresas.

La gente está trabajando más allá de sus profesiones, culturas y por encima o debajo de sus cargos usuales. Andrés Navarro, director ejecutivo de la compañía chilena SONDA, S.A. explica el por qué: “el individualista ya no puede sobrevivir por sí solo, el mundo ahora es demasiado complejo para esto. Hoy día se necesitan equipos multidisciplinarios, trabajando juntos al mismo tiempo”.

*Ejemplo:* En la escuela de gerencia de Harvard, se está dando a los estudiantes una alta dosis del mundo real. En vez de realizar el típico examen, un grupo experimental fue dividido de forma aleatoria en equipos de cuatro personas, para resolver un problema.

De acuerdo con el profesor John Quelch, los estudiantes se quejaron porque los habían agrupado con personas que no hubiesen escogido nunca antes para trabajar. La respuesta de él fue: “bienvenidos al mundo real”. Al final, los estudiantes vieron el valor del ejercicio; los equipos con más problemas y desacuerdos, sorprendentemente, obtuvieron el mejor desempeño y nota final.

Lo que estas personas descubrieron fue que: no se puede pretender agrupar a la gente y esperar grandiosos resultados inmediatamente. El trabajo en equipo no se da por arte de magia, incluso si sus miembros tienen magníficas habilidades.

## El arte de construir un equipo

Debido a que las virtudes del trabajo en equipo son cada vez más valoradas en la actualidad, todo líder debe saber cómo crear un equipo ganador.

- *Cree un sentido de propósito compartido:* un líder necesita canalizar la energía de un equipo, antes de que éste alcance logros extraordinarios. El líder especifica y aclara la visión, establece metas y les demuestra a los miembros del equipo qué impacto tendrán sus acciones en el ambiente.
- *Haga que las metas generales sean las del equipo:* como sucede en los deportes, a menos de que gane todo el equipo, nadie gana. Los buenos líderes siempre usan las palabras “nosotros” y “nuestro”; también enfatizan cómo el trabajo de cada uno encaja dentro de la organización.
- *Comparta la gloria, acepte la culpa:* el trabajo del líder es dividir los beneficios entre los empleados cuando las cosas marchan bien. Pero cuando las cosas van mal, no señale a nadie; acepte cualquier queja públicamente, luego converse en privado con el equipo, acerca de cómo se podrían mejorar las cosas.

- *Involúcrese*: en las estructuras tradicionales de las organizaciones, suele ser fácil para el jefe aislarse del resto de su área. Ahora, los líderes deben involucrarse todo el tiempo, para mantenerse bien informados cerca de lo que ocurre, ayudar y dirigir cuando sea necesario.
- *Sea un mentor*: el trabajo de un líder es desarrollar los talentos y fortalezas de los miembros del equipo. Pregúnteles cómo les gustaría mejorar, qué tipo de responsabilidades estarían dispuestos a aceptar, etc. Luego usted deberá utilizar su conocimiento, experiencia e ingenio para ayudarlos a crecer.

## **Cómo manejar errores y aprender a criticar**

Critique con gentileza, o no lo haga. Nada hiere más el ego, que saber que hemos fallado o tomado una mala decisión. El criticismo negativo puede dañar en gran medida a una persona y finalmente daña a la organización, ya que la gente que ha sido criticada negativamente, se arriesga menos y es menos creativa al hacer su trabajo.

Usted puede manejar los problemas de las personas sin herir sus egos ni dañar a la organización, orientándose por estos principios básicos:

1. *Hágale saber a las personas que equivocarse está permitido*: usted puede hacer llegar este mensaje, admitiendo sus propios errores. Ríase de ellos si puede, pero no trate de

minimizar el impacto que estos han ocasionado en el negocio.

2. *Piense dos veces antes de criticar o culpar a alguien*: los empleados motivados quieren desempeñarse bien; ellos no van al trabajo a dañar expresamente sus trabajos. Por esto, si una persona sabe que cometió un error, sabe por qué y qué necesita a hacer para que no vuelva a ocurrir, entonces no le diga nada. Esta persona ya se siente mal ¿para qué hacerlo sentir peor? Recuerde la meta final: una organización productiva y manejable.
3. *Cuando tenga que criticar, hágalo con respeto y de forma constructiva*: algunas veces es inevitable tener que hacer una crítica –cuando los errores se cometen muy seguido o cuando crea una situación de peligro–.

Empiece siempre con un cumplido y apreciación honesta hacia la persona; comuníquele que usted está consciente de los logros que ha alcanzado dentro de la organización, luego háblele de lo que usted cree que debería mejorar y finalmente, termine con una conversación acerca de cuán importante es esta persona para la compañía.

## **Establezca metas claras y desafiantes**

Las metas mantienen los esfuerzos canalizados y permiten medir el éxito; es muy fácil vagar al no tener metas, porque nada es urgente, se desperdicia el tiempo, no hay fechas límites y nunca hay nada que hacer.

Sin embargo, tener metas es la única forma de alcanzar un éxito extraordinario; si usted no posee meta alguna, bien vale la pena preguntarse:

- ¿Qué quiero ser yo realmente?
- ¿Qué tipo de vida quiero llevar?
- ¿Voy en dirección correcta?

## **Mantenga la preocupación y el estrés alejados**

Aún y cuando hemos superado muchas de las peores enfermedades de este siglo, no hemos logrado superar la que es origen de muchos problemas físicos y mentales: la preocupación.

Dale Carnegie advierte que es imposible vivir en el pasado o futuro y que tratar de hacerlo puede afectar negativamente nuestros cuerpos y mentes; es por esto que recomienda que vivamos plenamente el único tiempo que es posible vivir: el presente.

Enfoque su atención en el “hoy” y “ahora”, ya que es el único lugar en donde usted puede actuar para lograr sus metas.

## **Considere las probabilidades**

Muchos de nosotros pasamos mucho tiempo preocupándonos por cosas que nunca llegan a ocurrir. Una forma de mantener esas preocupaciones alejadas de nuestras mentes, es estando conscientes de las probabilidades matemáticas de que un evento ocurra; esto lo ayudará a ver sus inquietudes desde otra perspectiva.

## **Manténgase ocupado**

Es imposible preocuparse si usted se encuentra ocupado: realizando un proyecto, aprendiendo algo nuevo, ayudando a otros o simplemente leyendo un libro.

## **Preocupaciones Genuinas**

Algunas veces existen razones reales para preocuparse (ej.: si comete algún error grave en su organización), si esto ocurre, trate de mejorar la situación, siguiendo este proceso:

- Pregúntese qué es lo peor que puede pasar.
- Prepárese para aceptar lo peor.
- Trabaje de forma calmada y metódica para mejorar lo malo.

## **Deje que el entusiasmo lo guíe**

Su entusiasmo es vital si quiere que las demás personas respondan positivamente, por ejemplo: a un proyecto, cambios dentro de un departamento, etc.

No trate de realzar el entusiasmo con una voz o actitud exagerada; recuerde que el entusiasmo, es un sentimiento que viene de adentro.

Dale Carnegie escribió: “la forma de adquirir el entusiasmo es creyendo en lo que hace, en usted mismo y en querer cumplir un objetivo determinado. Así, el entusiasmo llegará de forma natural y sin presiones”.