

CÓMO



LIDERAN

LOS MEJORES

LÍDERES

BRIAN TRACY

© 2011 por Grupo Nelson®

Publicado en Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América. Grupo Nelson, Inc. es una subsidiaria que pertenece completamente a Thomas Nelson, Inc. Grupo Nelson es una marca registrada de Thomas Nelson, Inc.
www.gruponelson.com

Título en inglés: *How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*

© 2010 por Bryan Tracy

Publicado por AMACOM, una división de la American Management Association, International, Nueva York. Todos los derechos reservados.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio —mecánicos, fotocopias, grabación u otro— excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa por escrito de la editorial.

Editora General: *Graciela Lelli*

Traducción: *Redactores en Red*

Adaptación del diseño al español: *Grupo Nivel Uno, Inc.*

ISBN: 978-1-60255-556-3

Impreso en Estados Unidos de América

11 12 13 14 15 QG 9 8 7 6 5 4 3 2 1

CONTENIDO

CAPÍTULO 7	
Resolución de problemas y toma de decisiones	157
CAPÍTULO 8	
Comunicaciones poderosas	177
CAPÍTULO 9	
Cuestionario para líderes	193
CAPÍTULO 10	
Simplifica tu vida	223
Índice de materias	239
Acerca del autor	247



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

La segunda responsabilidad del liderazgo: Innovar y comercializar

Tal como dijo Peter Drucker, el propósito de una empresa es «crear un cliente y conservarlo».

La única forma en que las empresas pueden crear clientes y mantenerlos es mediante la innovación continua de productos, servicios, procesos y métodos promocionales. Como escribió Bruce Henderson, miembro del Boston Consulting Group: «Toda planificación estratégica es planificación de mercado».

La tercera responsabilidad del liderazgo: Resolver problemas y tomar decisiones

Este punto es tan importante que dedicaré un capítulo completo a las habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones que debes dominar sí o sí para ser un líder eficaz. No olvides que una meta sin alcanzar no es otra cosa que un problema sin resolver. Por ello, un objetivo de ventas sin alcanzar es un problema sin resolver. Los únicos obstáculos entre el éxito comercial al que aspiras y tú son los problemas, las dificultades, los impedimentos y las barreras. Tu capacidad para sortear dichos problemas es fundamental para lograr el éxito.

La cuarta responsabilidad del liderazgo: Establecer prioridades y enfocarse en las tareas clave

Una de tus tareas más importantes es implementar recursos limitados —sobre todo, tiempo y dinero— en aquellas áreas donde más puedan contribuir al éxito de la empresa.

La ley de la alternativa excluida dice: «hacer una cosa significa no hacer otra».

El tiempo es el recurso más escaso; es limitado, perecedero, irrecuperable e irremplazable. La manera en la que asignas el tiempo puede ser un determinante crucial de todos tus logros, y también de lo que no logres.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

muchos años, hasta que tiene lugar una crisis que requiere liderazgo. Es en ese momento que el líder da un paso adelante y se hace cargo de la situación; se convierte en una persona diferente y desempeña un papel distinto.

Seguir las reglas

El general Norman Schwarzkopf cuenta su primera experiencia de liderazgo en el Pentágono. Su superior le dijo que, para hacer bien su trabajo, todo lo que debía hacer era «seguir la regla 13».

Cuando preguntó en qué consistía esa regla, su comandante general le dijo: «Cuando lo pongan en el mando, hágase cargo».

Luego, el coronel Schwarzkopf preguntó: «Pero, después de hacerme cargo, ¿cómo tomo las decisiones?» Su comandante le dijo: «Es sencillo. Use la regla 14».

A la pregunta del coronel Schwarzkopf de «¿Cuál es la regla 14?», la respuesta fue: «Hacer lo correcto».

Estas son excelentes ideas para ti también. Cuando estés al mando, hazte cargo, y si alguna vez dudas qué hacer, simplemente haz lo correcto.

El liderazgo requiere carácter

El liderazgo tiene más que ver con quién eres que con lo que haces. Tu capacidad para desarrollar las cualidades del liderazgo eficiente, la esencia de lo necesario para ser un líder, es más importante para tu éxito como ejecutivo que cualquier otro factor.

Uno de los grandes principios del desarrollo personal es «aquello en lo que fijamos la mente se desarrolla y se expande en nuestra experiencia y personalidad».

Cuando piensas y actúas sobre la base de las cualidades clave de los líderes eficaces a lo largo de la historia, te vuelves más efectivo día a día. Programa estas cualidades en tu personalidad



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Quizá la contribución más importante que hagas a la organización en épocas de cambios rápidos en mercados competitivos sea ayudar a todos a mantener la calma, la claridad, el foco, y el pensamiento al futuro en lo que respecta a los valores, la visión, la misión, el propósito y las metas. Este es el punto de partida de un buen liderazgo.

2. Valentía: La segunda cualidad que los líderes tienen en común

«La valentía es considerada con justicia la más importante de las virtudes, pues todas las demás dependen de ella». (Winston Churchill).

El general Douglas McArthur escribió: «No existe seguridad en la vida; solo existen las oportunidades».

La cualidad de la valentía significa estar dispuesto a asumir riesgos para lograr las metas sin tener ninguna garantía de éxito. Dado que no existen certezas ni en la vida ni en los negocios, todos los compromisos que hacemos y todas las acciones que emprendemos conllevan algún tipo de riesgo. Por esto, la valentía es la cualidad visible más fácil de identificar en un buen líder.

La cuestión es que el futuro pertenece a quienes asumen riesgos, no a quienes buscan seguridad. El futuro pertenece a los líderes que están dispuestos a salir de sus zonas de confort y asumir los riesgos necesarios para que la empresa sobreviva y prospere en cualquier situación económica.

Ser osado significa estar dispuesto a dar el primer paso aun cuando no se tiene ninguna garantía. Como escribió Samuel Johnson: «Jamás se intentará nada si primero deben superarse todas las objeciones posibles».

Cuanta más información reúnas y más opiniones busques antes de tomar una decisión importante, más probabilidades habrá de que esa decisión sea la correcta. Sin embargo, nunca puede eliminarse el elemento riesgo; siempre existe.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

La veracidad es el centro de la integridad. La integridad requiere decir siempre la verdad, a todos, en todas las situaciones; es la cualidad que sienta las bases de la confianza necesaria para el éxito de cualquier negocio.

Steven Covey afirma que la clave para granjearse la confianza de los demás es ser «confiables». Imagina que todo lo que haces o dices saldrá publicado en el periódico de tu localidad. Di siempre la verdad sin importar cuál sea el precio; el costo de no decir la verdad siempre es más alto. Jack Welch afirma que la falta de veracidad —o «candor» en sus palabras— puede destruir cualquier negocio. «La falta de candor básicamente bloquea las ideas inteligentes, la rapidez para actuar y la contribución que las buenas personas pueden hacer al aportar todo lo que tienen. Es asesina».

Un componente clave de la veracidad es mantener siempre las promesas. Las promesas deben hacerse con cuidado, hasta con reticencia, pero una vez que se empeñó la palabra, siempre hay que cumplirla.

La extensión natural de la integridad personal es el trabajo de calidad. Una persona verdaderamente honesta consigo misma se esfuerza todo el tiempo por hacer un excelente trabajo de calidad al servir a sus clientes.

Al parecer, las mejores empresas, aquellas que son famosas por la calidad de sus productos y servicios, también tienen los estándares internos de ética más altos.

El principio de realidad

Cuando era el presidente de General Electric, Jack Welch concedió una entrevista a *Fortune Magazine* en la que le preguntaron cuáles consideraba los principios más importantes del liderazgo. Dijo que, en su opinión, el principio más importante era lo que él denominaba «principio de realidad».

La definición que Welch dio de este principio fue: «Ver el mundo tal como es realmente y no como desearías que fuera».

Este hombre era famoso por asistir a reuniones para la resolución de problemas y preguntar de inmediato: «¿Qué sucede en realidad?»

El principio de realidad es una aplicación práctica del valor de la integridad. Requiere veracidad y honestidad; requiere lidiar de manera directa con la realidad de las situaciones, sobre la base de hechos antes que de esperanzas, deseos o suposiciones.

Aceptar la responsabilidad

Los líderes íntegros son responsables. Se hacen responsables de sí mismos y de obtener los resultados para los que los contrataron y designaron. Los líderes se recuerdan constantemente: «Soy el responsable».

Los líderes dicen: «Que suceda, depende de mí».

Los líderes se niegan a excusarse cuando algo sale mal. En cambio, avanzan. Se niegan a darle vueltas a lo que pudo haber sucedido; en cambio, se enfocan en lo que puede hacerse ahora para resolver el problema.

Los líderes no culpan a los demás por los errores, sino que asumen la responsabilidad.

4. Humildad: los líderes tienen la seguridad y la autoconfianza necesarias para reconocer el valor de los demás

Los mejores líderes son aquellos que son fuertes y determinados pero también humildes. La humildad no implica ser débil o poco seguro de sí mismo, sino que significa que se tiene la autoconfianza y el autoconocimiento necesarios para reconocer el valor de los demás sin sentirse amenazado. Significa estar dispuestos a admitir que podemos equivocarnos y reconocer que puede que no tengamos todas las respuestas. También significa dar crédito a los demás cuando lo merecen. Jim Collins escribió que los mejores

líderes «miran por la ventana, en lugar de mirarse al espejo, para darle crédito a quien corresponda por el éxito de la empresa».

La humildad trae resultados. Larry Bossidy, ex director ejecutivo de Honeywell y autor del libro *El arte de la ejecución en los negocios*, explica por qué la humildad puede convertir a las personas en líderes más eficientes: «Cuanto más puedas contener a tu ego, más realista serás para evaluar tus problemas. Aprendes a escuchar y a admitir que no tienes todas las respuestas. Demuestras la actitud de estar dispuesto a aprender de todos, en cualquier momento. El orgullo no se interpone a la hora de reunir la información que necesitas para lograr los mejores resultados; no te impide compartir el crédito que debe compartirse. La humildad te permite reconocer tus errores».

Bossidy aprendió la diferencia entre humildad y debilidad de su madre, que le dijo: «No es cuestión de menospreciarte, sino de pensar menos en ti mismo».

Olvida tu ego y enfócate en cambio en lo mejor para la empresa. No permitas que una opinión pretenciosa sobre ti mismo te impida encontrar las respuestas y las soluciones correctas para los problemas. No tengas miedo de reconocer y de usar las fortalezas de los demás. Jack Welch afirmó que siempre quiso estar rodeado de personas más inteligentes que él.

No creas que la humildad socavará tu autoridad a los ojos de los demás. De hecho, es al revés: la arrogancia irreflexiva no inspira confianza, pero la humildad acompañada de seguridad de uno mismo sí lo hace.

Tal como afirma el ex alcalde de Nueva York Rudy Giuliani en su libro *Liderazgo*: «Los líderes de todas las clases —directores ejecutivos, consejeros, incluso el alcalde en funciones— corren el riesgo de pensar que están donde están por intervención divina. Cuando te escojan para una posición de liderazgo, no creas que eres un elegido de Dios. Ese es el momento preciso en el que hay que aplicar la humildad. ¿Cuáles son mis debilidades? ¿Cómo puedo equilibrarlas?»



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Debido a la creciente competitividad, solo los líderes y las organizaciones que pueden prever el futuro de los mercados con precisión tienen posibilidades de sobrevivir. Solo los líderes con visión de futuro tienen la «ventaja del precursor».

Los líderes son astutos en lo que yo llamo *pensamiento de extrapolación*. Tienen la capacidad de predecir con precisión lo que puede suceder en el futuro sobre la base de lo que ocurre en el presente. Predicen con exactitud las consecuencias de sus actos así como las consecuencias de los cambios que tienen lugar en el mercado actual.

Proyección a futuro

El pensamiento de extrapolación y la visión de futuro de los líderes cubren todos los aspectos del negocio. ¿Qué quieren y necesitan los clientes hoy?, ¿qué están dispuestos a pagar? Sobre la base de las tendencias actuales, ¿qué clase de productos y servicios demandarán en el futuro? De acuerdo con los resultados actuales, ¿qué cambios serán necesarios hacer para asegurar que los productos y servicios del mañana sean exactamente lo que los clientes querrán en ese momento?

Un aspecto clave de la visión de futuro es la previsión de las crisis. Los líderes miran hacia delante y se preguntan: «¿Qué podría suceder para amenazar la supervivencia de mi negocio?»

Los líderes piensan en el futuro con claridad; piensan acerca de qué podría suceder. Piensan sobre lo que intentan lograr hoy y en lo que podría interferir con sus planes para el mañana.

Solo los líderes pueden pensar acerca del futuro; esta es una de sus principales tareas. No hay en la organización otra persona responsable de tal grado de orientación a futuro. Cuanto mayor sea la precisión con la que los líderes pueden predecir las consecuencias probables de sus acciones y de los cambios en el mercado, mayor será el éxito de su negocio.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

demás para lidiar de manera constructiva con la situación en este momento y resolver el problema hoy mismo.

El único antídoto efectivo para la preocupación es la acción intencionada con miras al futuro. Como líder, debes dedicarte tanto a trabajar en la solución —a trabajar en el futuro—, que no tengas tiempo para pensar en lo que sucedió en el pasado y en cómo podría haberse evitado.

7. Cooperación: la capacidad para trabajar bien con otras personas es fundamental para un liderazgo eficiente

Tu capacidad para hacer que todos trabajen juntos y tiren hacia el mismo lado es fundamental para lograr el éxito. Hablaremos sobre los elementos clave para construir un equipo eficiente más adelante en este libro. Simplemente recuerda que el liderazgo es la capacidad para lograr que otros trabajen para ti porque desean hacerlo.

Aquí se aplica la regla del 80/20: el veinte por ciento de las personas que trabajan para ti contribuye al ochenta por ciento de los resultados. Tu capacidad para seleccionar a esas personas y luego trabajar bien con ellas a diario es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

Logra la cooperación de los demás mediante un compromiso con llevarte bien con cada una de las personas clave todos los días. Cuando se presenta una tarea, siempre tienes dos alternativas: puedes hacerla tú mismo o hacer que otra persona la haga por ti. ¿Qué elegirás?

Te conviertes en aquello en lo que piensas

El principio más excepcional jamás descubierto, que subyace a todas las religiones, filosofías y psicologías, es: «Te conviertes en aquello en lo que piensas la mayor parte del tiempo».



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

un producto o servicio nuevos en el mercado, de contratar o despedir a una persona clave o de hacer una inversión en un área específica puede tener consecuencias significativas.

Es posible que el mayor estimulante para el buen pensamiento sean las preguntas intencionadas que nos obligan a hacer un análisis y a decidir exactamente qué es lo que deseamos y qué haremos para lograrlo. Las preguntas siguientes te ayudarán a enfocarte en tus metas y aspiraciones y, a la vez, a desarrollar una mayor claridad respecto de quién eres realmente y qué es de verdad importante para ti.

Estas preguntas atañen tanto a la esfera personal como a la profesional. Los líderes de éxito son, antes que nada, personas de éxito. Los mejores líderes establecen prioridades y metas no solo para su vida profesional sino también para la personal. Saben qué es lo que desean, quiénes son, quiénes y qué cosas son importantes para ellos, hacia dónde van y por qué y qué puntos fuertes y débiles los ayudarán o entorpecerán su camino a medida que avanzan en cada uno de estos ámbitos. Los mejores líderes son individuos completos, equilibrados, conscientes de sí mismos y sanos que llevan adelante su vida profesional y su vida personal de acuerdo con las mismas reglas.

Presta especial atención a todas estas preguntas. Si alguna de tus respuestas está equivocada —es decir, si por ejemplo tienes prioridades incorrectas, te falta el grado de autoconsciencia necesario para conocer tus verdaderos puntos fuertes y débiles, o eliges desarrollar las habilidades equivocadas—, eso puede ocasionar que hagas elecciones o tomes decisiones erróneas y sabotees tu capacidad para obtener los resultados que se esperan de ti.

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿En qué *puesto* te desempeñas actualmente?

LOS LÍDERES SE CONOCEN A SÍ MISMOS

2. ¿Cuáles son las *tres* cosas más importantes que haces en tu trabajo?

1. _____

2. _____

3. _____

3. ¿Cómo *mides* los resultados, el éxito y los logros en tu trabajo?

1. _____

2. _____

3. _____

4. ¿Cuáles son tus capacidades y talentos *especiales*?

1. _____

2. _____

3. _____

5. ¿Qué tareas *desempeñas* especialmente bien?

1. _____

2. _____

3. _____

6. ¿Cuáles son las tres *metas* más importantes en tu trabajo?

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué *medidas* específicas podrías tomar de inmediato para lograr esas metas?

1. _____
2. _____
3. _____

7. ¿Cuáles son las tres metas más importantes en tu vida *familiar y personal*?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué *medidas* específicas podrías tomar de inmediato para lograr esas metas?

1. _____
2. _____
3. _____

8. ¿Cuáles son tus tres metas *económicas* más importantes?

1. _____
2. _____

LOS LÍDERES SE CONOCEN A SÍ MISMOS

3. _____

¿Qué *medidas* específicas podrías tomar de inmediato para lograr esas metas?

1. _____

2. _____

3. _____

9. ¿Cuáles son tus tres metas más importantes con respecto a la *salud*?

1. _____

2. _____

3. _____

¿Qué *medidas* específicas podrías tomar de inmediato para lograr esas metas?

1. _____

2. _____

3. _____

10. ¿Cuáles son tus tres metas más importantes para tu *vida profesional*?

1. _____

2. _____

3. _____

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

¿Qué *medidas* específicas podrías tomar de inmediato para lograr esas metas?

1. _____
2. _____
3. _____

11. ¿Cuáles son las tres *habilidades* más útiles que puedes desarrollar para lograr tus metas más importantes?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué *medidas* específicas podrías tomar de inmediato para lograr esas metas?

1. _____
2. _____
3. _____

12. ¿Cuáles son las tres grandes *oportunidades* que tienes en la vida en este momento?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué podrías hacer de inmediato para *aprovechar* esas oportunidades?

LOS LÍDERES SE CONOCEN A SÍ MISMOS

1. _____
2. _____
3. _____

13. ¿Cuáles son tus tres mayores *preocupaciones* o *inquietudes* en la vida en este momento?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué *medidas* específicas podrías tomar de inmediato para *resolverlas*?

1. _____
2. _____
3. _____

14. De tus cualidades *personales*, ¿cuáles son las tres de las que estás más orgulloso?

1. _____
2. _____
3. _____

15. ¿Qué tres *puntos débiles* te gustaría superar?

1. _____
2. _____
3. _____

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

16. Menciona *tres palabras* con las que te gustaría que los demás te describieran cuando te ven pasar.

1. _____

2. _____

3. _____

17. ¿Cuáles son tus tres *valores comerciales* más importantes?

1. _____

2. _____

3. _____

18. ¿Cuáles son los tres *valores* más importantes que guían tus *relaciones* con tu familia y otras personas?

1. _____

2. _____

3. _____

19. ¿Quiénes son las personas *más importantes* en tu trabajo?

1. _____

2. _____

3. _____

Nombre

Puesto

1. _____

2. _____

3. _____

LOS LÍDERES SE CONOCEN A SÍ MISMOS

- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____
- 7. _____

20. ¿Quiénes son las personas más importantes en tu *vida personal*?

Nombre

Vínculo

- | | | |
|----|-------|-------|
| 1. | _____ | _____ |
| 2. | _____ | _____ |
| 3. | _____ | _____ |
| 4. | _____ | _____ |
| 5. | _____ | _____ |
| 6. | _____ | _____ |
| 7. | _____ | _____ |

21. ¿Cuáles son tus actividades *no laborales* preferidas?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

22. ¿Qué harías si te obligaran a *tomarte un día libre*?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

2. _____

3. _____

c. Finanzas, ahorros, inversiones

1. _____

2. _____

3. _____

d. Salud, peso, estado físico

1. _____

2. _____

3. _____

e. Vida personal y actividades

1. _____

2. _____

3. _____

Solo puedes cambiar tu vida de cuatro formas. Primero, puedes hacer *más* de ciertas cosas. Segundo, puedes hacer *menos* de otras. Tercero, puedes *comenzar* a hacer algo que no hayas hecho antes. Cuarto, puedes *dejar* de hacer ciertas cosas para siempre.

31. ¿Qué actividades de tu vida personal o de tu trabajo deberías *hacer más*?

1. _____

2. _____

3. _____

32. ¿Qué actividades de tu vida personal o de tu trabajo deberías *hacer menos*?



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

43. Haz una lista de las cosas que tienes que hacer —las medidas que debes tomar— para lograr esta meta.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

44. De las medidas que mencionaste en la pregunta anterior, ¿cuál tomarás de inmediato para alcanzar tu meta principal?

Los líderes se conocen a sí mismos. Saben quiénes son y qué desean. Cuanta mayor sea la claridad con la que puedas responder estas preguntas, más eficiente serás como líder.

Tomarás mejores decisiones, establecerás prioridades más claras, asignarás personas y dinero de manera más inteligente, y utilizarás tu tiempo y tus recursos personales de manera más eficaz para lograr más de esas cosas que son importantes para ti. Cometerás menos errores y harás más cosas con mayor eficacia.

Al desarrollar una claridad absoluta respecto de tu persona y de tu situación, pensarás y actuarás de manera más eficiente y obtendrás mejores resultados en todo lo que hagas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Estos principios de la estrategia militar también se aplican al mundo de los negocios. Cada uno de ellos es fundamental para lograr el éxito en mercados competitivos. La debilidad en una sola área clave puede ocasionar reveses comerciales e incluso llevar a la bancarrota. Vemos ejemplos de esto alrededor y en la prensa financiera prácticamente todos los días.

Principios militares de la estrategia

En mi libro *Victory* [Victoria], hablé con detalle de cada uno de los principios de la estrategia militar y demostré cómo pueden aplicarse a los negocios, las ventas y la vida personal. En este capítulo, presentaré un resumen breve de cada principio y analizaré cómo puedes aplicarlos para ser un líder más eficiente y llevar a tu organización a la victoria. He aquí estos principios:

1. El principio del objetivo

Este principio se refiere a la importancia de establecer objetivos claros por anticipado para cualquier acción militar y explicarlos claramente a todas las personas que se espera que ayuden a alcanzar dichos objetivos.

Al igual que los líderes militares, los líderes comerciales deben establecer objetivos claros para cada acción comercial. Los objetivos son las metas parciales a corto y mediano plazos que con el tiempo llevarán a concretar la meta general de la empresa.

Sin embargo, toda estrategia comienza con decidir qué es exactamente lo que se desea lograr en el largo plazo. La claridad es fundamental. ¿Cuáles son exactamente las metas que tienes para la empresa o la organización que diriges?

Los líderes no solo deben establecer las metas de la organización; también deben comunicar estas metas de manera eficaz a las personas a las que dirigen. ¿Todas las personas en la empresa



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

metas que estableciste en el primer paso. Por ejemplo, recuperar el valor de mercado puede requerir la venta de unidades de negocio poco rentables, mientras que para incrementar los márgenes puede ser necesario eliminar líneas de productos con bajo margen.

El éxito o el fracaso en los negocios está determinado en gran medida por tu capacidad para establecer tus objetivos con precisión y para perseverar de manera resoluta para lograr cada uno de estos objetivos a tiempo y con el nivel de calidad necesario.

Determina tus estrategias

Las estrategias son las maneras específicas en las que se logran cada uno de los objetivos establecidos en el paso anterior. Existe una variedad de métodos y técnicas diferentes. La estrategia que elijas puede ser un factor crítico para el éxito o el fracaso, por lo que es importante seleccionarlas con cuidado.

Desarrolla varias estrategias alternativas para cada objetivo. Ten siempre un plan B. Tu libertad aquí depende de cuán bien desarrolles tus opciones. Nunca te permitas quedar atrapado en un único curso de acción.

Por ejemplo, hay más de veinte maneras diferentes de vender un producto y más de veinte formas de conseguir el dinero que necesitas. La mayoría de las empresas se limitan a una o dos de estas en lugar de explorar alternativas continuamente. Sigue expandiendo tu pensamiento con la pregunta: «¿De qué otra manera podemos alcanzar este objetivo?»

Evalúa cada una de las opciones de acuerdo con las verdaderas capacidades de la organización. Una de las mayores fallas en el pensamiento comercial es pensar: «Porque quiero, puedo». En muchos casos, puedes tener una idea clara de lo que debes o puedes hacer pero no contar con la capacidad financiera o las competencias internas para lograrlo. A veces, la falta de una persona crítica en un puesto clave hace imposible alcanzar un objetivo específico.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

apoyo necesario a la organización. Comunica tus objetivos y luego provee el apoyo financiero, de personal u otro apoyo necesario para que dichos objetivos puedan alcanzarse. Los mejores líderes no son únicamente grandes comunicadores y personas que saben delegar; también son grandes facilitadores.

2. El principio de la ofensiva

Esto se refiere a dar el paso del ataque, a tomar medidas enérgicas contra el enemigo para lograr la victoria.

Napoleón dijo: «Las grandes batallas no se ganan a la defensiva». Las empresas no pueden ganar mediante jugar a lo seguro, replegarse o solo recortar costos.

Para tener éxito en cualquier campo de batalla competitivo, debes tomar la iniciativa. Siempre debes estar al ataque, avanzando, innovando continuamente y comercializando de formas nuevas y mejores.

El número más importante para cualquier negocio es el flujo de efectivo. El propósito de la guerra comercial es generar ventas, ingresos y flujo de efectivo de manera pareja, predecible y constante en torno a una competencia determinada a lograr lo mismo.

En los negocios, el equivalente a la ofensiva o el ataque en la guerra es la mercadotecnia y la venta a los clientes.

La clave para el éxito en los negocios es incrementar la actividad de ventas y sus resultados. Alcanzar este éxito requiere publicidad, promoción y mercadotecnia para atraer a los posibles clientes y luego concretar las ventas para convertirlos en compradores. En épocas de incertidumbre económica, todos los esfuerzos y las actividades de la organización deben centrarse en la generación de ventas y en el desarrollo de nuevos clientes.

La principal razón del éxito comercial son los altos niveles de ventas, y la principal razón del fracaso comercial son los bajos niveles de ventas. Todo lo demás es anecdótico.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

1. ¿Qué es exactamente lo que se pretende vender?
2. ¿A quién se le venderá?
3. ¿Por qué el cliente preferirá nuestro producto o servicio al de la competencia?
4. ¿Cómo se debe identificar y atraer a los clientes?
5. ¿Cómo se efectuará la venta?
6. ¿Quién la concretará?
7. ¿Cuánto cobraremos por ella?
8. ¿Cómo cobraremos ese importe?
9. ¿Cómo se pagará el producto?
10. ¿Cómo se producirá y entregará el producto?
11. ¿Cómo se le dará mantenimiento y servicio?
12. ¿Cómo se gestionarán y supervisarán todas estas actividades?

Analizaremos las respuestas a estas preguntas en mayor detalle en el capítulo 4. Mientras tanto, ¿cuán claras tienen las respuestas a estas preguntas tú y las personas clave de la empresa? Como líder, tu trabajo no es únicamente conocer las respuestas, sino asegurarte también de que todos en la organización las conozcan —a cada una de ellas. Una respuesta incorrecta a cualquiera de estas preguntas puede tener graves consecuencias y llevar incluso al fracaso del negocio. Asegúrate de que todos conozcan su función respecto de la respuesta a cada pregunta. Por ejemplo, no alcanza con que los empleados sepan cuáles son los productos que vende la empresa; necesitan saber cuál es la implicación de la variedad de productos (o de la gama de precios o el plan de servicio al cliente) para su función en la organización. Piensa en la ofensiva militar: los soldados no saben únicamente cuál es el objetivo que atacarán; también saben cómo se traduce ese objetivo a la acción.

3. El principio de la masa

Este principio se refiere a la capacidad del comandante para concentrar sus fuerzas en un punto: el sitio de mayor vulnerabilidad del enemigo.

En los negocios, tu capacidad para enfocar las energías y los recursos limitados de la empresa en sus mayores oportunidades potenciales es la clave para el éxito personal y corporativo. Si consideras que tu principal competidor es el enemigo, para usar un término militar, busca las áreas en las que sea más vulnerable. Un competidor puede estar intentando ampliar sus líneas de productos hacia sectores en los que tu empresa tiene una trayectoria más larga y mayor reconocimiento de marca. Enfoca tus esfuerzos y recursos en vencer a la competencia en esas áreas.

El principio de la masa no tiene que ver únicamente con debilitar a la oposición, sino también con fortalecer a tu propia empresa. Una de tus mayores responsabilidades como líder es identificar y supervisar los factores críticos para el éxito del negocio. ¿Cuáles son las cifras o los valores que mejor indican la salud del negocio y el éxito de tus actividades? No observes solo los números obvios, como la participación en el mercado o el rendimiento de las inversiones, sino también los que no lo son tanto, como la relación entre los ingresos nacionales y los internacionales. ¿Las ventas internacionales se han incrementado de manera pareja durante los últimos cinco años y las nacionales se mantuvieron estancadas? Si es así, tal vez tengas más posibilidades de crecimiento internacional de las que creías, mientras que es posible que el mercado interno esté saturado.

Con esta nueva información, quizá desees dedicar más recursos y tiempo a las actividades de mercadotecnia internacionales y menos recursos y tiempo (es decir, menos que antes) a las actividades para el mercado interno.

La regla del 80/20, conocida también como el principio de Pareto, es un excelente ejercicio que te ayudará a enfocarte en

las áreas en las que tienes las mayores oportunidades de crecimiento y éxito. El economista italiano Vilfredo Pareto desarrolló esta regla mientras medía la distribución de la riqueza en Italia a comienzos del siglo xx. En ese entonces, descubrió que el ochenta por ciento de la riqueza estaba en manos del veinte por ciento de las personas. Sin embargo, fue el pionero estadounidense de la calidad Joseph Juran quien descubrió el verdadero poder de la regla del 80/20 cuando se dio cuenta de que esta se aplicaba a todas las áreas comerciales.

Aplica esta regla a todos los aspectos de la empresa.

1. ¿Quiénes componen el veinte por ciento de los clientes que representan el ochenta por ciento del negocio?
2. ¿Cómo se conforma el veinte por ciento de los productos que representan el ochenta por ciento del volumen de ventas?
3. ¿Cuál es el veinte por ciento de las actividades de venta y mercadotecnia que se traducen en el ochenta por ciento de las ventas?
4. ¿En qué consiste el veinte por ciento de los métodos de venta y mercadotecnia que atrae al ochenta por ciento de los clientes nuevos?
5. ¿Cómo se compone el veinte por ciento de los productos, los servicios y las actividades comerciales que ocasionan el ochenta por ciento de las ganancias?

Cada respuesta revela dónde debes enfocar las fuerzas que tienes a tu cargo; es decir, los recursos humanos, el dinero y las competencias de la empresa. Por ejemplo, las iniciativas de retención de clientes deben centrarse en el veinte por ciento de los clientes que representan el ochenta por ciento de los ingresos; estos son los clientes que deseas conservar.

Tu capacidad para concentrarte resolutamente en las actividades que representan el mayor valor potencial para el negocio es una cualidad fundamental del liderazgo y es indispensable para alcanzar el éxito.

4. El principio de la maniobra

Este principio se refiere a la capacidad para mover las fuerzas de ataque de manera que puedan flanquear al adversario y atacarlo donde es más vulnerable.

Prácticamente todas las grandes victorias militares son el resultado de la velocidad y el movimiento. Aplicado a los negocios, el principio de la maniobra se refiere a la innovación y la flexibilidad.

La innovación implica estar permanentemente a la búsqueda de formas mejores y más rápidas, económicas, sencillas y eficaces de producir y vender los productos y servicios. Una mejora pequeña respecto de los competidores puede significar una ventaja en el mercado.

La flexibilidad tiene que ver con probar continuamente cosas y métodos nuevos. Es negarse a estancarse en una zona de confort o a enamorarse de la manera actual de hacer negocios.

Aplica el pensamiento base cero en todas las áreas

Es posible que la herramienta más potente que se puede utilizar para mantener la flexibilidad y la eficiencia en épocas de cambios rápidos sea lo que denomino *pensamiento base cero*.

En el pensamiento de base cero —que proviene de la contabilidad base cero—, nos hacemos continuamente la pregunta: «Sabiedo lo que sé ahora, ¿hay algo de lo que estoy haciendo que no volvería a empezar si tuviera que comenzar de nuevo?»

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

A esto, lo llamo análisis SLQS (las siglas de «sabiendo lo que sé»). En el capítulo 2 llevaste a cabo un análisis SLQS personal (consulta la pregunta 35). Ahora, es momento de analizar tu negocio. En épocas de cambios rápidos, descubrirás una y otra vez que algunas ideas y algunos planes de acción que parecían razonables o incluso excelentes en su momento ya no son adecuados y hasta pueden ser contraproducentes.

Convierte la aplicación del pensamiento base cero a todos los aspectos del negocio en un hábito:

1. ¿Hay alguna persona que trabaje para ti a quien hayas contratado, designado o ascendido a la que ahora, sabiendo lo que sabes, no contratarías, ascenderías o designarías?

1. _____

2. _____

3. _____

2. ¿Hay algún producto o servicio que, sabiendo lo que sabes, no volverías a desarrollar o a lanzar al mercado hoy?

1. _____

2. _____

3. _____

3. ¿Existe algún servicio que se ofrezca a los clientes en conjunto con otras actividades comerciales que hoy, sabiendo lo que sabes, no volverías a implementar?

1. _____

2. _____

3. _____



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Las mejores empresas tienen un liderazgo claro en todos los niveles; todos saben quién está a cargo.

Para que una persona tenga un desempeño eficiente, debe tener solo un jefe y reportarse a una sola persona.

Como líder, debes ser absolutamente claro respecto a tus expectativas de desempeño para cada persona. Todos deben saber de manera precisa qué esperas que hagan, para cuándo y con qué nivel de calidad.

Tal vez una de las mejores maneras de lograr y mantener la unidad de mando es organizar reuniones y discusiones semanales con el personal e incluir un orden del día y tareas de seguimiento. Los mejores líderes y las mejores organizaciones se reúnen con frecuencia para compartir información y conversar acerca del trabajo.

8. El principio de la simplicidad

Este principio está relacionado con la importancia de que las órdenes, las instrucciones y los planes de batalla sean claros y simples de manera que las personas que deben llevarlos a cabo los entiendan con facilidad.

Los buenos planes se entienden y se ejecutan fácilmente. Los buenos líderes se esfuerzan por lograr la simplicidad en todos sus pedidos y conversaciones.

Una de las claves para garantizar la simplicidad y la comprensión es poner las ideas por escrito. Asegúrate de que todos tomen notas y escriban durante las discusiones.

Cuanto mayor sea la cantidad de pasos en un proceso laboral, mayor será la probabilidad de malos entendidos, errores, costos adicionales y retrasos en la finalización. El simple hecho de eliminar pasos y minimizar la complejidad aumenta drásticamente tanto la eficacia como la eficiencia de las operaciones comerciales.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Una forma de utilizar el principio de la sorpresa es hacer exactamente lo opuesto a lo que estuviste haciendo hasta ahora. Por ejemplo, en lugar de vender un producto, la empresa puede ofrecerlo gratis, pero para que el cliente reciba el producto «gratis», debe firmar un costoso contrato de servicios para garantizar el correcto funcionamiento del producto.

Debes estar preparado para abandonar un mercado por completo y concentrar los recursos en uno nuevo. Intel se transformó a sí misma y al mundo de la alta tecnología cuando abandonó el mercado de bajo costo y bajos márgenes de los chips y se zambulló por completo en el de los microprocesadores. El resto es historia.

Busca nuevas formas de generar ganancias a partir de los recursos existentes de manera continua. ¿Cómo pueden combinarse los productos y servicios para crear ofertas nuevas y más valiosas? ¿Cómo pueden descomponerse los productos y servicios para resultar más atractivos o accesibles para los clientes actuales?

El mayor enemigo de la aplicación del principio de la sorpresa en los negocios es el síndrome «No se inventó aquí». Para contrarrestar esta tendencia, debes buscar continuamente diferentes negocios en distintos mercados, ofrecer los productos y servicios a diversos clientes y siempre buscar formas de abordar al mercado de maneras inesperadas.

Ten en cuenta que muchos líderes sabotean el principio de la sorpresa en sus propios negocios. La creatividad y la innovación requieren flexibilidad y asumir riesgos. Los gerentes y empleados de la empresa no intentarán algo nuevo si no se les permite fallar. Tampoco intentarán combinar productos para formar ofertas de mayor valor ni descomponerlos en partes más pequeñas si se les castiga cuando las iniciativas no están a la altura de las expectativas. Del mismo modo, los empleados y gerentes no probarán algo nuevo si no se les dan los recursos y el tiempo necesarios para alcanzar el éxito o si cada iniciativa nueva se encuentra con un rechazo.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

de hoy en adelante para implementar una estrategia de preeminencia gracias a la cual tu cliente te vea como el único proveedor de lo que vendes?

La gran ley

La gran ley que rige al universo es la ley de causa y efecto. De acuerdo con ella, cada efecto tiene al menos una causa. Todo sucede por una razón. El éxito no es accidental; el fracaso, tampoco.

Según la ley de causa y efecto, si haces lo mismo que otros negocios de éxito, con el tiempo lograrás los mismos resultados que ellos; si no haces lo mismo que ellos, te encontrarás con el fracaso, la frustración y la derrota en el mercado.

Los doce principios cubiertos en este capítulo rara vez se enseñan en escuelas de negocios; solo se enseñan en academias militares como West Point, Annapolis, Sandhurst y L'Ecole Speciale Militaire de Saint-Cyr, en Francia. Resulta interesante notar la gran cantidad de oficiales militares de la Segunda Guerra Mundial que en los años posteriores dirigieron importantes corporaciones con gran éxito. Ellos descubrieron que los principios de la estrategia para lograr el éxito también podían aplicarse también a la competencia corporativa.

La tarea más importante que realizas como líder es pensar. La calidad de tu pensamiento determina la calidad de tus decisiones. A su vez, la calidad de tus decisiones determina la calidad de tus actos. La calidad de tus actos determina la calidad de tus resultados. Todo depende de la calidad de tu pensamiento.

Cuando los apliques en tu negocio, estos principios militares de estrategia te proporcionarán una serie de herramientas intelectuales que podrás utilizar para lograr la victoria sobre una competencia resoluta en el mercado.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

continua. Pero todas *pueden aprenderse* y, para lograr tu máximo potencial como líder, debes aprenderlas.

Una de las cualidades de gestión más importantes es la *flexibilidad*. Cuantas más herramientas y habilidades mentales diferentes tengas para obtener el máximo y lo mejor de las personas a tu cargo, más flexible —y, por ende, más eficiente— serás como gerente.

Todas las funciones tienen la misma importancia. Norman Augustine, presidente de Martin Marietta, escribió: «La habilidad menos importante establece la medida en la que un ejecutivo usa todas las demás». Con los años, he descubierto que la habilidad clave menos desarrollada de las personas determina sus niveles de ingresos y de éxito. Un ejecutivo puede ser excelente en muchas áreas, pero aquellas en las que es más débil le impedirán lograr todo lo que podría.

Califícate del 1 al 10 en cada una de estas funciones clave. Sé honesto contigo mismo y recuerda: todas pueden aprenderse mediante la práctica.

1. Planificación

La planificación es el proceso de determinar exactamente qué debe hacerse.

La causa de todos los fracasos es actuar sin planificación. En cambio, las acciones precedidas por una planificación meticulosa suelen ser la razón detrás de todo éxito.

Pon tus ideas por escrito. Escribe cada detalle de la meta o del objetivo y cada medida que tendrás que tomar para lograrlo.

Reúne datos, sobre todo datos financieros. Niégate a apoyarte en suposiciones o en la esperanza de que todo saldrá bien. Prepárate mentalmente para abandonar el plan y probar con otra cosa en caso de que te des cuenta de que tu objetivo no puede lograrse con el método con el que comenzaste.

Así como existe la ley del 80/20, también existe la del 10/90, que dice: «El primer diez por ciento del tiempo que dedicas a la



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Madurez relacionada con las tareas

La madurez de tu personal respecto de las tareas —es decir, hace cuánto que están en el puesto y cuán competentes son— determina el modo en el que delegarás el trabajo.

Un grado bajo de madurez relacionada con las tareas significa que estas personas son nuevas en el puesto y no tienen experiencia. En este caso, utiliza un estilo de delegación directivo: diles exactamente qué quieres que hagan.

Un grado medio de madurez relacionada con las tareas significa que el personal tiene experiencia en ese trabajo; es decir, sabe lo que hace. En este caso, utiliza el método de delegación de gestión por objetivos: diles cuál es el resultado final que deseas obtener, y luego quítate de su camino y déjalas hacer su trabajo.

El nivel alto de madurez relacionada con las tareas es el que se presenta cuando la persona tiene absoluta competencia y experiencia en el trabajo. Aquí, el método de delegación es simplemente una interacción relajada.

El arte de la delegación

Existen siete puntos fundamentales para lograr una delegación eficaz:

1. Escoger a la persona indicada. Elegir a la persona incorrecta para una tarea clave es uno de los principales motivos de fracaso.
2. Buscar personas cuyas capacidades coincidan con los requisitos de la tarea. Es importante asegurarse de que la persona en quien se delega la tarea sea capaz de llevarla a cabo.
3. Delegar de manera eficaz en la persona adecuada. Esto te libera para que puedas hacer más cosas de mayor valor. Cuantas más de tus tareas clave puedas enseñar y delegar



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

medirse, se hace realidad. Si no se puede medir, no puede hacerse de manera eficaz.

Mantente al tanto del trabajo

Establecer estándares y luego mirar hacia otro lado no es suficiente. Como supervisor, debes asegurarte de que el trabajo se esté realizando de la manera correcta. Una de las mejores técnicas de supervisión es la de recorrer el lugar: el gerente visita al personal con frecuencia y mantiene el control del pulso del negocio. Al recorrer el lugar, recibes comentarios inmediatos y oportunos sobre la tarea y puedes tomar medidas rápidamente para resolver problemas o hacer cambios.

Los mejores gerentes

De acuerdo con numerosas encuestas a empleados en el mundo laboral, los mejores jefes y supervisores tienen tres cualidades:

1. **Estructura:** todos saben exactamente qué debe hacerse, por qué y según qué estándares.
2. **Consideración:** el jefe hace que los empleados sientan que se interesa en ellos.
3. **Libertad:** los buenos jefes les dan libertad de acción a las personas que tienen a cargo. Una vez que asignan una tarea, intentan mantenerse al margen, pero ofrecen ayuda y comentarios cuando es necesario.

Regreso a clases

Una de tus tareas como líder es enseñar. La razón por la que estás a cargo es que tienes un nivel de conocimientos y habilidades superior. Una de las mejores cosas que puedes hacer es



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

reglas básicas de comunicación e información son las mismas. Dale a las personas a las que respondes información completa y verdadera y háblales con candor. No tengas miedo de sugerir iniciativas y de defender con ahínco aquello en lo que crees. Para que las cosas se hagan, no solo necesitas que los empleados apoyen tus metas: también necesitas que lo haga tu jefe.

No te olvides del personal

Tu jefe no es la única persona a la que debes mantener informada. Identifica a las demás personas —tanto dentro como fuera del negocio— que necesitan información de tu parte para hacer su trabajo correctamente o para tomar buenas decisiones. Pregúntales qué información necesitan, con qué frecuencia y en qué forma.

Asegúrate de que tu personal y tus subordinados estén completamente informados sobre todo lo que pueda afectar sus trabajos. Organiza reuniones regulares, una vez a la semana de ser posible, para pasar revista a los progresos y mantenerlos al día.

En épocas de crisis, es necesario reunirse con mayor frecuencia, a veces a diario, para mantener a las personas informadas y evitar que se preocupen o dejen volar su imaginación.

Elige cómo comunicarte

Para informar de manera efectiva, el medio utilizado es un elemento clave. Las personas son visuales (el setenta por ciento lo es) o auditivas (el treinta por ciento restante). Las personas visuales necesitan ver la información por escrito. Si no la ven, no la recuerdan o la recuerdan de manera incorrecta. Si le dices algo a una persona visual, te preguntará si no lo tienes por escrito.

A las personas auditivas les gusta conversar y escuchar la información; no están tan interesadas en leerla. Si le presentas



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

de tu industria ofrecen el mejor servicio al cliente, ¿en qué posición crees que quedaría tu empresa? Cualquiera sea la respuesta, ¿qué medidas tomarías a partir de hoy para mejorar ese puntaje?

Todo lo que haces para aumentar la satisfacción del cliente genera fidelidad de su parte y se traduce en reiteradas operaciones comerciales con ellos. En el mercado actual, este debe ser un punto central del liderazgo comercial.

3. Rentabilidad

Este es el verdadero indicador del liderazgo; la única manera de evaluar con qué eficacia se emplean el dinero y los recursos humanos en un negocio.

La ley de la concentración afirma: «Aquello en lo que piensas la mayor parte del tiempo, se convierte en experiencia». Todas las personas que trabajan en el negocio deben enfocarse en la rentabilidad, todo el tiempo.

En sus *Máximas para el éxito comercial*, el barón de Rothschild afirmó: «Enfócate siempre en las ganancias netas».

En la práctica, muchas empresas no saben cuál es su ganancia real por cada producto en particular debido a que suman los gastos de mercadotecnia, administración, contabilidad y servicios externos en una cifra general. Los líderes deben saber cuál es la verdadera rentabilidad de cada producto o servicio en su empresa. Si ignoras este dato, lleva a cabo un análisis de rentabilidad del negocio. Enumera todos los productos y servicios que ofreces y determina cuál es la ganancia neta exacta que cada uno genera por venta y en total. Luego, aplica la regla del 80/20 mencionada en el capítulo anterior a todos estos productos y servicios. ¿Cómo se conforma el veinte por ciento de los productos y servicios que representan el ochenta por ciento de las ganancias? Si te vieras obligado a reducir la línea de productos a los más rentables, ¿a cuáles te aferrarías?



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

La innovación tiene que ver con el futuro. El veinte por ciento de tus productos y servicios serán obsoletos en un par de años; tal vez antes. ¿Con qué los reemplazarás? Las oportunidades del mañana siempre serán diferentes de las de los mercados de hoy.

En el capítulo 7 hablaré sobre algunas de las mejores técnicas descubiertas para la resolución de problemas y el pensamiento creativo. Estas técnicas te ayudarán a descubrir nuevas oportunidades de innovación en tu empresa; oportunidades que ni siquiera sabías que existían.

6. Desarrollo de la organización

Busca continuamente formas de obtener mejores resultados mediante la reorganización de las personas y los recursos y su traslado donde puedan producir mejores resultados para el negocio.

Hay tres «erres» que puedes utilizar regularmente para asegurarte de que la empresa funciona con el nivel más alto de eficiencia y eficacia:

1. Reestructuración: el proceso de mover personas y recursos a áreas de mayor rentabilidad. Destina más de las mejores personas y del tiempo al veinte por ciento de las actividades que generan el ochenta por ciento de las ventas y las ganancias.

2. Reingeniería: da un paso atrás y observa el proceso de trabajo de principio a fin. ¿Cómo podrías simplificar el trabajo de manera de producir los bienes y darle satisfacción a los clientes más rápido?

Haz una lista de todas las tareas y funciones que se llevan a cabo en el curso de tus actividades comerciales. Revisa la lista de pasos y busca formas de reducirla. Quizá podrías fusionar varios trabajos realizados por diferentes personas y hacer a una sola persona responsable de ese nuevo trabajo combinado.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

El segundo conjunto de temores más importante tiene que ver con el miedo al rechazo, el miedo a la desaprobación, al ridículo, a la vergüenza y, sobre todo, a las críticas.

Estos miedos subyacen inmediatamente a la personalidad de las personas promedio, esperando que algo que diga o insinúe alguien —sobre todo el jefe— los dispare. Estos miedos se despiertan fácilmente con una mirada o una respuesta negativa a una situación en el trabajo.

Despeja los miedos

¿Cuál es la clave para crear un entorno de gran confianza? Despejar los temores.

Toma la determinación de eliminar las críticas de toda clase de tu vocabulario. Presupón que todos tienen las mejores intenciones y acepta los errores bienintencionados. No reacciones mal ni exageres cuando las cosas no salgan como esperabas.

Genera y refuerza la autoestima siempre que puedas. Diles a los demás cuán buenos son. Construye imágenes positivas de cada uno mediante el reconocimiento, la recompensa y la aprobación constantes. Tómate tiempo para expresar compasión, interés y preocupación por los demás.

Pide disculpas pronto y con frecuencia. Si dices o haces algo que dispara los miedos al fracaso o al rechazo en otra persona, dile: «Lo siento. No debería haber dicho eso». Retráctate de las críticas destructivas.

Dedícate a crear un entorno en el que todos se sientan muy bien consigo mismos. Elimina el miedo. Crea un ambiente de gran confianza en el que todos los que trabajen contigo digan: «Este es un excelente sitio para trabajar».

En el capítulo siguiente, sobre cómo contratar y conservar a los mejores empleados, aprenderemos más sobre los secretos



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

esperaba treinta días para hacerle la oferta definitiva. Había descubierto que el mero acto de posponer una decisión de contratación la mejoraba enormemente cuando llegaba el momento de hacerla.

El costo de apresurarse

La mala selección de personal es muy costosa. En primer lugar, te hace perder tiempo: el tiempo que dedicaste a las entrevistas, a la contratación y a la capacitación del personal para ponerlo en tema.

También está la pérdida de dinero: los salarios y los costos de capacitación de la persona que a la larga no funciona.

Por último, está la productividad que pierdes mientras dedicas tiempo a buscar un reemplazo para la persona que no debiste haber contratado en primer lugar.

El cálculo es que cuesta aproximadamente tres salarios anuales contratar a una persona inadecuada y luego reemplazarla. Si contratas a alguien por \$50,000 dólares al año y no funciona, el costo general que esto tendrá para ti y para la empresa será de \$150,000 aproximadamente. Por ello, te corresponde pensar cuidadosamente antes de invitar a alguien nuevo a bordo. A veces, la mejor decisión de contratación que puede tomarse es no contratar a nadie.

Analiza el trabajo de principio a fin

Antes de comenzar a buscar nuevos empleados, tómate tiempo para analizar el trabajo de forma meticulosa —o asegúrate de que los gerentes que se ocuparán de la contratación lo hayan hecho. Todas las personas que participan en la contratación de empleados para la empresa, ya sea el director ejecutivo en busca de un vicepresidente financiero o el gerente de instalaciones en busca de un nuevo empleado de mantenimiento, deben seguir al pie de la letra el consejo que se presenta a continuación.

En primer lugar, deben recordar la regla del 10/90 que ya mencioné. Según esta regla, el diez por ciento inicial del tiempo que dedicas a pensar y a planificar te ahorra el noventa por ciento del



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Entrevistas efectivas

La mayoría de los ejecutivos no recibió capacitación para entrevistar candidatos para un puesto de la manera correcta. Afortunadamente, el proceso es bastante simple, en tanto puedas imponerte la disciplina necesaria para aprenderlo y seguirlo en todas las oportunidades.

Comienza por hacer que el candidato se sienta cómodo y por ayudarlo a relajarse. Dile que se trata de una entrevista de exploración y que el objetivo de ambos es determinar si lo que ofrece la empresa y lo que busca el candidato es lo mismo.

No comiences a vender hasta que no hayas decidido comprar. En otras palabras, resiste la tentación de convencer al candidato de que se trata de un excelente empleo y una gran empresa antes de que hayas determinado que es el tipo de persona que buscas.

Qué se debe buscar

Estas son algunas de las cosas que debes buscar. En primer lugar, busca un candidato orientado a los resultados o a los logros. Cuando formules preguntas y escuches las respuestas, busca ejemplos del pasado de momentos en que el candidato haya disfrutado obtener resultados y alcanzar el éxito en el trabajo.

El desempeño laboral pasado es el mejor indicador de cómo puede funcionar el candidato en el puesto que ofreces. Hazle preguntas sobre sus éxitos pasados. Sobre todo, pregúntale cuál fue su mayor logro en el ámbito laboral. Indaga en la respuesta y pregúntale qué lo gratifica tanto de ese logro.

Otra cosa a la que debes estar atento es a las preguntas inteligentes. Una de las marcas distintivas de la inteligencia es la curiosidad. Un buen candidato demuestra curiosidad mediante una serie de preguntas —que, por lo general, lleva escritas— sobre ti, sobre la empresa, el trabajo y las oportunidades de crecimiento, entre otras cosas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Un amigo realizó un proceso de contratación realmente meticuloso: entrevistó a treinta y cinco candidatos —a muchos de ellos, más de una vez. Al final del proceso, decidió no contratar a ninguno de ellos. Tras años de experiencia, aprendió que una mala decisión de contratación es peor que no contratar a nadie.

La negociación del salario correcto

En lo que respecta al salario, los bonos y otras formas de compensación, recuerda esta regla clave: «las buenas personas no tienen costo».

Las buenas personas *no tienen costo* en el sentido de que contribuyen más en dividendos que lo que les pagas en salario y bonos. Cada buena persona que agregas a la nómina mejora los resultados de la empresa. La rentabilidad de la empresa está determinada en gran medida por tu capacidad para atraer y conservar buenos empleados que aportan más de lo que se llevan. Por esta razón, el importe que pagues debe determinarse principalmente sobre la base de la contribución potencial de esta persona y no de reglas arbitrarias del mercado o de la industria.

En la actualidad, la regla es pagarles a las personas talentosas lo que sea necesario para captarlas, de acuerdo con el salario que recibirían si trabajaran para otra empresa. De todos modos, cuanto mejor preparado estés para la negociación del salario, mejor será el acuerdo al que llegues. Averigua cuánto se paga por ese puesto en el mercado actual, verifica cuánto puedes pagar y determina cuánto podría llegar a aceptar el candidato (por ejemplo, puedes preguntarle: «¿Cuánto dinero necesitas ganar para sentirte cómodo en este puesto?»).

Si deseas contratar a alguien que todavía trabaja para otra empresa, tendrás que pagarle al menos un diez por ciento más de su salario actual. Al parecer, este es el porcentaje al que las personas están dispuestas a pasar de una empresa a otra.

No tengas miedo de pagar por las personas talentosas. No olvides que en los mercados laborales siempre se recibe aquello por lo que se paga.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

La clave para satisfacer estas tres necesidades, dependencia, independencia e interdependencia, es escuchar atentamente, responder de la manera adecuada y ser flexible a la hora de tratar con los demás. Estas necesidades difieren en intensidad de acuerdo con la persona. Tu tarea aquí es ser sensible a esas diferencias y responder a ellas de la manera adecuada en el momento indicado.

Practica la gestión participativa

De acuerdo con el antiguo paradigma, los empleados estaban agradecidos de tener empleo. Iban al trabajo, hacían lo que se esperaba de ellos y luego regresaban a casa. Sin embargo, hoy día esto es diferente. Hoy los buenos empleados quieren involucrarse por completo en sus empleos. De hecho, «estar al tanto» se considera una de las mayores fuentes de satisfacción laboral en el mundo del empleo.

No existe otra forma de construir un equipo poderoso y positivo de personas muy motivadas que mediante reuniones regulares para conversar, debatir, discutir, resolver problemas, hacer planes y compartir información, ideas y experiencias generales.

Organiza reuniones regulares

Uno de mis clientes me dijo que su empresa había estado perdiendo dinero durante dos años y llegó al borde de la quiebra. En ese entonces, mi cliente descubrió la importancia de las reuniones semanales con participantes de todos los niveles del personal. Cuando reunió a los gerentes para la primera de estas reuniones, estos sospecharon. Pero después de dos o tres semanas de reuniones abiertas, las barreras cayeron y todos comenzaron a hacer sugerencias sobre cómo aumentar las ventas, recortar gastos y mejorar las ganancias.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

empleados como si fueran voluntarios hubiera hecho reír a los gerentes de antaño. Los empleados eran personas a quienes controlar y dirigir. Punto.

Si tus mejores empleados perciben que no tienes un respeto genuino por ellos, se irán a trabajar a otra parte. Si sigues las reglas y los consejos de este capítulo —es decir, si satisfaces sus necesidades de dependencia, independencia e interdependencia, pones en práctica la gestión participativa, aceptas los errores bienintencionados, ayudas a los demás a crecer y a aprender y los tratas como voluntarios—, descubrirás que los mejores empleados que tienes querrán quedarse contigo y en la organización tanto tiempo como les sea posible.

Contrata a los mejores

En cada etapa de desarrollo de la economía, es necesario contar con diferentes habilidades y capacidades para sobrevivir y prosperar. En una época, había que tener mucha motivación y concentración para cumplir el trabajo y tener un mejor desempeño que la competencia, y era necesario rodearse de personas iguales. En la actualidad, es diferente. En nuestros días, la habilidad más importante es la capacidad de contratar y conservar a los mejores. Esta capacidad tendrá una mayor influencia en tu nivel de éxito y felicidad que cualquier otra que puedas desarrollar.

Suele decirse que todo en la vida es el estudio de la atención: adonde se dirige tu atención, se dirige tu vida. Cuando comiences a prestarle especial atención a contratar y conservar a personas excelentes, cada vez serás mejor en ello. Tu capacidad y tu habilidad para entrevistar y contratar mejorarán; serás cada vez más competente para dirigir y motivar, y tu valor para ti mismo y para la empresa será cada vez mayor.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Espacio para mejorar

Como mencioné en el capítulo anterior, el empleado promedio trabaja apenas el cincuenta por ciento de su capacidad. Según estudios y observaciones, las personas dedican gran parte de su tiempo a conversaciones ociosas con los compañeros de trabajo, a navegar en Internet, a ir a buscar café, a tomar almuerzos largos, a leer el periódico, a ocuparse de asuntos personales y a llegar tarde e irse temprano.

El personal representa entre el sesenta y el ochenta por ciento del costo operativo total de un negocio. Tu tarea es obtener el mejor rendimiento de la inversión en recursos humanos posible.

En la actualidad, todo el trabajo se hace en equipo. A menos que tengas un puesto de limpiabotas, la cantidad y la calidad de tu trabajo dependen de muchas otras personas, y muchas personas dependen de ti.

El resultado del gerente es el resultado del equipo, y el resultado del equipo es el del gerente. El buen rendimiento no se logra solo, sino con otras personas.

Por esta razón, si pretendes «ganar el partido», necesitas contar con el compromiso absoluto de cada uno de los miembros del equipo con el máximo rendimiento. Es tu responsabilidad lograr ese compromiso.

Competencia y compromiso

Existen dos dimensiones que permiten medir y analizar a los empleados: la competencia y el compromiso. Estas dos dimensiones permiten categorizar al personal en cuatro cuadrantes.

Imagina un cuadro dividido en cuatro cuadrados. El cuadrado superior izquierdo incluye a las personas competentes y comprometidas. Estas tienen un *desempeño superior a la media* y son quienes logran el ochenta por ciento de los resultados. Se trata de



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

siempre abundará son las personas comunes. Por ello, todo el trabajo debe diseñarse de manera que las personas comunes puedan llevarlo a cabo con un nivel de calidad aceptable».

Las cualidades de los mejores equipos deportivos

Con el correr de los años, se ha estudiado a muchos de los equipos deportivos de más éxito a fin de conocer cuáles son las características y las cualidades que les permiten prevalecer en categorías muy competitivas frente a contrincantes decididos y aguerridos. Muchos de los principios que ponen en práctica los equipos deportivos ganadores pueden aplicarse a la construcción de equipos comerciales exitosos. La sinergia, el trabajo en equipo y el empoderamiento personal son las claves de los equipos de trabajo de alto rendimiento. Las mejores organizaciones son aquellas en las que las personas se sienten excepcionalmente bien consigo mismas. A continuación, se presentan algunas características de los mejores equipos de trabajo.

Liderazgo y dirección claros

La primera característica de los equipos deportivos ganadores que se ve a simple vista es un liderazgo y una dirección claros. Todos saben que es alguien específico el que arma las jugadas. En el trabajo, todos tienen un único jefe, y todos saben quién es.

En los equipos ganadores, el entrenador —el líder— establece estándares de rendimiento altos para el equipo. El equipo no puede desempeñarse a estándares más elevados de los que el líder establece e impone.

Los equipos ganadores, sobre todo los de las mejores empresas, esperan ganar, destacarse y hacer un buen trabajo. Se enorgullecen muchísimo de la calidad de su trabajo y se esfuerzan continuamente por mejorar.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

¿Qué otro problema hay? «No logramos cerrar suficientes ventas con los clientes que atraemos mediante la publicidad».

Si esta es la respuesta, la solución es capacitar una y otra vez a la fuerza de ventas para que aumente su competencia para transformar a los clientes potenciales en reales.

Este ejercicio puede ser interminable, pero tiene una importancia básica. Si te conformas con una definición incorrecta del problema, intentarás resolverlo por un camino equivocado y, llegado el caso, tendrás que volver sobre tus pasos y comenzar otra vez.

Cuarto: Determina todas las causas posibles del problema. Formula preguntas brutales y prepárate para aceptar lo peor. Quita a tu ego del camino.

Muchas empresas tienen que admitir que la «verdadera» causa de sus problemas es que sus productos y servicios no son tan buenos en comparación con los de la competencia. Tal vez tengan que admitir que no existe un mercado para lo que venden, o que lo que hay en el mercado es superior a lo que ellos ofrecen, o más económico. Quizá hasta tengan que aceptar que su decisión de entrar a ese mercado fue un error.

Quinto: Determina todas las soluciones posibles al problema; luego, oblígate a pensar: «¿Qué otra solución hay?»

Tal como afirma el autor de obras sobre negocios Ian Mitroff: «Ten cuidado con los problemas que solo tienen una solución».

La creatividad, las lluvias de ideas y la flexibilidad —es decir, la predisposición a analizar todas las opciones— son clave para descubrir todas las soluciones posibles. En las secciones siguientes de este capítulo, exploraré en profundidad las diferentes maneras en que se pueden buscar soluciones de manera creativa.

Sexto: Una vez que hayas hecho un análisis completo y exhaustivo del problema y hayas establecido todas las causas y las soluciones posibles, toma una decisión. Por lo general, cualquier decisión es mejor que ninguna.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Gracias a esta dinámica, no había egos involucrados y muchas de las soluciones propuestas fueron sorprendentes.

Completa la frase

Otro ejercicio creativo que puedes utilizar para estimular la creatividad en ti mismo y en las personas que tienes a cargo es el de completar la frase.

Este método es fácil de utilizar y consiste en encontrar tantas maneras como sea posible de terminar una oración en particular. Por ejemplo:

1. «Podríamos duplicar las ventas si...». Piensa en tantas formas de completar la frase como puedas.
2. «Podríamos recortar un treinta por ciento de los costos en esta área si...» Completa la oración con cada idea que se te ocurra para lograr esta meta.
3. «Podríamos vender más productos y servicios si nuestros clientes no dijeran...» Identifica todas las objeciones que un cliente potencial puede presentar para *no* comprar tu producto o servicio, y piensa en maneras de superar esas objeciones.
4. «Podríamos ser los mejores del negocio si...» ¿Qué medidas específicas podrías tomar a partir de hoy para mejorar la calidad de los productos y servicios?

Practica el pensamiento base cero

Una de las mejores herramientas para estimular la creatividad es el pensamiento base cero, que analizamos en capítulos anteriores del libro. El pensamiento base cero libera la mente de las limitaciones conscientes e inconscientes.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Siempre hay un factor que, más que cualquier otra causa, nos frena o determina la velocidad a la que alcanzamos una meta. A veces, esto recibe el nombre de *cuello de botella* o *punto crítico*.

Aplica la regla del 80/20 a las limitaciones. El ochenta por ciento de las razones por las que no alcanzas la meta a la velocidad que desearías se encuentran en ti mismo o en tu negocio. Solo el veinte por ciento se encuentra afuera. Para determinar qué te impide avanzar, comienza siempre por mirar hacia dentro.

Una vez que hayas determinado el verdadero cuello de botella, concentra todas tus energías como si fueran un rayo láser en resolver ese problema o en disolver esa limitación.

Tomar la mejor decisión

Todo lo que sucede en el mundo es el resultado de, al menos, una decisión. En la práctica, el setenta por ciento de las decisiones que tomamos demuestran ser erróneas a su debido tiempo.

Esto puede deberse a que tomamos decisiones sobre la base de premisas falsas o a que la situación cambia por completo y, lo que parecía una buena decisión en su momento, resulta ser una mala decisión más adelante.

La capacidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas en cada parte de la vida es el verdadero indicador de nuestra sabiduría y experiencia.

Las buenas decisiones llevan a la asignación correcta de recursos, personas y dinero. Tú decides a quién contratarás y ascenderás, y también a quién le asignarás una tarea nueva, y recurres a la toma de decisiones para resolver los problemas grandes y pequeños que surgen a lo largo del día.

Tu propia capacidad para resolver problemas y tomar buenas decisiones es el único límite.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

Esto te ayuda a tener una mentalidad positiva y a mantenerte enfocado en la solución y en el futuro.

En la práctica, los mejores gerentes son personas con determinación. Toman decisiones y las implementan. Los gerentes promedio evitan tomar decisiones; tienen demasiado miedo de cometer un error.

La clave para lograr un desempeño óptimo es desarrollar la cualidad de la determinación en conjunto con la capacidad para resolver problemas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

vez, hace que los demás quieran escucharnos y no hacernos callar.

2. Queremos que nuestros interlocutores nos reconozcan como personas valiosas e importantes, lo que refuerza nuestra autoestima y también les da a los demás una razón para escucharnos.
3. Queremos ser capaces de persuadir a los demás de que acepten nuestro punto de vista, de venderles nuestros productos, servicios e ideas.
4. Queremos que las personas cambien de opinión y colaboren con nosotros en la consecución de nuestras metas.
5. Sobre todo, queremos ser más poderosos e influyentes en todas nuestras relaciones, ya sean personales o comerciales.

Estas son las claves para lograr el éxito en el liderazgo, en la vida y en el amor.

La retórica de Aristóteles: Las tres partes de toda comunicación

De acuerdo con Aristóteles, todas las conversaciones o discursos están compuestos de tres elementos:

- 1. Ethos:** el carácter de la persona que habla.
- 2. Pathos:** las emociones que se suscitan en el auditorio.
- 3. Logos:** las palabras que se utilizan (lo menos importante de todo).

Las comunicaciones más efectivas involucran estos tres elementos. En primer lugar, el orador goza de la credibilidad y el respeto necesarios para ser escuchado. Segundo, los métodos de comunicación toman cuidadosamente en cuenta las emociones



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Cada vez que admiras algo acerca de otra persona, contribuyes a aumentar su autoestima y a hacerlas sentir más felices y más comprometidas contigo y con la empresa.

4. Atención. El cuarto comportamiento, y quizá el más importante, sea la atención. Esto significa simplemente escuchar al personal y a los miembros de tu familia cuando quieren hablar contigo. Escúchalos con paciencia y en silencio. Escucha en calma y con atención, sin interrupciones.

Es importante recordar que no tienes que tomar medidas relacionadas con las ideas que te proponen o las sugerencias que te hacen tus interlocutores. Solo tienes que escuchar atentamente, asentir, sonreír y agradecerles sus comentarios. Las personas sienten una enorme satisfacción cuando tienen la oportunidad de expresarse de manera franca ante sus jefes y ante otras personas importantes en su vida. Por supuesto, cuando escuchas con atención, a la vez piensas en lo que las personas te dicen y puede que decidas al mismo tiempo que esas ideas o sugerencias deben ponerse en marcha. Pero no hagas una mímica; las personas que verdaderamente saben escuchar oyen lo que se les está diciendo.

Los líderes escuchan, y la escucha efectiva es la clave para el liderazgo, la persuasión y la buena comunicación. Es tan poderosa que a veces recibe el nombre de *magia blanca*.

Cuatro claves para una buena escucha

1. Escucha con atención, inclínate hacia delante y no interrumpas. Cuando escuchas atentamente, aumentas la autoestima de tu interlocutor y haces que se sienta importante.
2. Haz una pausa antes de responder. Esto te reporta tres beneficios:



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

9

CAPÍTULO NUEVE

Cuestionario para líderes



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

2. ¿Cuál es la *misión* de la empresa o entidad? La misión debe expresarse en términos de lo que la organización desea lograr, evitar o preservar en beneficio de los clientes.

1. Lograr: _____

2. Evitar: _____

3. Preservar: _____

La misión es algo que puede definirse claramente y lograrse. Contiene tanto una medida como un método, y siempre se define en términos del cliente. Cuanto más simple sea, más sencillo será para las personas que tienes a cargo entenderla y apoyarla. La misión de AT&T era: «Instalar un teléfono en cada hogar y oficina de Estados Unidos».

3. ¿Cómo hablan y qué piensan los clientes sobre la empresa, y cómo la describen? ¿Qué *palabras* usan?

1. _____

2. _____

3. _____

Este es el *posicionamiento* de la empresa en el corazón y la mente de los clientes actuales y potenciales. Las palabras que usan las personas cuando piensan en la empresa y en sus productos y servicios determina en gran medida si concretarán o no la compra. La elección de estas palabras no puede dejarse librada al azar. Si no estás satisfecho con tu respuesta actual a esta pregunta —es decir, con las palabras que usan hoy los clientes—, pregúntate qué palabras querrías que usaran. ¿Qué puedes hacer para generar en ellos esa nueva percepción?



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

1. _____
2. _____
3. _____

19. ¿Cómo se ve el producto o servicio? ¿Existe alguna manera en la que puedas cambiar su *empaque* a fin de que parezca más atractivo y deseable a una cantidad mayor de clientes ideales?

1. _____
2. _____
3. _____

20. ¿Quién lleva adelante cada parte de la estrategia de marketing y de ventas? El personal que tienes a cargo, ¿presenta la imagen ideal de la empresa y de sus productos y servicios? ¿Hay alguna persona que trabaje contigo o para ti hoy a la que, sabiendo lo que sabes, no volverías a contratar?

1. _____
2. _____
3. _____

21. ¿Cuál es el área de *especialización* de la empresa? ¿Qué es aquello que solo pueden hacer sus productos y servicios, y para quién?

1. _____
2. _____
3. _____



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

1. _____
2. _____
3. _____

Debido al tiempo que toma atenderlos y los problemas que se presentan para cobrarles, los clientes que representan el veinte por ciento con menor volumen de compras deben desaparecer de tus listados y debe alentárseles a hacer negocios con otra empresa. La respuesta a esta pregunta te ayudará a abandonar a estos clientes, ya sea de manera terminante o poco a poco, lo que liberará tiempo y energía para desarrollar mejores clientes.

28. ¿Qué *actividades* tienen un rendimiento de la inversión de tiempo y energía bajo o nulo?

1. _____
2. _____
3. _____

Debes reestructurar tu negocio de manera continua y trasladar personal y recursos a las actividades que representan el veinte por ciento de los ingresos que se generan en el negocio. Esta pregunta te ayudará a identificar qué actividades debe abandonar la empresa —o a qué actividades debe dedicarles menos atención— a fin de generar más tiempo para las que ofrecen el mayor rendimiento posible.

29. ¿Qué representa tu *marca* en el mercado actual? ¿Por qué cualidades se le conoce en el mercado?

1. _____



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

CÓMO LIDERAN LOS MEJORES LÍDERES

1. _____
2. _____
3. _____

Nunca confíes en la suerte ni presupongas que todo saldrá bien. La esperanza no es una estrategia.

44. ¿Cuáles son las tres áreas de *mayor oportunidad* para el futuro, de acuerdo con las tendencias del negocio?

1. _____
2. _____
3. _____

El ochenta por ciento de los productos y servicios de uso común habrán cambiado o serán otros en cinco años. Cuanto más mires hacia el futuro y pienses en las oportunidades del mañana, más oportunidades descubrirás.

45. ¿Qué tres medidas podrías tomar inmediatamente para *aprovechar* esas oportunidades?

1. _____
2. _____
3. _____

Comienza hoy mismo a asignar tiempo, dinero, personas y recursos al desarrollo de los productos y servicios del mañana.

46. ¿Qué tres *competencias centrales* o habilidades deberías comenzar a desarrollar hoy para asegurarte de estar preparado para las oportunidades del mañana?



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

3. _____

Imagina que eres un experto en reestructuraciones y que te llaman para que analices cada una de las actividades de la empresa. ¿Qué actividades le dirías a la gerencia que debe discontinuar, sobre todo si estuviera en juego la supervivencia del negocio?

57. ¿Existe alguna *persona* en tu vida comercial —un cliente, empleado, socio— a quien, sabiendo lo que sabes, no contratarías o incorporarías, o con el que no te involucrarías hoy?

1. _____

2. _____

3. _____

Dos terceras partes de las personas no funcionan con el tiempo; o bien hacen un trabajo mediocre o bien, un mal trabajo. Conserva únicamente a las personas a las que volverías a contratar si presentaran una solicitud de empleo hoy.

58. Si pudieras volver a comenzar de cero el negocio o tu vida profesional, ¿qué harías *de otra manera*?

1. _____

2. _____

3. _____

¿Qué harías más y qué harías menos? ¿Qué comenzarías y qué dejarías de hacer definitivamente? ¿Qué consejo le darías a alguien que estuviera pensando dedicarse a tu campo?



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

10

CAPÍTULO DIEZ

Simplifica tu vida



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Para comenzar a definir qué es lo que quieres, confecciona una lista con, al menos, diez metas que desees lograr en el próximo año. Una vez que hayas hecho la lista, revisa las diez metas y pregúntate: «¿Cuál de estas metas tendría el mayor impacto positivo en mi vida si la lograra en las próximas veinticuatro horas?»

Selecciona tu principal propósito específico

Esta meta por lo general es la que más se destaca en la página. Se trata de aquello que tendría el mayor impacto positivo en tu vida. Cuando descubras cuál es, enciérrala en un círculo. Ahora estás listo para reorganizar tu vida y simplificar tus actividades.

La meta más importante se convierte en tu *principal propósito específico*. Ahora, haz una lista de todo lo que se te ocurre que podrías hacer para lograr esa meta. Organízala por prioridad, de acuerdo con qué es lo más importante y qué lo es menos. A continuación, implementa la medida que hayas identificado como la más importante para lograr tu meta principal.

Piensa en tu meta a lo largo del día. Cuando te levantes por la mañana, piensa en tu meta. Cuando te vayas a dormir por la noche, piensa en tu meta. Todos los días, haz algo que te acerque más al logro de la meta más importante en tu vida. Esta sencilla acción simplificará y racionalizará tu vida en formas que no imaginas.

Equilibra tu vida

La clave para lograr el equilibrio es asegurarse de que las actividades que hacemos sean coherentes con nuestros valores interiores y estén alineadas con ellos. Cuando retornamos a nuestros valores, sobreviene una sensación de felicidad, paz, alivio y alegría; asegúrate de que todo lo que hagas sea coherente con ellos.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

a esta pregunta, cualquiera sea, trabaja en ello más que en cualquier otra cosa.

Establece prioridades en tu vida y en tu trabajo

La única manera en la que puedes simplificar tu vida y tener más control de tu tiempo es mediante no hacer ciertas cosas. Ya estás demasiado ocupado; tienes el carné de baile lleno. Para simplificar la vida, no alcanza con aprender cómo se puede ser más eficiente y eficaz y trabajar en aun más cosas. En cambio, debes *dejar* de hacer tantas cosas como te sea posible.

Para comenzar una tarea nueva, debes interrumpir o dejar de hacer otra. Para involucrarte en algo nuevo, primero debes desistir de otra cosa. Ya estás sobrecargado; no puedes hacer más de lo que ya haces.

Practica el *abandono creativo* con aquellas tareas y actividades que ya no son tan valiosas e importantes como otras. En cambio, haz cada vez menos cosas, pero de mayor valor. Esta es la clave para simplificar tu vida.

Planifica tu tiempo de antemano

Recuerda la fórmula de las seis Ps de la planificación: «Una propicia planificación previa previene un *performance* pobre». Lo que se quiere decir con esto es que ahorras el noventa por ciento del tiempo que necesitas para hacer las cosas durante el día si planificas todos los pasos por anticipado. Es casi un milagro.

Planifica tu año por anticipado, sobre todo las vacaciones con familia y amigos. Haz las reservaciones, paga por ellas y tacha ese tiempo de tu calendario, tal como si fueran reuniones con tu cliente más importante.

Céntrate en tareas más valiosas

Sigue organizando y reorganizando tu trabajo de manera que dediques cada vez más tiempo a aquellas pocas tareas que se traducen en el mayor valor posible. La pregunta más importante relacionada con el manejo del tiempo —pregunta que te haces y respondes cada hora de cada día—, es: «¿Cuál sería el *uso más valioso* de mi tiempo en este preciso instante?»

Cualquiera sea la respuesta a esta pregunta, asegúrate de trabajar en ello a cada minuto de cada día.

Enfócate en cada tarea

Esta es una de las mejores maneras de simplificar tu vida. Selecciona la tarea más importante para ti —tu tarea A-1—, ponla en marcha y disciplínate para trabajar concentradamente en ella hasta que esté terminada. Los expertos en manejo del tiempo descubrieron que, cuando comienzas e interrumpes una tarea muchas veces, puedes incrementar el tiempo necesario para terminarla en hasta un quinientos por ciento.

Por otra parte, cuando te mantienes concentrado en una tarea, puedes reducir el tiempo necesario para terminarla en un ochenta por ciento. Esto te reporta un rendimiento de la inversión de tu tiempo y energía en la tarea del cuatrocientos por ciento. Todo ese tiempo adicional estará a tu disposición para hacer todas esas otras cosas que te dan más alegría y satisfacción en la vida.

Menos papeles

Utiliza el método TRAA para reducir la cantidad de papeles que te rodean y para sobrevivir a grandes cantidades de periódicos y revistas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Índice de materias

- 48 leyes del poder, Las* (Green), 19
- abandono creativo, [233](#)
- acción
 - actividades para la organización, 60–61
 - coordinada, 73
 - evaluación, 221
 - importancia de, 60–61, 73–74
- actitud mental de los líderes, 8–9
- actitud positiva, 29–30, 132
- actividades paralelas, 60
- actividades secuenciales, 60
- adaptación, importancia de, 3–4
- admiración, necesidad de, 186–187
- agencias de empleo, 122
- agradecimiento, 185–186
- Alejandro Magno, 73
- alternativa excluida, ley de, [6](#)
- American Society for Training and Development, 154
- análisis de la competencia, 71–72, 200–203
- análisis de riesgos, 213–214
- anuncios
 - en la estrategia de marketing, 206–207
 - de empleo en Internet, 122
 - laborales, 122
- aprendizaje continuo, 25
- aprobación, 128–129, 131–132, 186
- Aristóteles, 175, 180–181
- aspecto, 182–183
- AT&T, [197](#)
- atención, 187–188
- audacia, 19
- Augustine, Norman, [86](#)
- autoconfianza, [23](#)
- autoestima
 - generación de autoestima en los empleados, 109–110
 - necesidades de, 185–188
- automotivación, 107–108
- balance, método para tomar decisiones, 172
- Ben Franklin, método para tomar decisiones, 173
- Bird, Larry, 179
- Blitzkrieg, 77
- bono de contratación, 121
- Bossidy, Larry, [24](#), 85, 115–116, 196
- buscadores de ejecutivos, 122
- calidad, [22](#)
 - del servicio al cliente, 81, 101
 - éxito comercial y, 104–105, 211
 - mejora continua de, [6](#), 168
- calma, durante crisis, 20–21
- capacitación
 - factor alta consideración en, 154
 - orientación de nuevos empleados, 127–128
- carácter
 - de los líderes 14–15, 21–22, 30–31, [180](#)
 - integridad y, 21–22, [30](#), 182
 - suposiciones incorrectas y, 169–170
- Career Track, 122
- cartas de referencia, 124
- causa y efecto, ley de, [82](#), [163](#)
- Churchill, Winston, 13, [18](#), 20
- claridad
 - de los objetivos, 57–58
 - del liderazgo, 149–150, [153](#)
- clientes nuevos, principio de explotación y, 80–81
- Collier, Richard, 53
- Collins, Jim, [23–24](#), 96, 115
- competencia
 - central para el éxito, 111–112
 - en el proceso comunicativo, 182
 - en el trabajo en equipo, 144–145
- competencias centrales, 29, 199–200, 215

ÍNDICE DE MATERIAS

- Compitiendo por el futuro* (Hamel y Prahalad), 16
- compromiso
con la excelencia, 144–145, 156
con llevarse bien con los demás, 29–31
en la toma de decisiones, 173
- comunicación, 179–191
aspecto en, 182–183
autoestima de los demás y, 185–188
elementos de, 180–181
habilidades de, 189–190
habilidades para la presentación, 189–190
importancia de la comunicación
abierta, 156
inteligencia emocional, 184
metas de, 179–180
métodos de, [98-99](#)
persuasión en, 181–182, 184–185
preparación para, 183
principio de la conveniencia en, 185, 190–191
problemas en, 130
resolución de conflictos, 152, 156
sinceridad en, 188–189
- concentración, 160
como multiplicador de fuerza, 77
ley de, [102](#)
- conciencia de sí mismo, [23](#), 35–56
importancia de, [36](#), [50](#)
preguntas para generar, 36–50
- confiabilidad, 182
- confianza
entornos de gran confianza, 108, 109, 136–137, 146
establecimiento de, 95
obtención de, 21–22
toma de decisiones y, [110](#)
- consecuencias
adversas, 174
en la vida personal, 231–232
pensar en, 35–36
- consideración, en la supervisión, [94](#)
- cooperación, 30–31
- Covey, Steven, [22](#), 57
- Craigslist, 122
- creatividad
como multiplicador de fuerzas, 77, [78](#)
disparadores de, 164
ejercicio de completar la frase, [167](#)
en la resolución de problemas, 160–161, 164–169
en pequeños pasos, 168–169
- lluvia de ideas, 165–167, 168
lluvia mental, 165
pensamiento base cero, [167-168](#)
- credibilidad
en el proceso comunicativo, 180–181, 182
preparación y, 183
promesas, cumplimiento, [22](#), 209
- crisis
como oportunidad, 4, 8–9
previsión de, [26](#)
reuniones durante, [98](#)
valentía en el liderazgo y, 20–21
- cualidad única, 112
- cualidades del liderazgo, 15–30
- Cuestionario para líderes, 195–221
- culpa, [23](#)
- cultura corporativa, 126, 137
entorno de gran confianza, 108–109, [110](#), 137, 146
- cultura de mando y control, 181–182
- cumplidos, 186
- Darío, 73
- Darwin, Charles, 4
- declaraciones de misión, 17, [197](#)
- delegación
como función del gerente, 88–92
de la resolución de problemas, 175
de la toma de decisiones, 175
directiva, [90](#)
en la vida personal, 230–231, 234
gestión por objetivos, 61–62, [90](#)
madurez del personal respecto de las tareas y, [90](#)
principios para la delegación efectiva, 90–92, 131
- Deming, W. Edwards, 137, 154
- desarrollo de la organización, éxito comercial y, 106–107
- desarrollo de talentos, 154–155
- desarrollo humano, éxito comercial y, 108–112
- descripciones de puestos, 120–121, 130
- desempeño superior a la media, [144](#)
- despido de empleados, 117, [118](#), 145
- discusión
delegación y, 91
para la toma de decisiones, 174
- Drucker, Peter, [6](#), 13, [153](#), 154–155
- efecto multiplicador positivo, 7
- ego, 70, 169

- Einstein, Albert, 221
 Eisenhower, Dwight, 59
 ejercicio de completar la frase, [167](#)
 ejercicio del 20/10, 228
El arte de la ejecución en los negocios
 (Bossidy), [24](#), 85, 115-116
 empleados, 115-140
 aumentar la autoestima de, 109-110
 como voluntarios, 139
 desarrollo humano para el éxito
 comercial, 108-112
 despido, 117, 145
 entorno de gran confianza para,
 108-109, 110, 137, 146
 errores durante el proceso de
 aprendizaje, 137-139, 150-151,
 228-229
 expectativas de, 133
 foco personal, 95, 138
 liberación del potencial individual,
 108-109
 mecanismos para hacer comentarios y
 críticas, 128-131
 necesidades de, [98](#), 134-136, 139,
 185-188
 negociación del salario, [127](#)
 presuponer las mejores intenciones,
 132-133
 proceso de orientación, 128
 proceso de selección, *véase* selección
 de empleados
 resolución de problemas por, 175
 respeto por, 95, 139-140
 reuniones, [74](#), [98](#), 135-136, 139, 146,
 183
 toma de decisiones por, 174-175
Empresas que sobresalen (Collins), 96, 115
 enseñanza, en la supervisión, [94-95](#)
 entrevistas
 de empleo, [123](#), 124-125
 ley del tres, 125-126
 equilibrio, importancia del, 227-228
 equipos deportivos
 cualidades de los mejores, 152-156
 destacarse en los puntos básicos, 4
 errores
 ego y, [70](#)
 en el proceso de aprendizaje, 137-139,
 150-151, 228-229
 en el proceso de contratación, 117, [118](#)
 en la toma de decisiones, [171-172](#)
 reconocimiento de, [23](#)
 suposiciones erróneas, 169-170
 escalera, analogía, 57
 escucha
 claves de, 187-188
 en reuniones, 135-136
 estándares
 de desempeño, 93, 109, 130-131, 148,
 [153](#)
 establecimiento de estándares altos,
 109, 111, 130-131, 153
 para el éxito, 174-175
 estrategias
 de marketing, 206-207
 de venta, 207-208
 en pensamiento estratégico, 25-27
 para el establecimiento de objetivos,
 58-59
 principios militares de la estrategia,
 53-82
 estructura, en la supervisión, [94](#)
 etapa de ejecución de los equipos, 151
 etapa de formación de los equipos, 151
 etapa de turbulencia de los equipos, 151
 etapa normativa de los equipos, 151
 ethos, [180](#), 189
 excelencia
 compromiso con, 144-145, 156
 desarrollo de, 111-112, 220
 excusas, [23](#)
 éxito
 aspectos del éxito personal, [36](#)
 competencia como central para,
 111-112
 determinantes del éxito comercial,
 99-112
 establecimiento de altos estándares,
 109, 111
 estándares de, 174-175
 factores críticos de éxito (FCE), 65-66,
 96
 flujo de efectivo y, [62](#), 75-76, 96
 innovación y, 105
 personal y, 88
 pregunta decisiva para, 63-64
 vestirse para, 183
 expectativas
 de desempeño y rendimiento, [74](#), 89,
 128-133
 establecimiento de expectativas claras,
 133
 factor alta consideración, 154
 factor amistad, 95
 factor conveniencia, 185, 190-191

ÍNDICE DE MATERIAS

- factores críticos del éxito (FCE), 65–66, 96
- factores demográficos, 198
- factores psicográficos, 198
- Federico el Grande, 19
- flexibilidad, [78](#), [86](#), 160
- flujo de efectivo, importancia de, [62](#), 75–76, 96
- foco, 28-30
 - como multiplicador de fuerza, 77
 - en cada tarea, [235](#)
 - en cada uno de los empleados, 95, 138
 - en el cliente, 105
 - en tareas más valiosas, [235](#)
 - principio de la masa y, 65–67
- fórmula de las seis Ps, 87, 233–234
- fórmula ITAA, 124
- Frankl, Viktor, 9
- Franklin, Benjamín, 3, 173
- frugalidad, 79, 99-100
- funciones del gerente, 85–99
 - delegación, 88–92
 - información, 97–98
 - medición, 96–97
 - organización, 87–88
 - personal, 88
 - planificación, 86–87
 - supervisión, 92–95
- futuro, foco en, 29–30

- genialidad, cualidades de, 160–161
- gerentes comerciales, 15
- gestión de la regla de oro, 95
- gestión hacia arriba, 97
- gestión mediante recorrer el lugar, [94](#)
- gestión participativa
 - delegación y, 91
 - importancia de, 135–136, 139
- gestión por excepción, 91, 152
- gestión por objetivos, 61–62, [90](#)
- gestión por responsabilidad, 61–62, 152
- Giuliani, Rudy, [24](#)
- Goethe, Johann Wolfgang von, 28, 225
- Goldsmith, Marshall, 7, 155
- Goleman, Daniel, 183-184
- Green Bay Packers, 4
- Green, Robert, 19

- habilidades de presentación, 190
- halagos, 129, 131-132, 186
- Hamel, Gary, 16
- Harvard University, predicciones para 1952, 3–4
- Henderson, Bruce, [6](#)

- Hitler, Adolf, 20
- honestidad, 21–23, 31, 182
- humildad, 23–24, 31, 170
- Huntsman, Jon, 21

- imagen de marca, 209
- información como función del gerente, 97–98
- innovación, [6](#), [78](#), 100
 - éxito comercial y, 105
 - foco en el cliente para, 103
 - fuentes de, 105
- integridad, 21–23, 31, 182
- Inteligencia emocional, La* (Goleman), 183-184
- Intel, [78](#)
- inteligencia emocional, 183-184

- Jampolsky, Gerald, 229
- Johnson, Samuel, [18](#)
- Jones, Charlie, 25
- Juran, Joseph, [66](#)

- lectura, importancia de, 25
- lenguaje corporal en el proceso comunicativo, 189
- ley de causa y efecto, [82](#), [163](#)
- ley de la alternativa excluida, [6](#)
- ley de la concentración, [102](#)
- ley del tres, 125–126
- libertad, en la supervisión, [94](#)
- liderazgo
 - carácter y, 14–15, 21–22, 30–31, [180](#)
 - claridad del, 149–150, [153](#)
 - cualidades del, 15–30
 - Cuestionario para líderes, 195–221
 - funciones del gerente, 85–99
 - liderar con el ejemplo, [6](#), 28, 108, 149–150
 - principios militares de la estrategia, 53–82
 - proceso de simplificación y, 225–238
 - responsabilidades del, 5–8
 - servil, 95
- Liderazgo* (Giuliani), [24](#)
- líderes transformacionales, 15–16
- Lincoln, Abraham, 186
- lluvia de ideas, 165–166, 168
- lluvia mental, 165
- logos, [180](#)
- logoterapia, 9
- Lombardi, Vince, 4

- Mackenzie, Alec, 56

- Maslow, Abraham, 35
Máximas para el éxito comercial
(Rothschild), [102](#)
McArthur, Douglas, [18](#)
mecanismos para hacer comentarios y
críticas, 128–131
comentarios regulares, 131
en la toma de decisiones, 173
errores en el proceso de aprendizaje,
137–139, 150–151, 228–229
estándares de desempeño, 93, 109,
[130–131](#), [147–148](#), [153](#)
falta de comentarios sobre el
desempeño, 130
falta de dirección, 129–130
halagos, 128–129, 131, 186
medición como función del gerente,
96–97
Mehrabian, Albert, 188–189
mejora continua, [6](#), 168
mejora, deseo del cliente de, 196
metas
como disparadores de la creatividad,
164
compartidas en los equipos, 147–148
conciencia de sí mismo y, [36](#), [50](#)
cualitativas, 56–57
cuantitativas, 56–57
de la comunicación, 179–180
determinación de metas personales,
226–227
en el establecimiento de objetivos,
56–57
en la resolución de problemas, [163](#)
establecimiento y consecución, 5, 55,
109
foco en el futuro, 28–29
para desarrollar la visión, 16–18
método ABCDE para establecer
prioridades, 232
método de las veinte ideas, 165
método de reducción de papeles TRAA,
235–236
método MOEPA, 56–62
métodos de diferenciación, 205–207
métodos de especialización, 205–207
métodos para el establecimiento de
objetivos, 55
mezcla de marketing, 204–205
Mintzberg, Henry, 85
Mitroff, Ian, [163](#)
modelo fabril de productividad, 92–94
modelo, líderes como, 6–7, 28, 108, 149–150
momentos de reflexión, 16, 238
Monster.com, 122
motivación
automotivación, 107–108
impulsores de, 184–185
mecanismos para hacer comentarios y
críticas y, 128–131
necesidades de autoestima en,
185–188
persuasión y, 184–185
por parte de los líderes, 7–8
trabajo de equipo y, 145–146
multiplicadores de fuerza, 77, [78](#)

Napoleón, [62](#)
necesidades de dependencia de los
empleados, 134, [140](#)
necesidades de independencia de los
empleados, 134, [140](#)
necesidades de interdependencia de los
empleados, 134–136, [140](#)
negociaciones del salario, [127](#)
Nietzsche, Friedrich, 17
Nightingale, Earl, 159

objetivos, 54–62
claridad de, 57–58
método MOEPA, 56–62
naturaleza de, [54](#)
preguntas para establecer, 55–56
principio de la ofensiva, 62–64
ofensiva continua, 18–19
oportunidad, crisis como, 4, 8–9
orden del día, para reuniones, [98](#), [135](#)
organización
como función del gerente, 87–88
de actividades, 60–61
orientación, 128

paciencia, 19–20, 95
palabras, en el proceso comunicativo, 189
Pareto, Vilfredo, [66](#)
pathos, [180](#), 189
Patton, George, 77
paz mental, como valor, [227](#)
pedir disculpas, [110](#)
pensamiento
base cero, 67–69, 70, 101, 167, 228–229
convertirse en lo que se piensa, 30–31
de extrapolación, 25–28
importancia de, 35–36
tiempo dedicado a, 16, 238
visual, 182–183

ÍNDICE DE MATERIAS

- pensamiento base cero
 - aplicación, 101, [167](#), 228–229
 - en el principio de la maniobra, 67–69, 70
- pensamiento creativo, 104
- pensamiento de extrapolación, 25–28
- pensamiento visual, 182–183
- percepción
 - primeras impresiones, 182–183
 - persuasión y, 184–185
- performance
 - en la persuasión, 181
 - estándares de, 93, 109, 130–131, 148, [153](#)
 - etapas grupales, 151–152
 - expectativas de, [74](#), 89, 128–133
 - mecanismos para hacer comentarios y críticas, 128–132
 - por parte de los líderes, 8
- perseverancia, 19–20
- personal
 - como función del gerente, 88
 - negociación del salario, [127](#)
 - proceso de orientación, 128
- personas auditivas, [98](#)
- personas visuales, [98](#)
- persuasión
 - claves para, 181–182
 - cuatro Ps de la, 181–182
 - motivación y, 184–185
- Peters, Tom, 7
- planificación
 - como función del gerente, 86–87
 - en equipos deportivos, 155
 - fórmula de las seis Ps, 87, 233–234
 - gestión del plan, 61–62
 - importancia de, 233–234
 - medición de la capacidad de planificación, 87
 - mercado, [6](#)
 - para lograr objetivos, 59–60
 - planes compartidos de los equipos, 148–149
 - por escenarios, 27–28, 76
- poder personal
 - en el proceso comunicativo, 180–181, 182, 191
 - en la persuasión, 181
- política, en persuasión, 181–182
- posicionamiento, 181, 197–199
- Prahalad, C. K., 16
- Pregunta decisiva, La* (Reichhold), 101
- preguntas
 - como disparadores de creatividad, 164
 - conciencia de sí mismo, 36–50
 - en Cuestionario para líderes, 195–221
 - en el proceso de escucha, 188
 - en servicio al cliente, 101
 - intencionadas, importancia de, [36](#)
 - para el establecimiento de objetivos, 55–56
 - para el éxito comercial, 63–64
- preparación para reuniones, 183
- primeras impresiones, 182–183
- principio de explotación, 80–81
- principio de Hawthorne, 96, 104
- principio de la economía, 79, 100
- principio de la inteligencia, 71–73
- principio de la maniobra, 67–70
 - enfrentar la realidad, 70
 - pensamiento base cero, 67–69, 70
- principio de la masa, 65–67
- principio de la seguridad, 75–77
- principio de la simplicidad, [74](#)
- principio de las limitaciones, 169–170
- principio Kaizen, 168–169
- principio SLQS (sabiendo lo que sé), 67–69, 70
- principios militares de la estrategia, 53–82
 - acción coordinada, 73–74
 - economía, 79, 99
 - explotación, 79–82
 - inteligencia, 71–73
 - maniobra, 67–70
 - masa, 65–67
 - objetivo, 54–62
 - ofensiva, 62–64
 - seguridad, 75–77
 - simplicidad, [74](#)
 - sorpresa, 77–79
 - unidad de mando, [74](#)
- prioridades, [6](#)
 - al organizar actividades, 60
 - conciencia de sí mismo y, [36](#), [50](#)
 - en la vida personal, 231–233
- proceso de aprendizaje
 - aprendizaje continuo, 25
 - errores en, 137–139, 150–151, 228–229
 - toma de decisiones en, 175
- proceso de selección, *véase* selección de empleados
- proceso de simplificación, 225–238
- procesos de trabajo, 218
- productividad
 - modelo fabril de, 92–94
 - planificación de antemano, 233–234
 - respecto del éxito comercial, 99–100
 - trabajo en equipo para mejorar, [144](#)

- productos nuevos, principio de explotación y, 80–81
- promesas, cumplir, [22](#), 209
- propósito
 - determinación del propósito comercial, 17
 - determinación del propósito personal, [227](#)
- quietud, 236
- Reagan, Nancy, 231
- realidad
 - enfrentar, [70](#)
 - principio de realidad, [22-23](#)
- reducción de papeles, 235–236
- reestructuración, [106](#), 216, 230
- reestructuración, visión de los negocios como, 79, 100, [219](#)
- regla del [10/90](#), aplicada a la contratación de empleados, [118](#)
- regla del 80/20
 - aplicada a la adquisición de clientes, 102–103
 - aplicada a la cooperación, [30](#)
 - aplicada a la planificación, 86–87
 - aplicada a la reestructuración del trabajo, 230
 - aplicada a la rentabilidad, [102-103](#)
 - aplicada al establecimiento de objetivos, 59
 - aplicada al establecimiento de puntos de enfoque, 66–67
 - limitaciones y, 170
- regla del [90/10](#), [86-87](#), 233–234
- reglas, importancia de seguir, [14](#)
- Reichheld, Fred, 101
- reingeniería
 - en la vida personal, 230–231
 - en los negocios, 105–106, 217
- reinención
 - en la vida personal, 231
 - en los negocios, [106](#), 217
- relaciones, 236–237
- rentabilidad de los recursos propios, 87
- rentabilidad, [78](#), 87, 102–104, 202, 211, 216
- reorganización de actividades, 229
- resolución de conflictos, 152–153, 156
- resolución de problemas, [6](#), 104, 159–170
 - delegación, 175–176
 - enfoque sistemático para, 160, 161–164
 - errores y, 169–170
 - genialidad, cualidades de, 160–161
 - importancia de, 159
 - naturaleza del problema, 169–170
 - pensamiento creativo en, 160–161, 164–169
 - principio de las limitaciones, 169–170
 - resolución de conflictos en, 152, 156
 - suposiciones obstáculo en, 161
- respeto
 - en el proceso comunicativo, 180–181
 - por los empleados, 95, 139
- responsabilidad compartida, 148–149
- responsabilidades
 - aceptación de, [23](#), 95, 146, 149–150
 - del liderazgo, 5–8
 - delegación y, 90–92
 - gestión por responsabilidad, 61–62, 152
- reuniones
 - escucha en, 135–136
 - importancia de, [74](#), [98](#), 135–136, 139, 146
 - orden del día, [98](#), [135](#)
 - preparación para, 183
- Riley, Pat, [24](#)
- Rohn, Jim, 115
- Roosevelt, Franklin Delano, 195
- Roosevelt, Theodore, 168
- Rothschild, barón de, [102](#)
- Runyon, Damon, 4
- Sabiendo lo que sé (SLQS), 67–69, [70](#)
- salud física, 237–238
- Schwarzkopf, Norman, [14](#)
- Schweitzer, Albert, 7
- Segunda Guerra Mundial, 20, 59, 77, [82](#), 168
- selección de empleados, 88, 116–127, [140](#)
 - contratación lenta, 117–118, 124
 - costo de los errores, 117, [118](#)
 - cualidades del candidato ideal, 119–121, 123–125
 - cultura corporativa, 126
 - descripción del puesto, 120–121, 130
 - entrevistas, [123](#), 124–125
 - «familiar», método de selección, 126
 - fuentes de candidatos, 121–122
 - ley del tres, 125–126
 - responsabilidades de resultados, 118–119
- servicio al cliente
 - comparación de costo de adquisición de clientes con, 103–104
 - foco en el cliente, 105
 - importancia de, 81
 - pregunta decisiva, 101–102

ÍNDICE DE MATERIAS

- Shakespeare, William, 137
sinceridad, 188-189
síndrome No se inventó aquí, [78](#)
sistema de apoyo, 128
sistema de puntos para la toma de decisiones, 172-173
Sócrates, 148
sorpresas
 estrategia «libre de sorpresas», 97
 principio de la sorpresa en la estrategia militar, 77-79
subcontratación, 60, 107, 218-219, 230
sugerencias, promoción de, 100
supervisión
 claves para la supervisión excelente, 95
 como función del gerente, 92-95
 calidades de los mejores gerentes, [94](#)
 en el modelo fabril de productividad, 92-93
 enseñanza y, [94-95](#)
 gestión mediante recorrer el lugar, [94](#)
suposiciones
 obstáculo, 161
 erradas, 169
- tareas más valiosas, [235](#)
temor/miedo
 eliminar, [110-111](#)
 como opuesto de la autoestima, 109-110
tiempo
 asignación de, [6](#)
 fechas límite para la resolución de problemas, 161
 principio del manejo del tiempo, 155, [235](#)
tiempo en soledad, 16, 238
toma de decisiones, [6](#), 164, 171-175
 aprender de, 175-176
 ayudar al personal con, 175
 compromiso en, 174
 confianza y, 111-112
 consecuencias adversas de, 174
 delegación, 175
 discusión en, 174
 errores en, 170-171
 estándares de éxito en, 174-175
 etapas de, 172
 método del balance, 173
 pensamiento y, 35
 sistema de puntos, 173
 tipos de decisiones, 172
- tono de voz en el proceso comunicativo, 189
trabajadores de conocimiento, 108, 159-160
trabajo de equipo, 143-156
 competencia y, 144-145
 compromiso con el máximo rendimiento, 144-145, 156
 cooperación y, 30-31
 calidades de los mejores equipos deportivos, 153-156
 dinámica de los mejores equipos, 147-151
 en el principio de acción coordinada, 73
 etapas del desempeño de los equipos, 151-152
 factores de motivación, 145-146
 gestión por excepción, 91, 152
 resolución de conflictos, 152-153, 156
Tracy, Brian, 143
- unidad de mando, [74](#)
Useem, Michael, 111
- vacaciones, planificación, [233](#)
«vacío de sonido», 236
valentía, 18-21, 31
 para admitir errores, [70](#)
 suposiciones incorrectas y, 169
valores
 compartidos de los equipos, 148
 en el desarrollo de sabiduría, 16-17
 personales, determinación, 226
velocidad, 77-78
ventaja competitiva, 205-207
ventaja del precursor, 25-26
visión, 15-18
 de futuro, 25-28, [30](#)
 desarrollo de, 16-18
 importancia de, 15-16, 31
voluntarios, empleados como, 139
- WalMart, 100
Watson, Thomas J., Sr., 138
Welch, Jack, [22](#), [24](#), 162
What Got You Here Won't Get You There (Goldsmith), 156
Winners Never Cheat (Huntsman), 21
Ziglar, Zig, 25



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

producido más de trescientos programas de aprendizaje en audio y video que se usan en todo el mundo.

Brian está felizmente casado y tiene cuatro hijos. Vive en un campo de golf en San Diego. Viaja para dar conferencias más de cien veces al año y dirige operaciones comerciales en diecisiete países. Se le considera una de las principales autoridades mundiales en los ámbitos del éxito y los logros.

Brain Tracy: Orador, formador, director de cursos

Brian Tracy es uno de los principales oradores profesionales del mundo; se dirige a más de 250,000 personas cada año en Estados Unidos, Europa, Asia y Australia.

Los discursos destacados de Brian, así como sus conferencias y cursos, se describen como «inspiradores, entretenidos, informativos y motivadores». Sus auditorios incluyen empresas en la lista Fortune 500 y negocios y asociaciones de todos los tamaños.

Llama hoy mismo para obtener toda la información necesaria para contratar a Brian para que hable en tu próxima reunión o tu próximo congreso.

Pensamiento del siglo XXI: Cómo pensar, planificar y ejecutar estrategias mejor que la competencia y obtener mejores resultados en un entorno comercial turbulento y cambiante.

Estrategias eficaces de venta: Cómo pensar, ejecutar y vender más que la competencia mediante las estrategias y tácticas de ventas más avanzadas y modernas.

La psicología del éxito: Cómo piensan y actúan los mejores en cada aspecto de su vida personal y profesional. Aprenderás incontables estrategias y métodos prácticos y comprobados para lograr el máximo desempeño.

Liderazgo en el nuevo milenio: Cómo aplicar los principios de liderazgo más eficaces jamás descubiertos para dirigir y motivar y obtener mejores resultados, más rápido que nunca.

Brian personaliza meticulosamente sus conferencias de acuerdo con el auditorio y sus necesidades.

Visita Brian Tracy International en www.briantracy.com para obtener más información, o llama al 858-481-2977 hoy para recibir un paquete promocional gratuito.

También puedes visitar el nuevo sitio web de Brian, *bizgrowthstrategies.com*, para obtener información sobre cómo incrementar la rentabilidad de tu negocio.