

DESCÚBRETE COMO LÍDER

DALE CARNEGIE & ASSOCIATES INC.

# DESCÚBRETE COMO LÍDER

Cómo ganar amigos,  
influir sobre las personas y tener  
éxito en un mundo cambiante



Consulte nuestra página web: [www.edhasa.es](http://www.edhasa.es)  
En ella encontrará el catálogo completo de Edhasa comentado.

Título original: *The Leader in You. How to Win Friends,  
Influence People, and Succeed in a Changing World.*

Traducción de Julio Serra

Diseño de la cubierta: Edhasa basada en un diseño de Jordi Salvany

Ilustración de cubierta: istockphoto

Primera edición: enero de 2021

© 1993 by Dale Carnegie & Associates, Inc.  
All right reserved. Published by arrangement with the original publisher,  
Simon & Schuster Inc.

© de la presente edición: Edhasa, 1994, 2020

Diputación, 262, 2<sup>o</sup>1<sup>a</sup>

08007 Barcelona

Tel. 93 494 97 20

España

E-mail: [info@edhasa.es](mailto:info@edhasa.es)

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo la sanción establecida en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o consulte la página [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com).

ISBN: 978-84-945784-9-6

Impreso en Liberdúplex

Depósito legal: B. 20890-2020

Impreso en España

# Índice

<i>Introducción.</i> La revolución de las relaciones humanas. . . .	9
Capítulo 1. Descubre el líder que llevas dentro . . . . .	21
Capítulo 2. Comienza a comunicarte . . . . .	33
Capítulo 3. Motiva a los demás . . . . .	49
Capítulo 4. Expresa un sincero interés por los demás. . . .	63
Capítulo 5. Mira las cosas desde el punto de vista de la otra persona . . . . .	77
Capítulo 6. Escucha para aprender . . . . .	89
Capítulo 7. Prepara equipos para el futuro. . . . .	105
Capítulo 8. Respeta la dignidad de los demás . . . . .	121
Capítulo 9. Reconocimiento, elogios y premios . . . . .	137
Capítulo 10. Cómo manejar errores, quejas y críticas . . . . .	153
Capítulo 11. Establece objetivos . . . . .	167
Capítulo 12. Concentración y disciplina. . . . .	181
Capítulo 13. Consigue el equilibrio. . . . .	195
Capítulo 14. Logra una actitud mental positiva . . . . .	205
Capítulo 15. Aprende a no preocuparte . . . . .	217
Vive cada día como si fuera el único . . . . .	221
Consuélate con la ley de las probabilidades . . . . .	223
Coopera con lo inevitable . . . . .	225
Pon un límite a tus preocupaciones . . . . .	227
Mantén las cosas en perspectiva . . . . .	228
Y, por último, mantente ocupado . . . . .	229

¿Qué hacer si existen buenas razones para preocuparse? . . . . .	230
Capítulo 16. El poder del entusiasmo . . . . .	233
<i>Conclusión. Conviértelo en realidad . . . . .</i>	<i>245</i>
<i>Agradecimientos . . . . .</i>	<i>249</i>

# INTRODUCCIÓN

## La revolución de las relaciones humanas

*Mantenga siempre su mente abierta al cambio. Acójalo. Cortéjelo. Únicamente reflexionando y re-capacitando sus opiniones e ideas, podrá progresar.*

DALE CARNEGIE

A medida que entramos en el siglo XXI, el mundo es sometido a enormes cambios, a un proceso de grandes transformaciones y posibilidades. En apenas unos pocos años, hemos presenciado el nacimiento de la sociedad posindustrial, el advenimiento de la era de la información y de la carrera por la informatización, el nacimiento de la biotecnología y, como si estos cambios fueran poco, la revolución en las relaciones humanas.

Con el fin de la Guerra Fría, el ambiente de los negocios se ha vuelto espectacularmente más intenso. La competencia se ha hecho más global y más enérgica. Y la tecnología no le va en zaga. Las empresas ya no pueden ignorar por más tiempo los deseos y necesidades de sus clientes. Los dirigentes ya no pueden limitarse a impartir órdenes y esperar que éstas sean obedidas sin pensar. Las relaciones personales ya no pueden darse por supuestas. Las empresas ya no pueden dejar de obsesionarse por el constante mejoramiento de la calidad. Ya no puede ser que tanta creatividad humana quede tan escandalosamente desperdiciada.

Para sobrevivir en los años que se avecinan, las organizaciones exitosas —en el mundo de los negocios, en los gobiernos, en las organizaciones sin ánimo de lucro— deberán someterse a un profundo cambio cultural. Su gente deberá pensar con mayor rapidez, trabajar con mayor habilidad, soñar con más audacia y relacionarse entre sí de manera muy diferente.

Y lo que es más importante, este cambio cultural requerirá una clase totalmente nueva de líder, un líder totalmente diferente a los jefes con los cuales la mayoría de nosotros ha trabajado y también de la clase de jefes en que tal vez nosotros mismos nos hemos convertido. Lejanos quedaron los tiempos en que una compañía podía ser manejada con un látigo y una silla.

Los líderes del mañana deberán establecer una visión real y un sentido de los valores para las organizaciones que deseen conducir. Estos líderes deberán poder comunicarse y motivar a los demás de manera mucho más efectiva respecto de cómo lo hacían los líderes del pasado. Deberán ser capaces de mantener el control de sí mismos en medio de condiciones de casi constante cambio. Y estos nuevos líderes deberán saber explotar hasta la última pizca de talento y creatividad existente dentro de sus organizaciones, desde los talleres hasta las *suites* de los ejecutivos.

★ ★ ★

Las raíces de todas estas transformaciones pueden encontrarse en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. En los años de la posguerra, las compañías norteamericanas parecían prosperar casi sin importar lo que hicieran. Las economías de Europa y Asia se tambaleaban debido a la destrucción producida por la guerra, y los países en vías de desarrollo de todo el mundo no eran todavía un factor económico que tener en cuenta. Las grandes compañías con base norteamericana, apoyadas por una gran fuerza laboral y un gobierno fuerte, marcaban el paso para todos

los demás. No era que estas compañías estuvieran maravillosamente bien manejadas. En realidad no necesitaban estarlo. Con sus sólidas jerarquías, sus rígidas categorizaciones de cada trabajo y sus actitudes de «yo-sé-muy-bien-lo-que-hago», atravesaron perfectamente los años centrales del siglo, tan gordas, felices y rentables como era de desear.

¡Qué encantadores refugios proporcionaban a sus empleados esas compañías! Un trabajo en una buena corporación era para mucha gente un trabajo para toda la vida. No era demasiado diferente de un empleo público, pero con mejores salarios y atractivos beneficios adicionales.

¿Despidos? ¿Quién había oído hablar de despidos para personas que usaban trajes o vestidos para trabajar? Tal vez existieran para los obreros de las fábricas, pero decididamente no para los niveles gerenciales. Con frecuencia, la gente hablaba de «la escalera del éxito», y así era como sus carreras podían avanzar. Un peldaño a la vez, ni más rápido ni más lento que quien estaba en el escalón de arriba o en el de abajo. Vistos desde la perspectiva de hoy, aquellos parecen haber sido los tiempos de la riqueza fácil y de un modo u otro debían llegar a su fin.

Mientras Estados Unidos disfrutaba de los frutos de la era de la posguerra, los japoneses pensaban en el futuro. Su economía había sido destruida. Buena parte de su infraestructura básica estaba en ruinas. Y eso era apenas el principio de todo lo que los japoneses iban a tener que superar. También tenían fama de producir mercancías baratas y toscas, así como de proporcionar servicios de inferior calidad a los consumidores.

Pero, después de todos los horrores que habían sufrido, los japoneses estaban dispuestos a aprender de sus propias equivocaciones. De modo que decidieron contratar a los mejores consejeros que pudieron encontrar, entre ellos al doctor W. Edwards Deming, un especialista en estadísticas que trabajaba en las oficinas de control de calidad del ejército de Estados Unidos durante la guerra.



El mensaje de Deming a los japoneses fue éste: «No traten de copiar las complejas estructuras de las grandes corporaciones norteamericanas». En lugar de ello, Deming y otros sugirieron construir una nueva clase de empresa japonesa —una empresa decidida a comprometer a los empleados, al mejoramiento de la calidad y a la satisfacción del cliente— y hacer que todos sus trabajadores se unieran para alcanzar los objetivos.

Esto no ocurrió de la noche a la mañana. Pero así renació la economía japonesa. Japón se convertía en el líder de la innovación tecnológica, a la vez que la calidad de las mercancías y de los servicios se elevaba. Una vez instaurado este nuevo espíritu, las empresas japonesas no sólo se pusieron al mismo nivel de sus competidores extranjeros. En muchas industrias importantes, los japoneses los sobrepasaron. No se requirió demasiado tiempo para que su actitud comenzara a difundirse por todo el mundo: Alemania, Escandinavia, en todo el Extremo Oriente y también en toda el área del Pacífico. Estados Unidos, lamentablemente, estuvo entre los últimos países en ponerse a la par. Esta demora resultó onerosa.

Lenta, imperceptiblemente al principio, los días de la fácil riqueza norteamericana se fueron quedando sin combustible. Durante la década de los años 60 y 70, los rugidos de la economía de posguerra siguieron siendo suficientemente fuertes como para ocultar los ocasionales crujidos. Pero las señales de problemas por venir se hicieron cada vez más difíciles de ignorar.

El petróleo se volvió más caro. La inflación y las tasas de interés se fueron a las nubes. Y no se trataba ya solamente de una Alemania y un Japón revitalizados. Había docenas de otros países en todo el mundo, pequeñas lucecitas en el paisaje de la economía mundial, que de pronto estaban en las más avanzadas líneas de la tecnología y en posesión de una aguda capacidad competitiva. No pasó mucho tiempo antes de que también ellas comenzaran a capturar una mayor porción del mercado antes en manos

de General Motors, de Zenith, de IBM, de Kodak y de otros adormecidos gigantes corporativos.

A mediados de los años 80, el creciente problema se volvía cada vez más difícil de controlar. Los negocios de la propiedad inmobiliaria se derrumbaron. Las deudas de las empresas y el déficit nacional se agigantaron. En la Bolsa comenzaron a suceder cosas extrañas. La aguda recesión que se hizo evidente a principios de los años 90 indicó con total claridad cuánto y cómo había cambiado el mundo.

Para aquellos que quedaron atrapados en el medio, todos estos cambios parecieron llegar de golpe. Cuando no era una nueva fusión de empresas o la adquisición de una por otra, se trataba de una reestructuración o de una zambullida en las heladas aguas del juicio por quiebra. Se produjeron cesantías. Aparecieron los despidos. Fue brutal. Fue rápido. Además, las víctimas ya no eran solamente los obreros.

Profesionales y ejecutivos a lo largo de toda la escala de empleados y dirigentes se vieron enfrentados a un futuro cada vez más estrecho, sin estar muy seguros de cómo reaccionar.

Como era de esperar, un cambio de semejantes proporciones y velocidad afectó enormemente a la gente en el modo de sentir respecto de sí misma y de su carrera. De un extremo a otro de la economía, el cambio provocó oleadas sin precedentes de insatisfacción y miedo.

★ ★ ★

Algunas personas depositaron su fe en la tecnología, imaginando que el mundo sencillamente podía inventar una salida para semejante situación. Y no se puede negar la contribución de la tecnología.

«Yo puedo entrar en mi oficina de Nueva York y usar exactamente los mismos datos que alguien está usando en Japón,

exactamente en ese mismo momento», dice Thomas A. Saunders III, socio principal de Saunders Karp & Co., un banco mercantil privado. «Estamos conectados a los mismos sistemas de datos durante las veinticuatro horas del día. Personas de todas partes del mundo están estrechamente unidas a través de una red de comunicaciones que es mucho más sutil y compleja de lo que nadie pudo haber imaginado. Los mercados de capital y de divisas están más allá de cualquier control de gobierno. Además, no necesito el periódico para que me informe de nada acerca de esos mercados».

«Lo que estamos presenciando son las ventajas de la evolución en acción, que incrementan el potencial de manera que cada vez se puede hacer más en períodos más breves», dice el doctor Jonas Salk, el gran investigador de la medicina. «Tenemos más personas colaborando a distancias cada vez mayores. De manera que en este momento más cosas son posibles en un tiempo mucho menor que hace cien años. Cuantos más recursos hay, más medios se tienen para progresar».

«¿Recuerdan cuando acababan de aparecer los ordenadores?», pregunta Malcolm S. Forbes Jr., director de la revista de negocios que lleva su nombre. «Eran los temidos instrumentos del Hermano Mayor. Se temía que la televisión fuera un instrumento de propaganda. Pero, gracias a la alta tecnología, han ejercido un efecto inverso. El ordenador se hizo más pequeño y mucho menos voluminoso. Su capacidad creció en proporciones astronómicas, de modo que ya no había limitaciones.

»El microchip está ampliando el alcance del cerebro humano del mismo modo en que se amplió el alcance del músculo humano en el siglo pasado. Hoy en día, el *software* equivale a la antigua barra de acero; la fibra óptica y las pantallas digitales son lo que fueron los ferrocarriles y las autopistas para el transporte, y la materia prima actual es la información.

»Ahora uno puede enviar todos sus mensajes y hacer todo

el trabajo de ordenador en una pequeña cartera de un kilo sobre las rodillas, y todo ello puede llevarse a cabo en cualquier lugar en que haya un enchufe o un satélite». ¿Resultado? Más personas tienen más acceso a más información. «La gente puede ver lo que está ocurriendo en el resto del mundo. Esta es una influencia sumamente democratizadora», concluye Forbes.

La caída del muro de Berlín. La desintegración del bloque soviético. Los levantamientos en China. Las luchas por la democracia en América latina y en el Caribe. La creciente industrialización del mundo en vías de desarrollo. Todos estos cambios anuncian una nueva libertad industrial y un nuevo reconocimiento de que el mundo es una comunidad. Cada uno de estos cambios ha sido impulsado desde el principio por un acceso cada vez más amplio a la tecnología de la comunicación.

Sorprendentes imágenes de este cambio son ahora transmitidas de manera rutinaria a todo el mundo. Los estudiantes chinos agitan pancartas con inscripciones en inglés ante las cámaras. Tanto Sadam Huséin como los miembros del Estado Mayor norteamericano siguieron los detalles de la guerra del Golfo a través de las cámaras de la CNN.

Pero la tecnología sola jamás es suficiente en tiempos difíciles. El solo hecho de que los medios de comunicación estén fácilmente disponibles no quiere decir que la gente haya aprendido a comunicarse bien. Con demasiada frecuencia, hoy en día no es ése el caso. Ésta es una de las ironías de los tiempos modernos: a la gran capacidad de comunicación se le une una gran incapacidad para lograrla. ¿Para qué sirve toda esa información si la gente no sabe cómo compartirla?

No hace mucho tiempo, la Escuela de Graduados en Administración de Empresas de la Universidad de Harvard realizó una encuesta entre sus alumnos, exalumnos y reclutadores. Dada la creciente necesidad de la comunicación en la actualidad, los resultados no deberían sorprendernos.

«Lo que estamos descubriendo», dice John A. Quelch, profesor de Harvard, «es un alto grado de satisfacción respecto a la formación técnica de los estudiantes graduados».

Estos brillantes jóvenes pueden digerir números, analizar mercados y desarrollar planes de negocios. Pero cuando llega el momento de enseñar técnicas de relaciones humanas, Harvard ha tenido que multiplicar sus esfuerzos. «Ésa parece ser el área que es necesario mejorar», continúa Quelch. «Comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y otras habilidades humanas».

Y son precisamente éstas las habilidades que determinarán en gran medida el éxito de estos jóvenes líderes de empresas.

Sin duda, los conocimientos tecnológicos avanzados seguirán siendo importantes a medida que el mundo avanza a toda velocidad. Pero ello es sólo el precio de la entrada a esta nueva arena de los negocios. Al final, los ganadores y los perdedores no van a definirse en función de sus *bytes* y de sus RAM. Quienes saldrán ganando serán las organizaciones con líderes astutos y creativos que sepan cómo comunicarse mejor y motivar a los demás de manera eficaz, tanto dentro como fuera de la organización.

«Lo que caracteriza unas buenas relaciones humanas es la capacidad de hacer que la gente, en lugar de manejar a los demás, los dirija», explica John Rampey, director de desarrollo gerencial en Milliken & Co., una empresa líder de la industria textil. «Pasar de mandar a dirigir; de competir a colaborar; de operar dentro de un sistema de velado disimulo a trabajar en otro en el que se comparte la información a medida que se la necesita. Pasar de un modo de pasividad a un estilo de acción en el que se corren riesgos; de un sistema en el que se considera que la gente es un coste, a una organización en que la gente es una inversión. Es la capacidad de conducir la vida desde el resentimiento hacia la satisfacción, desde la apatía hacia la participación, desde el fracaso hacia el éxito».

Nadie ha dicho jamás que esto se produciría de manera natural, y con frecuencia no es así. «No es tan fácil saber cómo proporcionar relaciones humanas de mejor calidad», dice Burt Manning, presidente de J. Walter Thompson Company, la agencia internacional de publicidad. «Existen algunas personas que lo hacen de manera instintiva. Pero la mayoría de la gente tiene que aprenderlo. Hay que entrenarla. Se requiere tanta preparación y unos conocimientos tan avanzados como los requeridos para ser ingeniero en una fábrica de automóviles y diseñar un pistón de mejor rendimiento.

»Aquellas empresas que puedan crear un conjunto de seres humanos que actúen de manera tal que hagan avanzar la causa de la propia compañía serán las que derroten a los demás», continúa Manning. «Ésas serán las compañías que comprendan que serán el servicio y las relaciones humanas los que en gran medida marcarán las diferencias en el éxito».

★ ★ ★

Dale Carnegie no vivió lo suficiente como para presenciar el paso de los tiempos de la riqueza fácil a los días del cambio explosivo. Además, tampoco asistió a esta nueva revolución de las relaciones humanas. Pero mucho antes de que alguien hubiera siquiera oído hablar de la «visión de la empresa», del «*empowerment* del empleado»<sup>1</sup> o del «proceso de mejora de la calidad», Carnegie fue un pionero en algunos conceptos fundamentales de las relaciones humanas que están en el centro de estas importantes ideas.

Carnegie llegó a la ciudad de Nueva York en 1912. Era un joven que venía del noroeste de Missouri y que trataba de deci-

1. *Empowerment*: Práctica de gestión que consiste en dar poder al empleado, no mediante delegación o autorización, sino facultándolo, por medio de formación y capacitación, si es necesario, y sobre todo creando las condiciones ambientales adecuadas para que tenga iniciativas, tome decisiones y asuma responsabilidades.

dir qué hacer de su vida. Finalmente consiguió un trabajo en la Asociación Cristiana de Jóvenes de la calle 125, donde enseñaba a hablar en público a adultos en cursos vespertinos.

«Al principio», escribió Carnegie muchos años más tarde, «yo dictaba solamente cursos para aprender a hablar en público. Eran cursos diseñados para enseñar a adultos, a través de la experiencia, a pensar con rapidez y a expresar sus ideas con más claridad, más efectividad y más aplomo, tanto en entrevistas de negocios como ante un grupo de personas.

»Pero poco a poco, a medida que pasaban los diversos cursos, me fui dando cuenta de que así como aquellos adultos mostraban una urgente necesidad de ser entrenados en el discurso eficaz, mucho más necesitaban una preparación en el delicado arte de llevarse bien con los demás, tanto en los asuntos de todos los días como en sus contactos sociales».

De esta manera, Carnegie amplió sus cursos para que incluyeran algunas nociones básicas de relaciones humanas. No había ningún texto, ni programa oficial, ni tampoco se publicó guía alguna del curso. Pero él había ido elaborando una creciente lista de técnicas prácticas para poder moverse bien en el mundo y las ponía a prueba cotidianamente.

«Observen las cosas desde la perspectiva del otro», les decía a sus estudiantes. «Ofrezcan una honesta y sincera apreciación. Interésense sinceramente por los demás». Les enseñaba a sus alumnos a hilar estos principios básicos de las relaciones humanas para luego poder incluirlos en el tejido de sus propias vidas.

Al principio, Carnegie sólo anotaba sus reglas en fichas de cartón de ocho centímetros por doce y medio, pero pronto esas fichas fueron reemplazadas por un folleto, que a su vez fue reemplazado por una serie de pequeños libros, cada uno más grande que el anterior. Después de quince años de laboriosa experimentación, Carnegie reunió todas sus reglas de relaciones humanas y les dio forma de libro propiamente dicho.

*Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, que apareció en 1936, fue la clara y directa guía de Dale Carnegie para tratar con éxito a la gente.

El libro tuvo éxito. Quince millones de ejemplares más tarde, *Cómo ganar amigos* se había convertido en uno de los libros más vendidos en la historia de la palabra escrita, ha sido traducido a varias docenas de idiomas y todavía sigue vendiéndose.

Carnegie formó una empresa, Dale Carnegie & Associates, Inc., para poder difundir su mensaje de relaciones humanas, y encontró a un público bien predisposto en todo el mundo. Apareció con frecuencia tanto en radio como en televisión. Preparó a otras personas para que a su vez enseñaran sus cursos. Y además escribió otros dos libros más sobre relaciones humanas, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente* y *Cómo suprimir las preocupaciones*. Ambos se convirtieron en *best-sellers*. Ni siquiera la muerte de Carnegie, en 1955, fue un impedimento para la difusión de sus ideas.

En la actualidad, el Curso Dale Carnegie se dicta en más de mil ciudades y pueblos de Estados Unidos y de otros setenta países. Cada semana se matriculan tres mil personas más. La organización Carnegie ya ha crecido hasta tal punto que diseña programas especiales de formación para más de cuatrocientas de las quinientas empresas de *Fortune*.

Con cada nueva generación, el mensaje de Carnegie ha dado muestras de una fascinante capacidad para redefinirse y poder satisfacer las necesidades de un mundo cambiante.

Comunicarse eficazmente con los demás.

Motivar para lograr los objetivos.

Descubrir el líder que cada uno lleva dentro. Éste fue el punto central de la visión de Dale Carnegie. Con el mundo en su actual estado de convulsión, le ha llegado otra vez el momento de entrar en acción.



En las páginas que siguen, los principios de relaciones humanas de Dale Carnegie son aplicados al conjunto único de desafíos a que la gente debe enfrentarse hoy.

Estos principios son básicos y fáciles de comprender. No requieren preparación especial ni habilidad técnica. Lo único que exigen es práctica y una auténtica voluntad de aprender.

¿Está usted preparado para desafiar algunas opiniones antiguas? ¿Está usted dispuesto a manejar sus propias relaciones con mayor facilidad y éxito? ¿Le gustaría aumentar el valor de sus más preciadas relaciones con la gente en su vida personal y profesional? ¿Está usted dispuesto a liberar al líder que lleva dentro de sí?

Si es así, siga leyendo. Lo que sigue podría cambiar su vida.

## CAPÍTULO 1

### Descubre el líder que llevas dentro

*Charles Schwab ganaba un salario de un millón de dólares en la industria del acero, y él mismo me dijo que cobraba ese enorme sueldo en gran medida gracias a su habilidad para tratar con la gente. ¡Imagínense eso! ¡Un millón de dólares por año porque sabía cómo tratar con la gente!*

*En una ocasión, al mediodía, Schwab pasaba por uno de sus talleres siderúrgicos cuando se encontró con un grupo de hombres fumando justo debajo de un cartel que decía «Prohibido fumar». ¿Creen ustedes que Charles Schwab les dijo: «¿Es que no saben leer?» a la vez que señalaba el cartel?*

*De ninguna manera. Él era un maestro de las relaciones humanas.*

*El señor Schwab se puso a charlar amistosamente con aquellos hombres y en ningún momento dijo una sola palabra acerca del hecho de que estuvieran fumando precisamente debajo del cartel con la prohibición de hacerlo.*

*Finalmente les obsequió algunos cigarros y les dijo: «Les agradecería que se los fumarán fuera».*

*Eso fue todo. Aquellos hombres se dieron cuenta de que él sabía que ellos habían violado las reglas, y sintieron admiración por ese hombre que decidió no reprenderlos por ello. Él se había portado con tanto compañerismo que ellos a su vez estaban dispuestos a ser buenos compañeros con él.*

DALE CARNEGIE

Fred Wilpon es el mánager de los New York Mets, el equipo de béisbol. Una tarde, Wilpon acompañaba a un grupo de escolares en una visita al estadio Shea. Los llevó a la base del bateador. Les mostró el cobertizo para jugadores. Los condujo por el pasaje privado en dirección al edificio principal. Como última parada de la visita, Wilpon quería llevar a los estudiantes al sitio destinado para el precalentamiento de los lanzadores de reserva.

Pero, precisamente en el portón de entrada a ese recinto, un guardia de seguridad uniformado detuvo al grupo.

—Este lugar no está abierto al público —dijo el guardia dirigiéndose a Wilpon, obviamente sin reconocerlo—. Lo siento, pero no se puede entrar.

Fred Wilpon tenía el poder de obtener lo que quería. Podría haber reprendido al pobre guardia de seguridad por no haber reconocido a una persona tan importante como él. Con gesto dramático, Wilpon podría haberle arrojado a la cara su pase de seguridad del más alto nivel, mostrándole a la vez a los muchachos su importancia.

Pero Wilpon no hizo nada de eso. Condujo a los escolares al lugar que quería mostrarles por otra puerta.

¿Por qué se molestó en hacer tal cosa? Wilpon no quiso avergonzar al pobre guardia de seguridad. Después de todo, aquel hombre estaba cumpliendo con su obligación, y lo estaba haciendo muy bien. Más tarde, ese mismo día, el mismo Wilpon le envió una nota manuscrita al guardia en la que le agradecía su responsabilidad en el trabajo.

Si en lugar de actuar como lo hizo, Wilpon se hubiera puesto a gritar o hubiera montado una escena, el guardia podría muy bien haber terminado sintiéndose molesto, lo cual sin duda habría repercutido en su trabajo. La delicada actitud de Wilpon era infinitamente más sensata. El guardia se sintió encantado por la nota. Y, sin duda, la próxima vez que se encontraran, el hombre no iba a dejar de reconocer a Wilpon.

Fred Wilpon es un líder, y no sólo por el cargo que ocupa o por el sueldo que cobra. Lo que hace de él un líder de hombres y mujeres es el modo en que ha aprendido a actuar con los demás.

En otros tiempos, la gente del mundo de los negocios no pensaba demasiado en el verdadero sentido del liderazgo. El patrón era el patrón, y se hacía lo que él decía. Punto. Fin de la conversación.

Las compañías bien mandadas —jamás se hablaba de «compañías bien dirigidas»— eran aquellas que funcionaban con un estilo casi militar. Las órdenes se impartían desde arriba y bajaban a través de los distintos niveles.

Los norteamericanos recuerdan al señor Dithers, el personaje de aquella historieta llamada *Blondie*. Era suficiente un grito suyo para que el joven Dagwood corriera a la oficina del jefe como si fuera un cachorro asustado. Son muchas las empresas de la vida real que funcionaron de esa manera durante años. Y las compañías que no eran mandadas como un pelotón de soldados, apenas si lo eran. Se conformaban con seguir adelante tal como lo habían hecho siempre, seguras en su pequeña porción del mercado que durante años nadie había intentado disputar. El mensaje que llegaba desde arriba siempre era: «Si no se ha roto, ¿para qué arreglarlo?».

Los responsables se sentaban en sus oficinas y manejaban las cosas como podían. Eso era lo que se esperaba de ellos, que «manejaran». Tal vez llevaban a sus organizaciones unos grados a la derecha o unos grados a la izquierda. Por lo general, trataban de ocuparse de los problemas que pudieran presentarse, y eso era todo.

En otros tiempos, cuando el mundo era un lugar más simple, manejar las cosas de esa manera estaba bien. Un método no muy imaginativo que digamos, pero estaba bien, mientras la vida siguiera su curso previsto.

Pero limitarse a mandar ya no es suficiente. El mundo es demasiado impredecible, demasiado volátil, se mueve con demasia-

da rapidez como para quedarse en una actitud tan poco imaginativa. Lo que ahora se necesita es algo mucho más profundo que el mando empresarial al viejo estilo. Lo que se necesita es liderazgo, ayudar a las personas para que lleguen a hacer aquello de lo que son capaces, establecer una visión de futuro, alentar, preparar, dirigir, y también entablar y mantener relaciones interpersonales de éxito.

«En los tiempos en que los negocios se desarrollaban en un ambiente más estable, las técnicas de gestión eran suficientes», dice John Quelch, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. «Pero cuando el ambiente de los negocios se vuelve volátil, cuando las aguas no son las conocidas, cuando la misión de cada uno requiere mayor flexibilidad de la que uno jamás imaginó que iba a necesitar, en ese momento es cuando la capacidad de liderazgo se vuelve esencial».

«El cambio ya se ha producido, y no estoy muy seguro de que las empresas estén listas para él», dice Bill Makahilahila, vicepresidente de Recursos Humanos de SGS Thompson Micro Electronics, importante fabricante de semiconductores. «El puesto de *director* tal vez no exista por mucho tiempo más, y el concepto de *liderazgo* deberá ser definido de nuevo. Las empresas de hoy en día están sufriendo esa clase de dificultades. Están dándose cuenta, a medida que comienzan a redimensionar sus operaciones y se abocan al objetivo de alcanzar una mayor productividad, de que las habilidades para hacer que las cosas sean más fáciles serán las fundamentales. Una buena comunicación, las técnicas para la comunicación interpersonal, la habilidad para preparar, modelar y construir equipos, todo ello requerirá más y mejores líderes.

»Ya no es posible que uno lo haga todo dando órdenes. Tiene que ser por influencia. Y para ello se necesitan auténticas habilidades para tratar con la gente».

Muchas personas tienen una idea muy estrecha de lo que realmente significa el liderazgo. Uno dice «líder», y ellas piensan

«general, presidente, primer ministro o presidente del consejo». Obviamente de las personas que ocupan esos altos cargos se espera que lideren, expectativa que ellos satisfacen con diferentes niveles de éxito. Pero la verdadera realidad es que el liderazgo no comienza ni termina en los altos niveles. Es igualmente importante, y tal vez más importante, en los lugares en que la mayoría de nosotros vive y trabaja.

Organizar un pequeño equipo de trabajo, generar dinamismo en el personal de apoyo de una oficina, mantener las cosas bien en el hogar, éstas son las líneas de combate del liderazgo, que nunca es fácil. Pero, felizmente, otra cosa también es verdad: cada uno de nosotros tiene el potencial para ser un líder todos los días.

Aquel que hace las cosas más fáciles para el equipo, el mando de nivel intermedio, el ejecutivo de cuentas, el encargado del servicio al consumidor, la persona que trabaja en la oficina de correspondencia, prácticamente todos aquellos que alguna vez tienen que ponerse en contacto con los demás tienen buenas razones para aprender a liderar.

En gran medida, su habilidad para el liderazgo será la que decidirá cuánto éxito logrará y cuán feliz será. Y ello no sólo en el trabajo. Las familias, los grupos de beneficencia, los equipos deportivos, las asociaciones cívicas, los clubes sociales, cualquier organización que uno quiera, todas y cada una de ellas tienen una tremenda necesidad de un liderazgo dinámico.

Steven Jobs y Steven Wozniak eran un par de muchachos de California, de veintinueve y veintiseis años. Llevaban vaqueros, no eran ricos, no tenían la menor preparación para los negocios y esperaban iniciar una industria que apenas si existía en aquel momento.

Era el año 1976, antes de que la mayoría de la gente pensara siquiera en comprarse un ordenador para su casa. En aquellos tiempos, todo el universo de los negocios de ordenadores personales estaba compuesto apenas por unos pocos sesudos aficionados, los originales genios locos de la informática. De modo que

cuando Job y Wozniak lograron juntar mil trescientos dólares al vender una camioneta y dos calculadoras y abrieron Apple Computer, Inc., en el garaje de Jobs, las probabilidades en contra de lo que sería un éxito aplastante parecían desmesuradas.

Pero aquellos dos jóvenes emprendedores tenían una visión, una clara idea de lo que ellos creían que podían lograr. «Los ordenadores ya no son solamente para los genios locos», anunciaron. «Los ordenadores serán las bicicletas de la mente. Habrá ordenadores de bajo precio para todos».

Desde el primer día, los fundadores de Apple mantuvieron intacta su visión, y la comunicaban en cada oportunidad que se ofrecía. Contrataron gente que comprendía esa visión y los hicieron participar de los beneficios. Vivían, respiraban y hablaban sólo por aquella visión. Ni siquiera cuando la empresa se encontró empantanada —cuando los minoristas dijeron: «no gracias», cuando los fabricantes respondieron: «imposible», y los bancos: «ya no más»— los visionarios fundadores de Apple se echaron atrás. Jamás lo hicieron.

Hasta que por fin las cosas cambiaron. Seis años después de la fundación de Apple, la compañía estaba vendiendo 650 000 computadoras personales por año. Wozniak y Jobs eran dinámicos líderes personales, adelantados a su época en muchos años.

Pero no son sólo las nuevas organizaciones las que necesitan un liderazgo visionario. A principios de los años 80, Corning Incorporated se vio en un terrible aprieto. El nombre de Corning todavía significaba algo en equipamiento de cocina, pero ese nombre estaba empezando a ser amenazado seriamente. La tecnología de fabricación de la empresa se había vuelto obsoleta. Su porción del mercado disminuía. Los clientes de Corning se pasaban por miles a las empresas extranjeras. Y la pesada gerencia de la compañía parecía no tener la menor idea.

Fue entonces cuando el presidente James R. Houghton llegó a la conclusión de que Corning necesitaba toda una nueva

visión, y él propuso una. «Teníamos un consultor externo», recuerda Houghton, «que trabajaba conmigo y mi nuevo equipo en calidad de algo así como psicólogo permanente. En realidad era un facilitador, una persona maravillosa que insistía una y otra vez en la cuestión de la calidad como algo a lo que teníamos que abocarnos.

»Estábamos en una de esas terribles reuniones de grupo y todo el mundo se sentía deprimido. Me levanté y anuncié que íbamos a gastar unos diez millones de dólares que no teníamos. Íbamos a inaugurar nuestro propio instituto de calidad. Íbamos a comenzar a trabajar en ello.

»Muchas y muy diferentes eran las cosas que me impulsaban, pero debo admitir de inmediato que sólo era una corazonada la que me aseguraba que estaba haciendo lo correcto. No tenía ni la menor idea de las implicaciones de mi decisión, y menos aún de lo importante que iba a ser».

Houghton sabía que Corning tenía que mejorar la calidad de su fabricación y además debía acelerar sus plazos de entrega. Lo que el presidente hizo fue correr un riesgo. Pidió consejo a los mejores expertos del mundo: sus propios empleados. No sólo al gerente y a los ingenieros de la compañía. Houghton hizo participar también a los obreros de la línea de montaje. Reunió un equipo representativo y le pidió que diseñara de nuevo todo el proceso de manufactura de Corning, si eso era lo que iba a hacer funcionar otra vez a la compañía.

Después de seis meses de trabajo, el equipo decidió que la respuesta era volver a diseñar algunas plantas para reducir los defectos en la línea de montaje y hacer que se pudiera reequipar con mayor rapidez la maquinaria. Los equipos también reorganizaron el modo en que Corning llevaba los inventarios para una más rápida renovación. Los resultados fueron sorprendentes.

Cuando Houghton puso en marcha estos cambios, las irregularidades en un nuevo proceso de revestimiento de fibras óp-



ticas alcanzaban un nivel de ochocientas partes por millón. Cuatro años más tarde, esa medida cayó a cero. En dos años más, los plazos de entrega se redujeron de varias semanas a unos pocos días, y en el lapso de cuatro años las ganancias producidas por las acciones de Corning se habían casi duplicado. La visión de Houghton, literalmente, había dado la vuelta a la compañía.

Los teóricos en esta materia, Warren Bennis y Burt Nanus, han estudiado cientos de organizaciones exitosas, grandes y pequeñas, concentrándose en el modo en que son lideradas. «Un líder», escriben estos autores, «debe primero haber desarrollado una imagen mental de un deseable y posible futuro estado de la organización. Esta imagen, a la que nosotros llamamos *visión*, puede ser difusa como un sueño o tan precisa como una formulación de objetivos o como las instrucciones para una misión». El punto crítico, explican Bennis y Nanus, «es que una visión articula la imagen de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que en muchos sentidos importantes resulta mejor que lo que existe en ese momento».

Los líderes se preguntan: ¿hacia dónde se dirige este equipo de trabajo?, ¿cuál es la razón de ser de este departamento? En realidad, ¿a quién tratamos de servir?, ¿cómo podemos mejorar la calidad de nuestro trabajo? Las respuestas específicas serán tan diferentes como las personas a las que se lidera, tan diferentes como los mismos líderes. Lo más importante de todo es que esas preguntas sean formuladas.

No hay una manera correcta de liderar, y los líderes con talento muestran personalidades muy diversas. Los hay tranquilos o bulliciosos, divertidos o severos, rudos o amables, fanfarrones o tímidos. Los hay de todas las edades, de cualquier raza, de ambos sexos y de toda la variedad existente de grupos distintos.

El asunto no es sólo identificar al líder más exitoso que se pueda hallar para luego moldearse a sí mismo según esa imagen. Semejante estrategia está condenada desde el principio. Dificil-

mente se llegará a ser algo más que una pobre imitación de la persona que uno simula ser. Las técnicas de liderazgo que mejor resultarán son aquellas que uno mismo cultiva dentro de sí.

Fred Ebb es un compositor ganador del Premio Tony cuyos éxitos en Broadway incluyen la música de *Cabaret*, *El beso de la mujer araña*, *Chicago* y *Zorba*. Con frecuencia, los autores jóvenes de canciones acuden a Ebb en busca de consejo profesional. «Siempre les digo que sigan el consejo que Irving Berlin le dio a George Gershwin», cuenta Ebb.

Parece que cuando Berlin y Gershwin se vieron por primera vez, Berlin ya era famoso y Gershwin apenas si era un joven compositor que luchaba trabajando en Tin Pan Alley<sup>1</sup> por treinta y cinco dólares a la semana. Impresionado por el obvio talento de Gershwin, Berlin le ofreció trabajo al joven como su secretario musical, con unos ingresos de casi el triple de lo que Gershwin ganaba escribiendo canciones.

—Pero no acepte el trabajo —le aconsejó Berlin—. Si lo hace, puede convertirse en un Berlin de segundo nivel. Pero, si insiste en seguir siendo usted mismo, algún día se convertirá en un Gershwin de primera.

Gershwin fue fiel a Gershwin, por supuesto, y la música norteamericana alcanzó una altura sin precedentes. «No trate de imitar a los demás», les dice Ebb a sus protegidos. «Jamás deje de ser usted mismo».

Con frecuencia, lo que esto requiere es darse cuenta de quién es uno realmente y poner sensatamente esa imagen a trabajar. Esto es tan importante que vale la pena un poco de serena reflexión. Hágase la siguiente pregunta de un modo muy directo: ¿qué cualidades personales poseo que puedan ser convertidas en cualidades de liderazgo?

1. *Tin Pan Alley*: barrio de Nueva York frecuentado por compositores y editores de música popular. (*N.del T.*)

Para Robert L. Crandall, una de esas cualidades consiste en la fina capacidad de anticiparse al cambio. Crandall, presidente de AMR Corporation, pilotó American Airlines durante una época de gran turbulencia en el negocio de las líneas aéreas.

La gimnasta olímpica Mary Lou Retton obtenía un gran impulso de su natural entusiasmo, que la llevó de una pequeña ciudad en West Virginia hasta el corazón de la gente de todas partes.

En el caso de Hugh Downs, el veterano presentador del telediario de la ABC, cadena de radiotelevisión norteamericana, una de esas cualidades para el liderazgo era su llaneza y humildad. Downs logró hacer una gran carrera en el muy competitivo mundo de la televisión y al mismo tiempo siguió siendo un caballero.

Sean cuales sean esas cualidades —tenacidad, voluntad de acero, gran imaginación, actitud positiva, fuerte sentido de los valores—, deje que le conduzcan al liderazgo. Y recuerde que las acciones son mucho más poderosas que las palabras.

Arthur Ashe era un tenista de nivel mundial, y un padre también de primer nivel, un verdadero líder en estos campos y en otros. Él también creía en liderar con el ejemplo.

«Mi mujer y yo hablábamos de esto con nuestra hija de seis años», decía Ashe en un reportaje poco antes de su muerte. «A los chicos les impresiona más lo que ven que uno hace que todo lo que uno diga. No hay duda de que los chicos de esa edad te obligan a ser honrado. Si has estado predicando una cosa y de pronto no la haces, de inmediato te lo echarán en cara.

»Le enseño que no es correcto comer con los codos sobre la mesa. Pero un día, después de comer, yo mismo pongo los codos sobre la mesa. Entonces ella me dice: Papá, tienes los codos encima de la mesa. Hay que ser muy hombre o muy mujer para decir ¡tienes razón! y quitarlos de allí. En realidad, ésa es una experiencia de aprendizaje mucho más fuerte que el hecho de haber oído la indicación. Eso quiere decir que ella prestó atención en el pasado; que entendió lo que se le dijo y que además reco-

noce el hecho cuando lo ve. Pero se requieren acciones, más que palabras, para lograrlo».

Un líder establece patrones para luego ajustarse a ellos. Douglas A. Warner III, por ejemplo, siempre ha insistido en lo que él llama «transparencia total».

«Supongamos que usted viene a verme para hacerme alguna propuesta», dice Warner, presidente de J. P. Morgan & Co., «y luego, al día siguiente, todo lo que usted me dijo aparece en primera plana del *Wall Street Journal*. ¿Se sentiría usted orgulloso de haber manejado esa transacción o esa situación del modo en que usted precisamente me recomendó, dando por supuesta una total transparencia? Si la respuesta a esta pregunta es no, entonces tendremos que detenemos de inmediato y examinar cuál es el problema». Ésa es una característica del liderazgo.

Un liderazgo bien enfocado, con fe en sí mismo como éste, es lo que convierte una visión en realidad. Pregúntele, si no, a la madre Teresa, joven monja católica, que ejercía la docencia en un colegio de secundaria en la zona de clase media alta de Calcuta. Pero no dejaba de mirar por la ventana y veía a los leprosos en la calle. «Veía miedo en sus ojos», cuenta ella. «El miedo de saber que nunca serán amados, el miedo de saber que jamás tendrán atención médica adecuada».

No podía quitarse ese miedo de la mente. Sabía que tenía que abandonar la seguridad del convento y salir a las calles para levantar refugios de paz para los leprosos de la India. A lo largo de los años que siguieron, la madre Teresa y sus Misioneras de la Caridad se han ocupado de 149 000 personas que padecían lepra, proporcionándoles atención médica y amor incondicional.

Un día de diciembre, después de hablar en Naciones Unidas, la madre Teresa fue a visitar una prisión de máxima seguridad en el estado de Nueva York. Durante esa visita habló con cuatro presos que tenían sida. De inmediato supo que éstos eran los leprosos de hoy en día.

Regresó a la ciudad de Nueva York el lunes antes de la Navidad, y se dirigió sin demoras a la alcaldía a visitar al alcalde Edward Koch. Allí le pidió que llamara al gobernador del estado de Nueva York, Mario Cuomo.

—Gobernador —le dijo, una vez que Koch le pasó el teléfono—, acabo de regresar de Sing Sing, y hay cuatro presos allí que tienen sida. Me gustaría abrir un centro para el sida. ¿Es posible que me entregue a esos prisioneros? Me gustaría que fueran los primeros cuatro internos del centro para el sida.

—Bien, madre —respondió Cuomo—, tenemos cuarenta y tres casos de sida en el sistema penitenciario del Estado. Le entrego a usted los cuarenta y tres.

—Muy bien —replicó ella—. Pero me gustaría comenzar sólo con los cuatro. Ahora bien, déjeme explicarle el edificio que tengo *in mente*. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por él?

—Muy bien —aceptó Cuomo, sobrecogido por la intensidad de esta mujer.

Luego, la madre Teresa se volvió al alcalde Koch y le dijo:

—Hoy es lunes. Me gustaría abrir el miércoles. Vamos a necesitar tramitar algunos permisos. ¿Podría usted ocuparse de ello?

Koch se quedó mirando a esa mujercita que estaba de pie en su oficina. Sacudió la cabeza de un lado a otro.

—Siempre que no me obligue a fregar los suelos —respondió el alcalde.

EL PRIMER PASO HACIA EL ÉXITO CONSISTE  
EN IDENTIFICAR TUS PROPIAS CUALIDADES  
DE LIDERAZGO.