

COMO OBTENER Y MANTENER EL ÉXITO PERSONAL Y PROFESIONAL

DAVID J. SCHWARTZ

Este libro fue pasado a formato digital para facilitar la difusión, y con el propósito de que así como usted lo recibió lo pueda hacer llegar a alguien más. **HERNÁN**



Cómo obtener y mantener el éxito personal y profesional

©1991 Ediciones Deusto, Bilbao

Digitalizador: ≡

L-01 – 12/04/04

Ebook editado por jba 12/04/04

Unica traducción autorizada al castellano de la obra *The Magic of thinking success*, publicada en lengua inglesa por la editorial Melvin Powers, Wilshire Books Company de California.

Reservados todos los derechos. Queda prohibida reproducir parte alguna de esta publicación cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo del editor.

Ediciones Deusto S.A.

I.S.B.N. : 84-234-0833-7

Depósito legal: BI-515-91

F.I.

Impreso en España

A Sara Ann Schwartz

¡Una "mente positiva" de primera categoría!. Sigue enseñándonos a todos nosotros cómo podemos:

- Amar compartiendo nuestro amor
- Encontrar la felicidad en las cosas sencillas
- Prosperar haciendo uso de nuestro talento.

Este libro te lo dedico a ti, Sara, mi maravillosa nieta, amiga y gran camarada, y a tu hermana Abigail Amanda, y a tu hermano David James.

INDICE

Prefacio

Prólogo

Capítulo 1. *Una vida de éxitos empieza con un sueño.*

Capítulo 2. *Trabaje con alegría*

Capítulo 3. *El milagro de pensar con ambición*

Capítulo 4. *Cómo desarrollar la confianza en el éxito*

Capítulo 5. *Délo todo para lograr el éxito*

Capítulo 6. *Técnicas útiles para mover a la gente a hacer lo que uno quiere*

Capítulo 7. *Entusiasmo más acción, igual a éxito*

Capítulo 8. *Para conseguir sus objetivos despierte el interés propio de los demás*

Capítulo 9. *Cinco pasos seguros para lograr el éxito por medio del liderazgo*

Capítulo 10. *Cinco claves del éxito y la riqueza, que nunca hay que olvidar.*

PREFACIO

¿Cuál es el sentido más valioso que poseemos los seres humanos? ¿Tal vez la capacidad de contemplar la vida que nos rodea, de escuchar el sonido de una canción o de alguien que habla, de disfrutar de los placeres del mundo físico? ¿O, quizá, la posibilidad que tenemos de saborear y de percibir el aroma, la belleza y la riqueza propias de la naturaleza?

David Schwartz entiende que el más precioso de nuestros sentidos es la «percepción mental», es decir, la facultad de percibir el contenido de nuestra vida de la forma más satisfactoria posible. Pero esta percepción mental va mucho más allá del mero hecho de ver la propia vida en su máxima plenitud; constituye una actitud vital, un plan de acción. Se trata de un sueño y de la capacidad de hacerlo realidad.

Este libro nos ayuda a descubrir y a utilizar este poderoso «sexto sentido» que todos poseemos, mediante una serie de consejos prácticos y el necesario apoyo moral. Pocos de entre nosotros sabemos ni siquiera qué es lo que queremos. Y, mucho menos aún, hemos elaborado un plan para lograrlo. Sin embargo, sin un plan que nos oriente, nuestra vida es mucho menos interesante, nos realizamos en mucho menor grado y obtenemos un éxito mucho menor del que podríamos obtener. Este libro nos explica cómo emprender el camino que lleva a la felicidad y a la satisfacción, y nos enseña técnicas de gran valor para ayudarnos a permanecer en él. Es una guía para lograr, «paso a paso», el éxito personal.

Según nos dice el Dr. Schwartz, el éxito personal y la satisfacción personal son una misma cosa. Lo que uno percibe de sí mismo, de su trabajo, sus relaciones humanas y el mundo en general le ayuda o le perjudica en el logro de su éxito personal.

El autor presenta a las personas que realmente han logrado el éxito como a personas que encaran cada nuevo día con entusiasmo, confianza y optimismo. Esas personas están en armonía consigo mismas, satisfechas de la vida que han elegido llevar. Saben que para *tenerlo* todo en la vida hay que *entregarse* totalmente a ella. Puede decirse que «aman el amor y aman el trabajo». A estas personas les gusta mover a los demás y obtienen un gran placer compartiendo la alegría que sus éxitos les proporciona. Se preocupan y se comprometen por los demás, les tratan bien y, a cambio, éstos, a su vez, también les tratan bien. Gracias a su percepción mental saben que el

trabajo, los desafíos e incluso el sacrificio forman parte de la vida, y tienen la habilidad de convertir las adversidades que se les presentan en oportunidades de desarrollo personal. Las personas que triunfan vencen al miedo enfrentándose a él y superan el dolor a base de experimentarlo. Tienen el don de inundar de felicidad su vida diaria y de contagiar esa felicidad a las personas que tienen la suerte de encontrarse a su alrededor. Su habitual sonrisa es la prueba de su fuerza interior y de su actitud positiva ante la vida.

¿Se considera usted una de esas personas que han logrado el éxito personal? ¿Es usted todo lo feliz que desea? ¿Está usted viviendo el sueño de su vida y se contenta con lo que tiene pensando que es todo lo que puede lograr? ¿Le parece que cada uno de sus días constituye una oportunidad maravillosa de vivir nuevas experiencias, bellas y gratificantes? Si no es así, el Dr. Schwartz tiene algo muy importante que decirle: nadie deberla conformarse con algo que no sea una vida llena, rica y gratificante. El autor nos descubre cuáles son las actitudes y los medios fundamentales, y expone con claridad los pasos necesarios para lograr el triunfo personal.

El que usted logre o no ser capaz de vivir la vida que siempre ha deseado está, en este momento, totalmente a su alcance. Poniendo en práctica las enseñanzas contenidas en estas páginas puede conseguir que la vida con la que siempre ha soñado se haga realidad.

PROLOGO

Muchísimas personas que están en una mala situación económica se preguntan, «¿qué tengo que hacer para obtener más dinero y disfrutar del tipo de vida que ese dinero me permita llevar?, ¿cómo puedo lograr mayor felicidad, más prosperidad y una vida más satisfactoria?». Este libro tiene una finalidad fundamental: ayudarle a usted, sea cual sea su edad, sexo, educación, circunstancias familiares, antecedentes vitales, salud u ocupación, a llegar, desde donde se encuentra ahora, hasta allí adonde quiere llegar.

Tenga en cuenta lo siguiente: el 80% de quienes hoy son millonarios «lo lograron» en los últimos veinte años. Y también son ricos en términos no económicos. Hoy en día, la mayoría de las personas que han triunfado en el terreno económico disfrutan trabajando duramente, dedican una gran atención a su familia y son personas socialmente muy respetadas.

¿Cómo se hacen ricos los triunfadores de hoy en día? La mayoría de ellos obtienen independencia económica mediante negocios propios. Una buena parte de ellos (el 20%) se hacen millonarios gracias a redes de comercialización.

Las fortunas se forjan en la mente de las personas. La mente es un auténtico ordenador personal, y usted es quien lo programa. Usted puede dar instrucciones a su ordenador mental para que aproveche la mejor oportunidad de trabajo, para que realice la mejor inversión o para que elija la pareja que más le conviene. Usted puede programar su mente para tratar con los demás de manera positiva, para ejercer su influencia y para lograr fortuna económica.

La cosa es así: al cabo de cierto tiempo uno llega a ser exactamente aquello para lo que ha programado su mente. Una persona próspera programa pensamientos prósperos en su mente. Y un ser humano desgraciado da instrucciones a su mente diciéndole «hazme infeliz, mediocre, aburrido y vulgar».

Dicho en pocas palabras, su mente, como cualquier ordenador, es siempre obediente y está dispuesta a hacer exactamente lo que usted le diga. Recuerde también que a su mente no le importa qué instrucciones le dé usted. Siempre obedece. Prográmela dándole instrucciones para triunfar, y llegará a triunfar. Sin embargo, diga a su ordenador «soy un fracasado» y, obediente, su mente procesará el programa que le ha proporcionado y demostrará que, en efecto, es usted un fracasado.

Su mente es como la tierra de un jardín. A la tierra no le importa qué semillas se cultiven en ella: que sean malas hierbas, melones, coles o rastrojos. La tierra (su mente) hace crecer lo que usted planta. Plante semillas de prosperidad y recogerá prosperidad; plante semillas de pobreza y cosechará pobreza.

A menudo, las personas que triunfan dicen, «hace cinco años *yo ya sabía* que iba a tener éxito en mi negocio» o «*me dije a mí mismo* que nunca me rendiría y que nunca aceptaría un “no” como respuesta» o bien «una vez que llegué a *decidirme*, algo dentro de mí me impidió abandonar».

Estos comentarios revelan mentes que están programadas para ganar. A otras personas, por el contrario, se les oye decir, «yo ya sabía que no podría con ese trabajo», «me sentía derrotado ya antes de comenzar» y «siempre he sido un perdedor, y esta experiencia no ha hecho sino demostrarlo».

Estas confesiones revelan a personas que programan su mente para el fracaso.

Para triunfar es muy importante adquirir la habilidad de programar su mente para el éxito. Saque provecho sabiendo cómo influir en los demás, cómo proyectarse a usted mismo de forma más positiva, cómo lograr objetivos importantes y que valgan la pena. Obtenga rendimiento de sus fuerzas. Supere esa forma de pensar anclada en la idea de que «soy sólo un tipo mediocre». Venza la mediocridad, el aburrimiento y la apatía. Destruya las auténticas causas de tensión, preocupación y miedo.

Recuérdelo, usted tiene el poder de ser lo que desea, de ir a donde quiere, de alcanzar grandes objetivos, de escalar cualquier montaña. Usted puede desarrollar una gran vida programando positivamente su mente.

¿Le parece muy simple? ¡Efectivamente! Las leyes del éxito son simples. El «cómo» del éxito es tan sencillo, tan normal, que la mayoría de las personas, esperando algo complicado y difícil, no aciertan a descubrir el camino

de la influencia, el poder, la riqueza ni, sencillamente, la buena vida.

Ante los desafíos económicos de hoy en día, los ganadores no se limitan a ver una oportunidad, sino que «se aferran a ella». Para ellos, un revés significa la decisión de «volver a la carga». Nunca significa «darse por vencido». La gente para quien el éxito es un hábito encara el trabajo como un desafío estimulante, no como una condena.

Conozca la ley llamada del «20/80». Según esta ley, el 80%, o aún más, de todo aquello que merece la pena pertenece, lo consigue o lo crea el 20%, o menos, de las personas. Conozca esta ley, porque es aplicable a todos los aspectos de la vida.

Imagínese una reunión, celebrada hace diez años, a la que asistieran veinte personas a quienes conoce. Vamos a considerar que la riqueza total que pertenece a este grupo de personas en la actualidad consiste en 100 manzanas. Veamos cómo se reparte esta riqueza entre ellas. Dieciséis de esas personas —las más mediocres— se repartirán, en total, solamente veinte manzanas. Y los cuatro triunfadores poseerán ochenta manzanas entre todos; es decir, a cada uno de los triunfadores le corresponderán veinte manzanas mientras que a cada una de las personas mediocres le corresponderá poco más de una manzana.

Hace ciento cuarenta años, el escritor y político norteamericano John Greenleaf Whittier escribió estos versos que dan que pensar:

«La cosa más triste que se ha concebido consiste en decirse ¡bien pudo haber sido!».

Para cualquier persona, tenga veinte, cuarenta u ochenta años, es muy triste mirar al pasado y tener que lamentarse. Es muy desilusionador vivir en un mundo en el que mucha gente corriente está haciéndose millonaria, mientras uno mismo no lo logra. Resulta doloroso ver cómo una persona con menos talento y preparación que uno va ascendiendo y termina siendo el jefe de uno. Es muy desagradable desechar una oportunidad y, después, ver cómo otra persona la aprovecha y obtiene millones de ella. Es increíblemente doloroso no ser capaz de dar a los propios hijos lo necesario para que encaucen su vida. Y llena de amargura el espíritu sentirse esclavizado, mientras que otros llevan una vida libre, interesante y llena de atractivos.

Pero ahora vienen las buenas noticias. La vida puede ser una sucesión de éxitos, en lugar de una de desencantos. Nadie está condenado a tener que soportar la agonía de las palabras de Whittier «bien pudo haber sido». Este libro le enseña la manera de vivir con éxito, con alegría y con plenitud. Léalo, estúdielo y practique su filosofía, de forma que pueda transformar las siniestras palabras de Whittier en estas otras:

«De todo lo dicho o escrito en el mundo, lo más agradable es un ¡gane! rotundo.»

CAPÍTULO 1: UNA VIDA DE ÉXITOS EMPIEZA CON UN SUEÑO

Las personas que triunfan no ven a su familia, trabajo, salud o fortuna tal y como son. Dan un salto hacia adelante y hacen algo que es a la vez sencillo y profundo: miran la vida no tal y como es, sino como puede ser. Sienten la vida tal y como será después de aplicar de forma persistente e inteligente sus esfuerzos bajo el lema «voy a ganar».

El progreso, en cualquier actividad, se logra solamente cuando se ven todas las posibilidades que ella tiene, no cuando dejamos que quede restringida a su realidad actual. Los grandes arquitectos y constructores, o los inversores, no ven la realidad de los barrios bajos de las ciudades y de los edificios medio en ruina. Sólo ven las posibilidades que existen de convertir esos barrios bajos en ambientes comunitarios nuevos en los que la gente pueda vivir, trabajar y divertirse. Cada negocio, escuela, institución o edificio es un sueño de alguien hecho realidad.

Una vida importante siempre comienza con un gran sueño. Todas las personas tenemos dos tipos de visión: la visión que nos facilitan los ojos y la visión mental. La visión que nos proporcionan los ojos nos dice qué objetos nos rodean. La visión que nos dan los ojos compone imágenes de árboles, de personas, de edificios, de montañas, de agua, de estrellas y de otras cosas físicas y tangibles. La visión de los ojos es física.

La visión mental es diferente de la de los ojos. La visión mental es la facultad de ver no lo que existe, sino lo que puede llegar a existir de emplearse la inteligencia humana. La visión mental consiste en la capacidad de soñar. Con ella nos representamos formas futuras, por ejemplo, del hogar que queremos, la relación familiar que deseamos, los ingresos que nos gustaría tener, las vacaciones que nos apetecería tomarnos o nuestra fortuna económica en un momento determinado.

La visión ocular es exclusivamente física y solamente ve la realidad material. La visión mental es puramente espiritual y solamente ve posibilidades. La visión mental desvela lo que todavía no es real ni tangible. Nuestros éxitos (logros, influencia y satisfacciones), nuestra fortuna (ingresos, capital y bienestar físico) y nuestra felicidad (respeto, alegría y contento) dependen de cómo decidamos emplear nuestra visión mental para soñar.

Las personas difieren poco en lo que respecta a la visión ocular. A una edad muy temprana, todos los niños pueden distinguir perfectamente, utilizando la vista de sus ojos, objetos como las personas, los edificios, las estrellas o el agua. Sin embargo, se dan grandes disparidades en la visión o imagen mental de lo que, todavía, no es real ni tangible. Una gran mayoría de la gente «ve» el futuro lleno de problemas. En lo que se refiere al trabajo, esas personas se ven a sí mismas desempeñando de por vida una labor vulgar y mal retribuida. En lo social, su visión mental sólo atisba aburrimiento y grandes problemas, en vez de alegría. Y en lo que se refiere a su vida

doméstica y familiar solamente pueden «ver», en el mejor de los casos, una existencia vulgar, aburrida y plagada de problemas.

Sin embargo, unos cuantos soñadores que orientan su vida hacia el éxito ven el futuro lleno de situaciones estimulantes. Ven el trabajo como un camino de progreso y de prestigio que les deparará grandes compensaciones. Los soñadores creativos ven las relaciones sociales como una motivación, un estímulo y una diversión. En lo que respecta a su vida doméstica ven emoción, aventura y felicidad. Prefieren elegir el sueño de una vida buena y rica.

De cómo utilicemos dicha visión mental, de lo que elijamos «ver» o soñar, depende que ganemos o que perdamos en la vida. Cada uno de nosotros es capaz de convertir esta vida en un paraíso o en un infierno. Todo depende de la forma en que decidamos soñar con ella. Los que ven la vida como un paraíso son los ganadores. Los que la ven como un infierno son los perdedores.

Algunos creen que es la suerte o el azar lo que determina su destino. Estas personas están convencidas de que la riqueza, el éxito o una vida agradable dependen de la cara que salga en el dado, de cómo ruede la rueda o del número que el azar elija en la lotería de Navidad. ¡Qué tontería!

La probabilidad estadística de ganar un millón de dólares en la lotería es de una contra muchos millones. El juego de la lotería atrae a la gente que cree que se puede ser rico con una inversión de unos pocos dólares tan sólo. El mercado de los que juegan a la lotería o a cualquier otro juego lo forman las personas que creen que pueden obtener una gran riqueza por azar o buena suerte.

Desear no es lo mismo que soñar. El deseo es algo pasivo e inactivo. Desear es un pasatiempo ocioso que no está impulsado por un esfuerzo mental. El soñar, por el contrario, está respaldado por un plan de acción destinado a obtener resultados.

Jim «desea» ascender en su trabajo. Pero Jim nunca se presta voluntariamente a realizar trabajo extra alguno, rehusa ayudar a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan y nunca propone una iniciativa diciendo: ¿Por qué no intentamos esto?

» ¿Se hará realidad el deseo de Jim de obtener más dinero? Por supuesto que no.

María «desea» llegar a tener participación en la empresa de contabilidad en la que trabaja. Pero María «no tiene tiempo» para seguir un curso de contabilidad avanzada en una escuela, ni se presta voluntariamente a echar una mano cuando resulta necesario trabajar jornadas de 12 ó 14 horas. María tampoco está dispuesta a alterar sus costumbres para proporcionar a sus clientes ideas sobre cómo ahorrar impuestos. ¿Cuál es el resultado?: que el deseo de María no se cumple.

Tim y Susan «desean» tener un negocio propio y próspero. Pero Tim y Susan ponen en primer lugar divertirse los fines de semana. Siempre hay algo —una fiesta, una excursión o cualquier entretenimiento— a lo que dedican todo su tiempo. Y, así, sus deseos se quedan siempre en deseos.

Como puede ver, todo el mundo puede desear. Sin embargo, un soñador emprende la acción que le llevará a su objetivo.

Puede usted dividir a las personas que conoce en dos tipos: los ganadores y los perdedores. Los ganadores son soñadores activos que trabajan para convertir sus sueños en logros reales y tangibles. Los perdedores son inactivos y siempre ponen pegas a todo, pensando que el «sistema» está contra ellos y que la suerte o el destino determinan necesariamente los acontecimientos.

Los perdedores son personas cínicas. «A Jane le han ascendido gracias a sus actividades extraordinarias con el jefe.» «Joe ha conseguido ese pedido tan importante porque ha sobornado al comprador.» «Pete y Sara tienen un Mercedes nuevo, pero seguramente van a tener que estar pagando plazos durante cinco años.»

Los ganadores son personas de buena voluntad. «Me alegro por John. Ha trabajado mucho y merece un premio a su esfuerzo.» «El ascenso de Betty demuestra que cuando se da lo mejor de uno mismo en el trabajo, se obtiene una compensación.»

Los perdedores son pesimistas. «La economía está en bancarrota.

La deuda nacional y los desequilibrios del mercado van a dar lugar, sin duda, a la peor depresión económica de todos los tiempos, de forma que más vale no tomarse la molestia de invertir para el futuro.»

Las personas que sueñan de manera positiva piensan: «Con independencia de que la economía vaya bien o mal ahora, va a mejorar en lo sucesivo. Siempre sucede lo mismo. Cuento con un gran futuro. Además, lo que ocurra con la economía de la nación está fuera de mi control; sin embargo, puedo controlar mi economía.»

Los perdedores son egoístas. «Eso no es problema mío. ¿Por qué tengo que ayudarlo?» «Nadie ha hecho nunca nada por mí. ¿Por qué tengo, entonces, que hacer algo por los demás?»

Los ganadores son generosos. «Cuanto más ayude a otros a ganar dinero, más dinero ganaré yo a cambio.» «Las buenas acciones para con otras personas siempre tienen su recompensa.»

Los perdedores quieren obtener algo sin hacer nada. «La empresa para la que trabajo es muy grande, y se puede permitir pagarme más dinero.» «Llevo trabajando aquí diez años. La empresa tiene que pagarme más.» «Haz trampa en la cuenta de gastos. Todo el mundo lo hace.» «Voy a tomarme tres días libres de baja por enfermedad, aunque no estoy enfermo. Estoy en mi derecho.»

Los ganadores saben que «no hay atajo sin trabajo». «Sacrificarse consiste en invertir para mi propio futuro y el de las personas a quienes quiero» y «el trabajo duro hace feliz a la gente.»

Es una gran satisfacción en la vida ayudar a los demás a sacar el máximo provecho de sus posibilidades. Los directores suelen decirme:

«Me produce una gran satisfacción sacar a la gente de la mediocridad y enseñarles el camino del éxito.» Los vendedores explican cómo ayudan a sus clientes a cambiar la orientación de sus negocios para hacerlos rentables. Los entrenadores explican cómo motivan y orientan a sus atletas, y luego se complacen en verles llegar a famosos.

Hace poco asistí a un banquete celebrado en honor de una profesora de quinto grado de la escuela. Es muy raro que la gente adulta se preocupe, e incluso que simplemente se acuerde, de un profesor de quinto grado de la escuela. En este caso hubo cientos de personas que asistieron y demostraron su cariño a la señora Bower por todo lo que había hecho por ellos.

Después de la recepción, le pregunté: «¿Qué hizo usted por los muchachos?»

Ella me explicó con amabilidad: «Nunca he considerado a los niños como niños. Siempre he procurado verlos como personas en tránsito hacia la madurez, como si fueran árboles jóvenes que van creciendo, poco a poco, pero con seguridad, hasta convertirse en robles gigantes. Pensaba que mi responsabilidad educativa tenía que desarrollarse en tres dimensiones: ayudarles a ser buenos padres y madres, buenos ciudadanos y buenos trabajadores.» «Esta idea central —continuó la profesora— me orientó sobre cómo debía enseñar y sobre qué debía enseñar.»

¡Qué ejemplo más hermoso! Este planteamiento es muy superior a considerar a los niños como niños y pensar que la enseñanza no es más que un trabajo. La señora Bower veía las posibilidades de los niños y asumía la responsabilidad de orientar esas posibilidades.

Cómo cultivar un sueño

Es muy fácil simplificar la explicación del éxito de una persona diciendo que «ha tenido suerte» o que «tenía un talento superior como atleta», «era genial de nacimiento», «lo tuvo todo dado desde el principio», o que, de alguna manera, se encontró con el éxito.

Pero el éxito, la riqueza y la felicidad no provienen de la suerte. Todos los logros derivan de los sueños que las personas valientes convierten en realidad. La estructura del medio en el que trabajamos, las empresas de agricultura gracias a las que nos alimentamos, las industrias que nos proporcionan diversiones, las instituciones en que nos educamos y donde encontramos inspiración, han salido de las ideas y sueños de individuos laboriosos.

Cuando usted ve un negocio, escuela, espectáculo o institución política que funciona con éxito, está viendo el sueño de alguna persona hecho realidad. Una familia feliz se hace posible mediante un sueño creativo. Piense en la vida como si se tratara de un jardín.

Hubo un tiempo en el que los grandes valles de California eran auténticos desiertos. Pero unos cuantos soñadores vieron aquella tierra estéril como zona de regadío en la que se podía cultivar el alimento que la gente necesitaba. Actuando a partir de sus sueños, muchas personas que compraron estas tierras se hicieron ricas.

Las personas que triunfan son individuos que convierten sus sueños en bienes y servicios que otras personas desean.

Cultivar un sueño y transformarlo en un éxito es como cultivar un jardín. Es necesario dar seis pasos:

1. Elija la semilla de su sueño.
2. Prepare su mente para recibir la semilla.
3. Plante la semilla de su sueño.
4. Alimente su sueño.
5. Concentre su energía. Dígase a sí mismo, «puedo lograrlo».
6. Haga que el tiempo trabaje a su favor.

Primer paso: Elija la semilla de su sueño

De la misma manera que una elección cuidadosa de la semilla de maíz es muy importante para una buena cosecha, la elección correcta de la semilla de un sueño es fundamental para alcanzar una vida idónea.

Las semillas siempre crecen según su naturaleza. Las semillas de trigo hacen que crezca trigo, no que crezca maíz. Las semillas del limón hacen crecer limoneros, no melocotoneros.

La semilla de los sueños también crece según su naturaleza. Hay dos preguntas clave que hay que hacerse a la hora de decidir la semilla que vamos a plantar; a saber, «¿qué quiero hacer?» y «¿qué posibilidades de beneficio tiene mi sueño?»

¿Qué va a producir mi sueño? ¿Qué posibilidades de beneficio tiene?

El beneficio es la recompensa que uno obtiene sirviendo a otros. En los negocios, el beneficio es lo que se gana ofreciendo buenos productos o servicios a un precio justo.

En los asuntos diferentes de los negocios, como las escuelas o las organizaciones cívicas, el beneficio puede consistir en el número de personas a quienes hemos ayudado a aprender y a vivir mejor. El beneficio para una iglesia puede estar en el número de personas a quienes ha ayudado; en una institución de caridad puede consistir en el número de almuerzos servidos a personas necesitadas, y en una asociación sindical será el servicio que proporciona a sus miembros. En todos los casos el beneficio es el bien que se hace.

Con independencia de cuál sea el sueño, siempre queremos cosechar el máximo beneficio, ya que este beneficio es el que mide los resultados.

Las posibilidades que se tienen son muy importantes. Cada persona tiene unos cuantos talentos diferentes. La clave de una vida de éxito está en saber seleccionar y desarrollar el mejor talento de uno. El camino que conduce a una vida triste consiste en hacer algo que se sabe que es una equivocación. Un artista puede recibir 2.000 pesetas por un cuadro, y quedarse contentísimo porque sabe que su esfuerzo ha servido para la satisfacción

espiritual de otra persona.

Cuando seleccione usted un sueño, pregúntese: «¿Cuánta satisfacción dará a otros la realización de mi sueño?»

Recuerde que, en lo que respecta al dinero en sí mismo, no hay nada bueno ni malo. El dinero, simplemente, es: a) un instrumento que utilizamos para dotar de energía y dirigir la actividad humana, y b) un medio que sirve para medir resultados. Por un lado, con el dinero se construyen y se hacen funcionar los colegios y hospitales y se gobierna el país. Por otro lado, el dinero financia el crimen, permite el soborno de las personas que se encuentran en puestos de importancia y corrompe a algunas personas que participan en el gobierno, la educación o la iglesia.

¿Qué es lo que quiero hacer?

El éxito sería algo muy sencillo si pudiéramos ir a una tienda y decirle al encargado: «Déme la semilla de un sueño que me garantice la felicidad y la riqueza.» Pero eso no es posible. Las semillas de los sueños no están a la venta. Tampoco pueden heredarse, tomarse en préstamo, ni transferirse de ningún otro modo. Nuestros amigos, padres o profesores pueden sugerirnos qué objetivos nos convienen, pero solamente uno mismo puede responder a la pregunta «¿Cuál es el mejor sueño para mí?»

Frecuentemente, la gente me pregunta: «¿Dónde (en qué Ocupación) puedo ganar mucho dinero?» En cierto sentido, esta pregunta equivale a preguntar en un día luminoso, «adónde está la luz del sol?», o a preguntar a bordo de un barco ¿dónde está el mar?»

La respuesta a la pregunta «¿dónde está el dinero?» es: «En todas partes.» Cualquier tipo de trabajo, en los Estados Unidos, tiene grandes posibilidades económicas. La mayoría de los músicos ganan poco dinero. Pero unos cuantos obtienen millones al año.

Por lo general, los ministros no están muy bien pagados. Sin embargo, algunos de ellos reciben remuneraciones económicas extraordinarias. Muchos propietarios de pequeños negocios ganan poco. Pero otros prosperan enormemente, obteniendo ganancias fabulosas.

En lo que respecta a las oportunidades en cuestiones económicas, no es el tipo de ocupación lo que hace que una persona prospere. Es la propia persona quien determina su prosperidad.

El mejor sueño es aquel que no podemos quitarnos de la cabeza; una idea que no nos abandona, un motivo o finalidad absorbente, obsesivo. Aquello que usted *tenga que hacer* «por necesidad» será la semilla ideal para su sueño.

Segundo paso: Prepare su mente para recibir la semilla

Los jardineros saben que cuanto mejor esté preparada la tierra antes de la siembra, tanto mejor crecerán las semillas. Para su sueño, su mente es lo que la tierra es para una planta. Cuanto mejor esté preparada su mente para aceptar la semilla de su sueño, más seguro es que las raíces de su sueño se desarrollen bien. La tierra que está bien preparada se dice a sí misma: «Voy a aceptar esta semilla.» La mente que está dispuesta para recibir un sueño se dice: «Acepto este sueño, estoy preparada para recibirlo.»

Siéntase orgulloso de su máquina de soñar. Su mente, que es el lugar donde va a plantar y donde va a crecer su sueño, es algo único. En todo el universo, no existe nadie que tenga el mismo aspecto, hable, camine y piense como usted.

Debe estar contento de ello. Ser único quiere decir tener la mejor fábrica de sueños posible para el sueño que usted desea realizar.

Hay personas que dicen: «Me gustaría estar en el lugar de otra persona (el jefe, alguien rico, un hermano o hermana, alguien con gran poder, como el presidente de los Estados Unidos).» Quienes dicen esto, pasan por alto el mayor de todos nuestros dones: la originalidad. Uno podría querer cambiar su trabajo por el del Presidente de los Estados Unidos. Pero en ningún caso debería querer cambiar con él su vida. Es muy sano estar a gusto con la propia vida. Uno tiene la mejor máquina de soñar que existe para lograr sus objetivos.

Lave su mente con la solución AMP. Sus manos y su cara se manchan de polvo, mugre y grasa. En ocasiones, su mente se cubre de desánimo, fracaso y enfado. De la misma manera que nos lavamos las manos antes de comer, tenemos que lavar la mente antes de emprender un sueño.

Para dotar a su sueño de raíces profundas, debe evitar recuerdos que le supongan una rémora, como aquel momento en el que se embarcó en un proyecto que fracasó, o aquél en el que quizá fracasó en los negocios, en su matrimonio o en sus inversiones. Nunca debe rebajarse ni considerarse un inútil.

Para limpiar su mente, aplique la solución AMP, actitud mental positiva, a los pensamientos sobre sus éxitos y sus logros, sobre las alabanzas recibidas de gente a quien respeta, o sobre las victorias que haya logrado. Tome en consideración los fracasos exclusivamente para aprender de ellos. Después, evite revivirlos. Despréndase de los recuerdos negativos. Plante su sueño en un semillero desinfectado.

Desarrolle el programa de viaje de su sueño. Imagínese que un amigo le propone realizar juntos un viaje a Moscú, y que usted no está interesado en ese viaje, sin que exista una razón especial para ello.

Simplemente, a usted no le apetece el viaje. Entonces, su amigo le enseña unas fotografías que recogen parte de la historia, la cultura, las costumbres, las diversiones y los problemas sociales existentes en Moscú. Con todo esto, de pronto, usted acepta la idea del viaje.

Cuanto más sabemos de algo, más aumenta nuestro interés por ello. Nuestra mente acepta nuestros sueños de la misma forma. Cuanto más claramente se forme en su mente la imagen de su sueño, mayor entusiasmo sentirá por él.

Una parte del proceso de aceptación mental de su sueño consiste en verlo, con su visión física, lo más

claramente posible.

¿Sueña usted con una casa nueva? Recorra a menudo los alrededores y busque la casa con la que sueña. ¿Sueña usted con poder proporcionar una buena educación a sus hijos? Visite la universidad en la que su sueño puede hacerse realidad.

¿Sueña usted con una nueva ocupación o con un negocio de su propiedad? Lea todo lo que pueda sobre el asunto. Hable con gente que siga esa misma ocupación o que tenga ese tipo de negocio. Pase sus planes al papel; primero una visión general, después los detalles.

Utilice su visión mental para preparar el cerebro para cultivar un gran sueño.

Tercer paso: Plante la semilla de su sueño

Piense en una semilla de tomate especial de alta calidad seleccionada cuidadosamente. Esa pequeña semilla es capaz de producir 25 libras de un fruto estupendo. Una semilla puede generar buena comida en cantidad equivalente a un millón de veces su propio peso. Pero la semilla, con todas sus posibilidades, no producirá tomate alguno si no la plantamos.

Lo mismo ocurre con los grandes sueños. Las mejores ideas del mundo sobre cómo hacer dinero, levantar un negocio, resolver un problema social o realizar cualquier mejora en la vida, son inútiles si no las «plantamos». Y cuando se siembran buenas ideas en una mente bien preparada, los resultados son excelentes. Cualquier gran empresa, desde McDonald's a Ford, a caramelos de Hershey o a Coca Cola, no era sino una idea *que fue sembrada*.

Una fortuna es una idea que alguien ha realizado.

Estamos rodeados de personas que se dejan dominar por la enfermedad del «me habría gustado hacerlo, pero no lo hice». Este mal adquiere muchas formas. Hablando sobre inversiones, la gente dice: «Me gustaría haber comprado acciones de XYZ hace diez años» o «Un sexto sentido me dijo que debía invertir en ABC, pero no lo hice.»

Hablando de los posibles negocios, la gente que no siembra sus sueños dice: «Quería empezar con un negocio en el año 1980, pero me surgieron algunos problemas» o «Visto a toro pasado, me tiro de los pelos por haber dejado pasar la oportunidad de ABC».

Al hablar sobre las ocupaciones posibles, con frecuencia oír a la gente explicar cómo dejaron pasar oportunidades, diciendo cosas tales como: «Quería comenzar un negocio propio, pero nunca veía claro el camino que debía seguir» o «Ahora me doy cuenta de que lo que yo quería de verdad era introducirme en el mundo de los ordenadores, pero pensé que se trataba de una moda pasajera.»

La enfermedad del «me habría gustado hacerlo, pero no lo hice» está tan generalizada como el catarro. Esto, unido a la gran verdad contenida en el viejo dicho: «Las palabras más tristes son ¡bien pudo haber sido!», hacen desagradable la vida de muchas personas que tienen grandes ideas, pero no las ponen en práctica.

He aquí dos maneras de hacer que los sueños fructifiquen:

1. *Siembre el sueño*. Ponga manos a la obra. Empiece ya. Hoy he recibido una llamada telefónica de un comerciante de automóviles, pidiéndome que hablara a su personal de ventas con ocasión de la celebración del mejor año que habían tenido. Me ha dicho: «Hace ocho años yo era oficial de policía. El trabajo no estaba mal, pero el salario era bajo y me desagradaban los problemas políticos y el entorno en el que me desenvolvía. Un fin de semana leí su libro *El milagro de ver las cosas positivamente** y reparé en una nota que figuraba en el capítulo 10, que decía: "Adquiera el hábito de actuar". El lunes por la mañana me dirigí a mi jefe y dimití. Decidí que si quería disfrutar de la vida debía comenzar a actuar inmediatamente. Eso es lo que hice. Y, en un plazo de ocho años solamente, soy económicamente independiente.»

Eso es lo que ocurre cuando actuamos para que nuestros sueños se hagan realidad.

¿Quiere usted ir a la escuela superior para obtener determinada graduación? *Empiece inmediatamente*. ¿Piensa que no está siendo valorado en su trabajo? *Hable inmediatamente con su superior*. ¿Está usted muy endeudado? *Rehaga sus finanzas, ya*.

2. *No espere a que se den las condiciones perfectas para sembrar su sueño*. Cuando era un chiquillo, pronto aprendí en la granja que las condiciones para la siembra nunca son perfectas. Siempre había demasiada humedad o el tiempo estaba demasiado seco para sembrar. O bien siempre era un poco demasiado pronto o un poco demasiado tarde.

Recuerdo una primavera en la que mi padre dijo: «Nunca hemos sembrado el maíz tan tarde, puede que no tengamos una gran cosecha; pero si no sembramos ahora, no vamos a cosechar absolutamente nada.»

Así que tenga usted cuidado con esas frases de excusa que hablan de «después», tales como: «Empezaré a trabajar en la realización de mi sueño después que mejore la economía», o «...después que haya pagado mis deudas», o «...después de las vacaciones», o «...después de que esto y lo otro dé lugar a aquello y a lo de más allá».

Recuérdelo, a largo plazo se avanza actuando.

Cuarto paso: Alimente la semilla de su sueño

Piense un poco más en la semilla de tomate. Se trata de una semilla excelente, la tierra está bien preparada y usted ya la ha sembrado. Pues bien, para crecer y producir sabrosos tomates, la semilla necesita alimento, en forma de luz solar, fertilizantes y agua.

La semilla de su sueño también necesita alimentarse de imaginación, ánimo e ideas, para crecer y hacer que usted prospere. Con arreglo a las cifras que nos proporciona el gobierno, cada año se ponen en marcha nada

menos que dos millones de negocios, pero solamente una pequeña parte de ellos tiene éxito y la negligencia es la principal causa de ello, de una u otra forma.

Permítame que le hable de una pareja, Tim y Susan, que están realizando su sueño de independencia económica y de prosperidad a través de un negocio de comercio múltiple.

Susan lo explica así:

«Decidimos que la idea básica, lo que usted llama la semilla del sueño, contenía todas las posibilidades que necesitábamos. Habíamos visto cómo otras personas la habían llevado a la práctica, y esas personas no eran más inteligentes ni mejores que nosotros. De forma que decidimos, o más bien nos comprometimos los dos a hacer que nuestro negocio funcionara. Reservamos tres horas los días de entre semana por la noche y ocho horas de cada fin de semana. Para encontrar tiempo, tuvimos que hacer algunos sacrificios. Dejamos de ver la televisión, de jugar a los bolos; en fin, abandonamos actividades que, en el fondo, no nos gustaban», me contó sonriente.

«Nos reuníamos con gente relacionada con el negocio por lo menos una vez por semana, y hablábamos por teléfono con el director de nuestro grupo siempre que era necesario. Las personas a quienes les iba bien un negocio semejante nos dieron muchas ideas. Cuando nos encontrábamos con un problema, pedíamos ayuda. Y esto nos daba la luz y el estímulo que necesitábamos.»

«Empleábamos cada minuto de nuestro tiempo libre en hacer que nuestro negocio creciera. Asistíamos a reuniones y a seminarios de trabajo y cuidábamos de nuestro negocio con la misma atención con que cuidábamos de nuestros hijos.»

Tom me dijo que en su primer año de negocio habían facturado 31.000 dólares. Pero la clave de todo ello es que están haciendo que su negocio funcione cuidando de él, alimentándolo para que tenga éxito.

Resumiendo: una vez que el sueño está plantado, aliméntelo. Participe en seminarios. Siga algún curso si es necesario, únase a las asociaciones de comerciantes. Hable con gente que triunfa. Lea.

Permita que otras personas con mentalidad de ganadores le ayuden. Una vieja ley de la naturaleza humana dice: «Dios los crea y ellos se juntan.» Esta regla será válida siempre. De forma que si quiere usted obtener buenos ingresos y hacerse rico, relaciónese con gente que consiga cómodamente unos buenos ingresos y que esté decidida a mejorar aún más su posición. Uno llega a ser como la gente con la que se relaciona día a día. Si su círculo de amistades está compuesto por personas resignadas a la mediocridad y adeptas a la filosofía del «lo que sea será», con el tiempo será una más de ellas. Su sueño decaerá, su visión se hará más estrecha, le llegará la muerte espiritual.

Este es un ejemplo que ilustra lo anterior. Suponga usted que les dice a sus amigos «del montón» que en un plazo de cinco años piensa ganar 20.000.000 de pesetas anuales. Sus amigos «normales» se reirían. Le dirían que es usted un ingenuo. Que está usted loco. Y, aún más, estarían deseando decir al resto de sus amigos lo tonto que es usted por pensar que puede llegar a ganar tanto dinero. Por el contrario, diga a las personas que ya están ganando, ellas mismas, 20.000.000 de pesetas cuáles son sus planes y le dirán: «Muy bien, eso es estupendo. ¿Puedo ayudarte en algo?»

Tenga también en cuenta que algunas personas que no triunfan están deseando que usted tampoco triunfe. Estas personas quieren que usted lleve una vida vulgar ya que, así, se sienten más a gusto consigo mismo. A la pobreza no le gusta estar sola, de forma que sus amigos apegados al «no vamos a ningún sitio» querrán que usted también sucumba en la mediocridad. Las personas con visión negativa que se relacionan con usted querrán que fracase. Si usted triunfa, gana dinero y disfruta de una «buena» vida, les hará sentirse incómodos. Pasaría usted a ser un traidor al grupo. Por eso, si usted no logra triunfar, se sentirán mejor ellos mismos. Sin embargo, la gente próspera que usted conoce desea que tenga éxito. La gente que prospera y triunfa en la vida sabe que hay mucho para repartir.

Mientras hace crecer sus sueños, rodéese de gente con mentalidad positiva. La gente con mentalidad positiva desea que usted triunfe y que obtenga buenos resultados, que su vida sea feliz, que encuentre auténtica satisfacción y que aporte algo a los demás. Por el contrario, la gente con mentalidad negativa querrá que usted acepte la vida tal y como se le presenta, que se conforme con su situación aburrida y mediocre, que acepte unos ingresos pequeños y que se pierda todas las compensaciones y beneficios que se derivan de ayudar a los demás.

Deshágase de las malas hierbas y de los parásitos. Volvamos al ejemplo de los tomates. No sería deseable que las malas hierbas les disputaran el aprovechamiento de la energía solar, el agua y los fertilizantes. Y, si se les diera la oportunidad, los insectos les atacarían hasta provocar su muerte.

Su sueño de independencia económica va a atraer malas hierbas y parásitos. Los amigos con mentalidad negativa sembrarán las malas hierbas del «eso no va a funcionar» o «estás perdiendo el tiempo».

Algunos se reirán de usted y de sus grandes proyectos. Otros le tentarán con el consabido «vive al día». También los parásitos merodearán amenazando su sueño. Es posible que algún «amigo» quiera que le preste usted dinero precisamente en ese momento o que le intente convencer de que espere a que se presente una oportunidad «mejor». Y también surgirán grandes cantidades de malas hierbas y de parásitos procedentes de los medios de comunicación. No dude de que va a ser bombardeado con malas noticias sobre los negocios y la economía, con informes de fracasos financieros, investigaciones por parte del Congreso y cambios en la legislación fiscal. Hay que hacer un gran esfuerzo para apartarse de la gente con mentalidad negativa, pero dése cuenta de que *llegará a hacerse rico, casi con total seguridad, si se relaciona con personas orientadas al éxito.* De manera que decídase inmediatamente a pasar revista a las personas con quienes se relaciona diariamente. Evite a aquéllas que siempre hablan mal de todo y que quieren que su sueño no se cumpla.

Quinto paso: Concentre su energía. Dígase a sí mismo: «Lo conseguiré»

Vince Lombardi, uno de los grandes entrenadores de fútbol, hizo célebre esta frase: «Nada puede detener a una voluntad sometida a una disciplina perfecta.» Su historial como ganador da un profundo sentido al refrán que dice: «Querer es poder.»

La excepcional aportación de Lombardi, el entrenador, fue mostrar que la fuerza de voluntad puede hacernos ganar, no solamente en el juego del fútbol, sino también en el juego de la vida.

Las victorias llegan cuando pensamos «*conseguiré* lo que quiero», y no cuando pensamos «me gustaría conseguir esto». Por lo tanto, el compromiso más poderoso que uno puede hacer consigo mismo es decir «*lo conseguiré*». Cuando uno piensa «*lo conseguiré*», su mente realiza dos actos asombrosos: en primer lugar, le muestra cómo hacer realidad sus sueños, y en segundo lugar, el mero hecho de pensar «*lo conseguiré*» le proporciona la energía que necesita.

Mírelo de esta forma. Todo su poder mental se encuentra en la parte de su intelecto que afirma «*lo conseguiré*». Cuanto más profundamente fije sus sueños en su mente, con mayor seguridad los hará realidad.

Piense «voy a comprar la casa que deseo tener» y aparecerá la fuente de financiación. Piense «voy a llevar a la práctica el negocio que se me ha ocurrido» y el «cómo hacerlo» llegará solo. Piense «voy a lograr un ascenso en el trabajo», y verá claramente qué es lo que tiene que hacer para ello.

Una vez que tenga usted bajo absoluto control el uso del principio «*lo conseguiré*», cualquier cosa que se proponga, bien sea ganar en un juego, hacer dinero, lograr la pareja que desea o ganar las elecciones, estará a su alcance.

Todo el mundo tiene en su mente dos puntos de vista, el que podríamos llamar de «*lo intentaré*» y el de «*lo conseguiré*». Cuando alguien dice «*lo intentaré*», en el fondo está pensando «daré los pasos necesarios, pero seguro que fracaso». Los adeptos al principio de «*lo intentaré*» están siempre pensando de forma inconsciente en una salida de escape o en una excusa aceptable para abandonar un proyecto. El vendedor que dice a su director: «De acuerdo, trataré de entrevistarme con Mr. Brown, pero dudo que pueda conseguirlo» acabará no entrevistándose con Mr. Brown. Sin embargo, el vendedor que dice: «Voy a hablar con Mr. Brown; no sé cómo lo haré pero voy a hacerlo», no solamente conseguirá entrevistarse con el señor Brown, sino que logrará venderle el producto en cuestión.

Resumiendo: para lograr que se haga realidad cualquier sueño, consista éste en lograr riqueza, en obtener admiración o éxito en los negocios hay que prestar una dedicación total al objetivo.

La concentración de energía decide quién gana. Imagínese a dos jugadores de tenis que están disputando un partido en un campeonato. Los dos jugadores tienen un historial excelente, los dos tienen una experiencia similar, ambos se encuentran en plena forma física y son de la misma edad. ¿Quién de ellos ganará?: aquel que esté más resuelto a ganar. Cristóbal Colón descubrió el Nuevo Mundo. ¿Por qué? En aquella época, había por lo menos cien capitanes de barco de parecido talento, y muchos de ellos tomaron en consideración la posibilidad de navegar hacia el oeste, penetrando en aguas desconocidas, pero fue

Cristóbal Colón quien se comprometió totalmente en la tarea de buscar la ruta más corta para llegar al lejano Oriente. Durante más de dos décadas, concentró su energía en lograr su sueño de navegar a través de los «mares oceánicos».

Charles Lindberg no fue el primer piloto que pensó en la posibilidad de sobrevolar el océano Atlántico, sin hacer ninguna escala y en solitario. Pero su «máquina de soñar» era todavía mejor que su máquina de volar. Su decisión le hizo ser el primero y se ganó la admiración del mundo entero.

Von Braun no era ni el más ingenioso ni el más preparado de los ingenieros especializados en cohetes, pero era el más inspirado, el más comprometido y el que dedicó más empeño a la cuestión. Y, así, desempeñó el papel más destacado en la conquista de la luna. La bandera norteamericana reposará para siempre en la luna, porque su sueño estimuló la imaginación de otros ingenieros y, en definitiva, la del mundo entero.

¿Quién va ganando?: ¿T. P. o J. E.?

Vamos a examinar el caso de dos hombres, Ted P. y John E., ambos de unos 35 años de edad. Ted tiene un coeficiente intelectual que le sitúa entre el 1 % de las personas más inteligentes de la población, según los resultados de uno de los procedimientos tradicionales de medición de la inteligencia. Persona con un alto nivel de educación, Ted tiene el título de doctor. Es bien parecido, sano, feliz en su matrimonio y es padre de una chica estupenda. Ted está interesado tanto en la física como en el baloncesto y en los problemas políticos.

Todo lo anterior parece la descripción de una persona de gran éxito, ¿verdad? Pues no. Ted, que es ingeniero electrónico, ha tenido cuatro trabajos diferentes en seis años. No llega a nada concreto. La razón por la que dimite en sus trabajos es la misma; a saber: «T. P. se mete en demasiados proyectos y no acaba ninguno», «no logra ver el camino completo desde el inicio hasta la conclusión de un proyecto», «es un tipo maravilloso, pero no amarra las cosas».

¿Cuál es su problema? Ted no dirige su energía. Su mente nunca está por entero en un solo lugar.

En cuanto a John E., aparentemente es una persona mucho menos dotada que Ted P. John tiene una inteligencia normal; no tiene título universitario, está sobrado de peso y lee poco (en una ocasión, alguien preguntó a John: ¿Dónde están las Malvinas?) y éste le contestó: «Creo que en el Estado de Indiana».

Todo parece indicar que John es un tipo totalmente normal, ¿verdad? Pues no es así.

John y su familia son felices. John tiene una empresa propia de venta de pequeños barcos de recreo a hombres de negocios y obtiene un beneficio neto de 250.000 dólares o más al año.

¿Cuál es el secreto de John?: que le apasionan los barcos. Se interesa por cómo se construyen, sus características, cómo deben utilizarse, y está convencido de que todo el mundo debería tener uno, como mínimo.

En todas las habitaciones de la casa de John hay algún mueble, una lámpara o un cuadro que revelan su pasión por los barcos.

¿Cuál es la diferencia fundamental entre Ted y John? Que Ted desperdiga su energía mientras que John concentra la suya. Ted utiliza una escopeta de perdigones para disparar, tratando de hacer diana en varios objetivos lejanos. Sin embargo, John concentra su energía disparando con un rifle apuntando a una diana cercana.

Haga usted lo siguiente: para lograr que su sueño se realice, «apunte», «emprenda la acción», dirija su energía pensando «lo conseguiré» y comprométase de forma total.

Paso seis: Deje que el tiempo haga su labor

Es extraordinariamente difícil para un niño pequeño darse cuenta de que tienen que pasar semanas o meses antes de que una semilla vegetal produzca sus frutos. O entender que tengan que pasar decenas de años para que un pequeño pino se convierta en un árbol gigante.

Incluso para cualquier persona, sea de la edad que sea, es difícil, de hecho, darse cuenta de lo importante y necesario que resulta dejar que el tiempo haga su labor.

Invierta tiempo en el desarrollo de una carrera

Las semillas de los sueños necesitan tiempo para producir los beneficios que usted desea obtener. Permítame que le cuente la historia de Raquel, la hija de un amigo mío, de unos 20 años de edad. Se encontraba en un verdadero dilema. Un día, Raquel me dijo: «Me gustaría ser médico. Los resultados de los “tests” de aptitud me permitirían acceder a alguna de las cinco facultades de medicina de más categoría.» «En ese caso, no veo que tengas ningún problema», le respondí. «Las facultades de medicina tienen un nivel de exigencia muy alto. Aproximadamente, rechazan nueve de cada diez solicitudes de ingreso.» «Ya lo sé», replicó Raquel, «pero estudiar medicina supone realizar durante diez años un esfuerzo enorme sin obtener ingresos. Y los próximos diez años son los mejores de mi vida. Me gustaría viajar, conocer gente y hacer lo que casi todos los jóvenes hacen. ¿Qué es lo que debo hacer?»

«Bien», le dije, «el trabajo es una parcela muy importante de la vida. Si quieres ser médico antes que cualquier otra cosa, hazte médico. Diez años parece mucho tiempo, pero disfrutarás con la experiencia. Y todavía te quedarán unos cuarenta años más para practicar.»

Una cuestión crítica con la que todo el mundo se enfrenta es:

«¿Debo invertir tiempo y talento ahora para obtener más tarde una compensación mayor, o debo emplear el tiempo como casi todo el mundo hace y vivir al día?»

Invierta tiempo para ganar dinero

A menudo se oye decir: «Para ganar mucho dinero se necesita mucho dinero.» Otro viejo dicho, que no responde a la realidad, es: «Los ricos se hacen más ricos, y los pobres, más pobres.»

En materia de inversiones, el tiempo es más importante, de hecho, que la cantidad de dinero. Un dólar no es mucho dinero, pero si lo invertimos a un 12 % de interés compuesto, se convertirá en 32 dólares al cabo de 30 años, en 1.024 dólares a los 60 años y en 32.768 dólares a los 90 años.

El principio de reinversión consiste, simplemente, en invertir los frutos de una inversión para obtener frutos mayores en el futuro. Fíjese en el siguiente ejemplo de cómo se puede lograr una fortuna, como por arte de magia, mediante la reinversión y el interés compuesto, simplemente dejando transcurrir el tiempo.

Jane y Jill tienen 25 años de edad. Las dos realizan una inversión total, de una sola vez, de 1.000 dólares, con un 18 % anual de rendimiento, en concepto de dividendo o interés y de revalorización.

Cada 12 meses, Jane decide retirar el rendimiento de 180 dólares para comprar algo que desea «fervientemente». Por el contrario, Jill prefiere dejar que sus 180 dólares se sumen a la inversión inicial de 1.000 dólares.

De esta forma, pasado un año, Jane tiene 1.000 dólares invertidos y el objeto que tanto deseaba y que le costó 180 dólares. Jill tiene 1.000 dólares y 180 dólares más, rindiéndole beneficios, o, lo que es lo mismo, tiene 1.180 dólares invertidos. Si Jane sigue gastándose los beneficios cada año y Jill sigue reinvertiendo los suyos, y el tipo de rendimiento permanece en el 18 %, veamos cuáles son, al cabo del tiempo, sus respectivos estados financieros.

Final del año	Edad de Jane y Jill	Jane tiene (dólares)	Jill tiene(dólares)
4	29	1.000	2.000
8	33	1.000	4.000
12	37	1.000	8.000
16	41	1.000	16.000
20	45	1.000	32.000
24	49	1.000	64.000
28	53	1.000	128.000
32	57	1.000	256.000
36	61	1.000	512.000
40	65	1.000	1.024.000

Estos son los resultados, después de cuarenta años, cuando Jane y Jill han llegado a la edad de 65 años.

Jane tendrá aún 1.000 dólares, más cuarenta regalos que se ha hecho a sí misma de 180 dólares cada uno, lo que equivale a la cantidad de 7.200 dólares (40 años x 180 dólares). Y, mientras tanto, ¡Jill tiene más de 1.000.000 de dólares! Mediante el mecanismo milagroso del interés compuesto, la inversión de Jill se ha multiplicado por más de 1.000. Incluso en el supuesto de que el dinero de Jill hubiera estado reinvirtiéndose a un interés compuesto del 15 % solamente, tendría más de 300.000 dólares a los 65 años de edad.

El concepto de interés compuesto, en materia de inversión, es el más importante de los que usted debe conocer. Tenga en cuenta lo siguiente: solamente 100 dólares, invertidos cada mes a un 12 %, producen en 30 años la cantidad de 308.097 dólares. En 50 años, esos 100 dólares mensuales se convertirían en más de 3.000.000 de dólares.

Recuerde que hay tres factores que determinan los resultados que le va a rendir su plan de lucro financiero; a saber: la cantidad invertida, el tipo de interés de la inversión y el tiempo que usted deje que su dinero produzca para usted.

Conozca la «regla del 72». Para saber la velocidad con que el dinero se multiplicará por dos, simplemente tiene que dividir el número 72 entre el tipo de rendimiento del dinero. Si el dinero se invierte al 9 %, se doblará en ocho años (72 dividido entre 9). Si su dinero le produce un 18 %, se doblará en cuatro años nada más (72 dividido entre 18).

Fíjese en lo que una sola inversión de 10.000 dólares al 12, 18 y 24% respectivamente, a interés compuesto, puede producirle, siempre que permita que el dinero produzca para usted.

Núm. de años de inversión	12%	18%	24%
12	40.000	80.000	160.000
24	160.000	640.000	2.560.000
36	640.000	5.120.000	40.960.000
48	2.560.000	40.096.000	655.360.000

Paso a paso conseguirá cualquier cosa que quiera

El éxito, la riqueza y la felicidad se obtienen siempre paso a paso, nunca súbitamente. Tenga en cuenta estos ejemplos:

- El sueño de proporcionar a un nuevo hijo una educación en un magnífico colegio puede garantizarse con una inversión, bien realizada, de solamente 50 dólares al mes.
- Un cuerpo atractivo se logra mediante muchas visitas a un centro de salud, o a las pistas de «footing». La grasa solamente se pierde a razón de unos pocos cientos de gramos cada vez.
- Una chica puede ganar el concurso nacional de belleza a base de ganar antes varios concursos menos importantes, uno a uno, y, entretanto, deberá prepararse y vivir disciplinadamente.
- Un equipo de fútbol puede ganar la liga de su país solamente jugando bien partido tras partido.
- Pete Rose llegó a ser el máximo anotador de carreras de todos los tiempos en el juego del béisbol, pero lo consiguió haciendo las carreras una a una. Concentrándose en el objetivo inmediato, es decir, en hacer una carrera, consiguió su gran sueño: establecer un nuevo récord.
- Los actores que se concentran en cada escena en su momento, y sólo en esa, llegan a ser grandes actores.
- Un individuo que sólo tenía una pierna recorrió los Estados Unidos en toda su extensión de 3.026 millas, para hacer realidad su sueño de que las limitaciones humanas sólo están en la mente. Para hacerlo tuvo que andar paso a paso.
- El director de una compañía llegó a lo más alto, a base de un ascenso tras otro, no de un solo salto.
- Para descubrir todo lo que hacía falta saber para poder ir a la luna y volver se necesitaron decenas de miles de lanzamientos de cohetes.

Recuerde este proverbio: «El más largo de los viajes comienza con un paso.» Una fortuna inmensa empieza con unos pocos dólares solamente. Una vida feliz se hace día a día.

Aplique estos principios ¡ahora mismo!

- Conciba imágenes grandes y poderosas de lo que puede llegar a ser, de lo que puede lograr y de lo que puede poseer. El éxito no es sino un sueño hecho realidad.
- Piense en la vida como si se tratara de un jardín. Cultivamos las semillas que plantamos.
- Una semilla da lugar al fruto que le corresponde por naturaleza. Pregúntese «¿qué semilla quiero cultivar?» y «¿cuál es el beneficio que puede producir mi sueño?»
- Prepare a su mente para que acepte la gran idea. Límpiela de polvo, mugre y grasa; acondiciónela para aceptar grandes ideas.
- Siembre un gran sueño. Una fortuna no es sino una idea hecha realidad. Nunca espere a que las circunstancias sean perfectas.
- Alimente la semilla de su sueño con imaginación, motivación e ideas. Deje que le ayude la gente que tiene mentalidad positiva.
- Concentre su energía en la idea *lo conseguiré*. Usted va a triunfar, no va a limitarse a «intentar» ser un ganador.
- Utilice el tiempo a su favor. Invierta tiempo en el desarrollo de su carrera. Empléelo para crear riqueza.

CAPÍTULO 2: TRABAJO CON ALEGRÍA

Hace veinte años asistí a la comida de despedida del Decano de una facultad universitaria, que se jubilaba. En su breve discurso de agradecimiento, este gran caballero nos reveló su punto de vista sobre una vida exitosa. Se dirigió así a nosotros, «amigos, solamente hay dos caminos que conducen a la felicidad. Uno de ellos es el amor, el otro es el trabajo. Para obtener satisfacción auténtica en la vida, hagan dos cosas. En primer lugar, conduzcan sus relaciones humanas con amor. Y, en segundo lugar, encuentren un trabajo que les agrade y dediquen toda su energía a hacerlo bien. Disfruten amando y trabajando, y su felicidad y prosperidad estarán garantizadas».

El viejo profesor tenía razón. Disfrute amando y trabajando y la felicidad, prosperidad y éxito, están asegurados.

Rompa las cadenas de esclavitud de su carrera

He hablado con muchas personas que no están satisfechas con su profesión. Pero cuando la conversación se centra en la pregunta «¿por qué no busca usted otro empleo si está tan descontento?», oigo muchas excusas (los que las pronuncian suelen llamarlas «razones») para permanecer en esa esclavitud laboral autoimpuesta. He aquí las cadenas a las que la gente se ata trabajando en aquello que no les gusta.

Primera cadena: «Soy demasiado viejo (o demasiado joven) para cambiar»

Mucha gente está encerrada en su «prisión laboral» cuarenta horas a la semana porque creen ser demasiado viejos para cambiar y dedicar sus esfuerzos a otra actividad que, de hecho, desean realizar. Los que piensan así deberían recordar que Henry Ford fue un mecánico, ni siquiera importante, hasta que tuvo más de cuarenta años de edad, Ray Kroc era un vendedor, no muy bien pagado, hasta más allá de los 50 años y creó la compañía McDonald's, mundialmente conocida. El coronel Sanders, después de haber cumplido 60 años, fundó los restaurantes Kentucky Fried Chicken. Y Reagan tenía 70 años cuando fue elegido Presidente en su primer mandato.

En el otro extremo, en cuanto a la edad, los fundadores de las Computadoras Apple y de las Muñecas Cabbage Patch tenían alrededor de 25 años cuando iniciaron sus empresas.

¿Cuál es la mejor edad para comenzar una carrera o para cambiar de carrera? Exactamente la edad que usted tiene. La gente que triunfa no tiene en cuenta la edad a la hora de tomar decisiones sobre su trabajo.

Segunda cadena: «En mi actual trabajo me pagan bien, no puedo permitirme recortar mis ingresos»

El mes pasado almorcé un día en un buen restaurante en Atlanta. El camarero que me sirvió me saludó por mi nombre y me recordó como un antiguo compañero de estudios. «Probablemente no se acuerde de mí. Estuvimos en la misma clase hace cuatro años. Hace dos obtuve el MBA en economía.»

Cuando terminé mi almuerzo, el camarero, que evidentemente quería hablar conmigo, me dijo, «probablemente te estés preguntando por qué estoy trabajando de camarero cuando tengo un MBA. Te lo voy a explicar. La mejor oferta de trabajo que tuve me suponía una remuneración de 22.500 dólares. Aquí gano aproximadamente 30.000 dólares al año. Soy un buen camarero y, además, en este restaurante se obtienen propinas muy buenas. Cuando aumente la demanda de economistas con un MBA y suba la retribución, buscaré un trabajo en el que pueda hacer uso de mi preparación profesional».

«La verdad», le respondí, «me sorprende que estés aquí. Pero te aseguro que no lo digo porque seas lo que algunas personas dirían un "simple camarero".» Acto seguido le conté que yo también había sido camarero, así como conductor de camiones, empleado de un hotel, granjero y vendedor a domicilio, y de los buenos, por cierto. Hice hincapié en que todo trabajo es importante y debería ser respetado.

Le dije que si le gustaba, de verdad, el trabajo en el restaurante, hacía muy bien en permanecer en él. Cualquier trabajo es digno. Pero que si no veía futuro en ese sector, era mejor que recortara sus ingresos y buscara un trabajo propio de un economista.

Resalté que, a largo plazo, las personas ganan más dinero en aquellos trabajos que les suponen un estímulo. Mucha gente comete el error de tomar en consideración solamente lo que ganan al principio, haciendo caso omiso de los posibles ingresos futuros.

Dos semanas después, mi antiguo compañero de estudios me llamó por teléfono. «He vuelto al mercado laboral buscando un trabajo de economista. Es lo que realmente me atrae.»

¿Cuál es el punto central?; piense en las posibilidades futuras. Piense a largo plazo. Piense en un trabajo satisfactorio. No se deje seducir por compensaciones inmediatas o a corto plazo.

Tercera cadena: «Mi familia (esposo, esposa o padres) espera que haga tal o cual cosa»

Sin duda, usted sabe de mujeres que quieren seguir determinada carrera o profesión y no lo hacen porque su marido les pone pegos. Y, seguramente, conoce a maridos que quieren buscar nuevas oportunidades y no lo hacen porque su mujer les dice «no». Y algunos jóvenes siguen una profesión no porque les guste, sino porque se sienten presionados por sus padres.

Cuando el marido o la mujer se niegan a que su pareja siga su trabajo o carrera preferidos, actúan egoístamente, y el resultado de esa negativa, a menudo, desemboca en un serio conflicto. Cualquiera de los cónyuges debería actuar con generosidad, acomodándose a los intereses del otro, y deseando hacer sacrificios por el bien de ambos. Cuando actúan con generosidad el uno para con el otro y con voluntad de sacrificio, el resultado positivo es seguro.

La situación ideal es que la mujer y el marido compartan un objetivo económico común. Las relaciones marido-mujer en América eran óptimas cuando el país constituía, fundamentalmente, una sociedad basada en la agricultura. ¿Por qué?: porque perseguían los mismos fines económicos y porque la interdependencia mantenía

unida espiritualmente a la pareja. No hay muchas familias, hoy en día, que puedan disfrutar de las ventajas de la interdependencia económica; del placer de trabajar juntos con vistas al logro de objetivos comunes. Pero muchas parejas son muy felices trabajando juntas en una pequeña tienda propia, en un restaurante, guardería, asesoría legal, clínica médica o empresa de servicios.

Muchos padres quieren que sus hijos sigan sus mismos pasos, especialmente los que se dedican a profesiones liberales (medicina y derecho), o a un negocio familiar. Pero presionar a los hijos para que hagan lo que a su padre o a su madre les gusta es un error, a no ser que a los hijos les guste la ocupación. Permítanme que les ponga un ejemplo. Hace unos quince años, tuve dos alumnos, ambos hijos de directores de empresa de pompas fúnebres. En esta profesión, existe desde hace mucho tiempo la tradición de que los hijos continúen con la empresa. En este caso los dos hijos siguieron esa tradición. A uno de estos jóvenes le gustaba la idea de dirigir una empresa funeraria y el negocio prosperó. El otro joven también siguió en la funeraria de su padre, pero lo hizo solamente porque se sentía fuertemente presionado por su familia para ello. Cuatro años después el negocio estaba en plena decadencia, y tuvo que venderse por mucho menos de lo que realmente valía.

Es una actitud poco inteligente forzar, o ejercer una presión sutil, para que un hijo lleve a cabo iniciativas de sus padres, por tres razones:

1. Ningún hijo puede triunfar en un empresa dirigida por sus padres cuando le desagrada la actividad en cuestión.
2. A los hijos les molestará la interferencia de sus padres en sus vidas.
3. Los padres se sentirán disgustados por los resultados mediocres que se producirán de forma inevitable. Unos padres inteligentes se tienen que dar cuenta de que es una gran fuente de satisfacción ver a sus hijos e hijas triunfar en una ocupación elegida por ellos.

Cuarta cadena: «La actividad que me gusta la sigue demasiada gente»

Permítanme hacer una afirmación lo más enérgicamente que puedo. Léala dos veces antes de seguir adelante, de forma que penetre en su subconsciente. *No existe, ni existirá, actividad a la que se dedique demasiada gente si existen personas de elevada cualificación que tienen un ardiente deseo de triunfar.*

Tomemos en consideración la actividad jurídica. Durante una década, se les ha estado diciendo a personas capaces, con actitud y aptitud adecuadas para trabajar en el mundo jurídico, «olvídate del Derecho, en este campo hay ya demasiada gente. Siete mil letrados dejan la práctica del Derecho cada año. Tenemos veinte veces más abogados que los que hay en Japón. Si te dedicas al Derecho, te morirás de hambre. Además la práctica del Derecho ya no es una profesión. No tienes más que leer los anuncios que ponen los abogados en los periódicos».

Es verdad que *cuantitativamente* el campo del Derecho parece estar excesivamente ocupado. Pero si habla usted con jueces, con miembros de los bufetes más prestigiosos o con los profesores de la especialidad, le dirán que *cualitativamente* no hay un exceso de talento jurídico. El problema está en que muchas de las personas que, actualmente, practican el Derecho, son abogados por motivos equivocados: 1) «Puedo ganar mucho dinero fácilmente», 2) «Es un buen camino para entrar en el mundo de la política», y 3) «Tengo ventajas sobre algunas personas que ignoran las leyes».

Sin embargo, los que se hacen abogados por los motivos adecuados tienen mucho que hacer: 1) «Es una profesión estimulante», 2) «En la medida en que la sociedad se hace más compleja, cada vez hay mayor necesidad de abogados competentes», y 3) «El Derecho y su razón última, la justicia, siempre será una profesión honrosa y respetada».

La advertencia de que «hay ya demasiada gente en ese campo» se está haciendo, hoy día, también a personas que consideran la posibilidad de dedicarse a ocupaciones tales como el ministerio eclesiástico, la enseñanza, la medicina, el teatro o el periodismo. En resumen, no hay campo en el que sobre gente cuando hay personas con una actitud elevada para con la ocupación y con un profundo deseo de dedicarse a ella. Tenga presente que las personas que realizan previsiones sobre las posibilidades de las diferentes carreras, como suele ocurrir con los pronosticadores en general, a menudo se equivocan. Por ejemplo, cuando el gobierno dedica mayor atención a la defensa nacional, las previsiones sobre necesidad de ingenieros aumentan enormemente. Pero cuando los gastos de defensa se recortan, se aconseja a la gente que no se dedique a la ingeniería. Las oportunidades de empleo varían constantemente. Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, nadie previó la enorme demanda de ordenadores que iba a tener lugar. Lo que entonces eran pequeñas industrias, como la televisión, la construcción de carreteras, el diseño de aviones a reacción o la hostelería, ahora son inmensas fuentes de creación de empleo. En este momento, pocos prevén la enorme demanda futura en el campo de la genética, los viajes y las nuevas formas de recreo.

¿Cuál es el punto central?: si quiere hacer una elección inteligente de la ocupación a la que se va a dedicar, tenga en cuenta solamente el campo en el que esté deseando «ardientemente» entrar.

Quinta cadena: “No cojas ese trabajo, no tiene futuro”.

Por todo el país, hay carteles de «se necesita ayuda» en las ventanas de los establecimientos de comida rápida, en los «drugstores», estudios de fotografía, supermercados o servicios de limpieza de coches; en general, en los establecimientos de venta al por menor y en los negocios de servicios de todo tipo. Y en las páginas de anuncios clasificados de los periódicos, se ofrecen trabajos en todos los sectores y ocupaciones imaginables. La demanda de empleo excede con mucho a la oferta de empleo.

Sin embargo, en todo momento, hay entre siete y diez millones de personas sin trabajo. ¿Por qué?

Una razón está en los generosos subsidios de desempleo. Pero el problema principal es que mucha gente

considera los trabajos ofertados «sin futuro» o indignos de su capacidad. (Una persona que se había graduado recientemente en la universidad me dijo, «no he ido a la universidad para después vender hamburguesas en McDonald's».) Muchas personas cierran los ojos a las oportunidades y rápidamente deciden que algunos trabajos no llevan a ningún sitio. Lo cierto es que no hay trabajos «sin futuro» en una sociedad libre sino gente «sin futuro», incapaz de valorar las oportunidades.

Permítame ilustrar lo anterior. El propietario de la empresa que recoge la basura en nuestra casa y en otras 15.000 casas más, empezó trabajando como ayudante cuando tenía 18 años de edad. Ahora, 12 años más tarde, es multimillonario. Allí donde otro no vería sino un trabajo sucio, maloliente, bajo entre los más bajos, él concibió el sistema de mejorar los servicios, aumentar la productividad, bajar los costes, y, mediante todo ello ganar dinero.

¿Cuál es el punto central?: todos los trabajos tienen futuro. Todos los trabajos están «abiertos».

Considere su trabajo tal y como puede llegar a ser, no tal y como es. La gente lista no mira el trabajo que tiene en el presente, sino a dónde le puede llevar. ¡Vea lo que puede ser, no lo que es!

Muchas de las personas que dirigen algunas de las empresas más importantes han ido subiendo desde lo más bajo hasta la cima de la estructura administrativa de la compañía. Hace poco, hablé con uno de ellos en Oregón. Este hombre no tenía un nivel de educación formal superior al del instituto (a pesar de lo cual, y como presidente de una gran empresa electrónica, ha adoptado la política de sufragar todos los gastos a cualquier empleado que decida acudir a la universidad por las tardes). «Llegué a la empresa cuando tenía 20 años de edad», me explicó. «Me pusieron a trabajar en una cadena de montaje. Si debo ser sincero, odiaba aquel trabajo. Pero lo consideré como una oportunidad. Si hacía bien las cosas, me ascendían. Aprendí fácilmente a desempeñar aquella tarea, y, más tarde, empecé a hacer sugerencias para mejorar el sistema de montaje.» «Pronto me ascendieron», continuó, «Y después de dominar el siguiente trabajo que me asignaron, empecé a hacer preguntas y sugerencias que dieron como resultado rápidos ascensos. Cuando tenía treinta y ocho años, el Consejo de Administración me nombró presidente.» «Tiene usted que estar muy orgulloso», comenté.

«Lo estoy», respondió mi amigo, «pero todavía no he conseguido inducir a todos los empleados el deseo de mejorar. Como usted sabe, la empresa paga los gastos de educación a los empleados; damos retribuciones complementarias amplias y las vacantes las cubrimos casi por entero con ascensos. Las personas que desempeñan el trabajo rutinario están tan contentas, por lo menos, como sus colegas de cualquier otra compañía de la Costa Oeste.»

«No estoy satisfecho», prosiguió, «porque solamente unos pocos de nuestros empleados se ven ascendiendo. He planeado la estructura organizativa de forma que no existan tareas estancadas. Y, sin embargo, la mayoría de los trabajadores que están en el escalón inferior creen que su trabajo no tiene futuro y no hacen nada por avanzar.»

Recuérdelo, no existen trabajos «sin futuro», solamente personas «sin futuro». Todos los grandes negocios, desde las líneas aéreas Delta, pasando por IBM, hasta el Banco de América, fueron pequeños en su día. Pero los dirigieron gente normal, con una visión extraordinaria y grandes objetivos.

Todos esos trabajos «sin importancia», como manejar un controlador, registrar los huéspedes de un hotel, servir a la mesa, ser practicante en un hospital, conducir un taxi o repartir paquetes, son oportunidades de aprender. Los directivos quieren, cada vez más, como administradores para el futuro, a gente dispuesta, echada para adelante, con experiencia desde abajo. Lo que realmente importa en el mundo del trabajo son los conocimientos adquiridos trabajando, no leídos en libros de texto sobre el trabajo.

¿Quiere estar más sano? ¡Disfrute con su trabajo!

Todo el mundo quiere tener mejor salud. Eso es estúpido. Vivimos en un mundo maravilloso y nuestra vida en plenitud es breve. Nadie obtiene lo suficiente de la vida, si la vida le gusta.

Y la cuestión más grave con la que nos enfrentamos es «cómo».

Todos los años se establecen nuevos récords en la cantidad de dinero gastado en dietas especiales, píldoras, «footing», cuotas de clubes de salud o vacaciones y en tratar de mejorar nuestra imagen, sentirnos mejor, dormir mejor y prolongar la vida.

Pero, de alguna manera, en nuestro empeño por vivir mejor, dejamos de lado el más importante de los elementos necesarios para una vida sana y feliz; *disfrutar trabajando*. Hay una relación directa entre la longevidad y un trabajo estimulante.

Un trabajo que le guste es la mejor garantía que puede encontrar para vivir una vida larga, feliz y saludable.

La revista *Nation's Business* hizo una encuesta en la que se pedía a los lectores que eligieran las diez personas a las que consideraban más importantes en los negocios, de los 200 primeros años de la historia de América. Lo primero que se nos ocurriría es que cualquiera de los grandes hombres, tendría que ser alguien sometido a grandes preocupaciones, con un trabajo extraordinariamente duro, grandes frustraciones y enfrentado a otras dificultades relacionadas con el trabajo.

Los que respondieron a la encuesta eligieron a personas como Edison, Bell y Ford. Todos los que ocuparon los diez primeros puestos en la encuesta eran responsables de las condiciones de vida de decenas de miles de trabajadores. Todos ellos movían miles de millones de dólares. Y, además, estaban relacionados con industrias de gran competitividad, lo cual a menudo se cita en las revistas como una causa de muerte prematura. ¿Se imagina cuál fue la edad de aquellos grandes triunfadores, por término medio? ¡Ochenta y siete años!

Winston Churchill, uno de los estadistas más importantes de este siglo bebía demasiado, fumaba una docena de puros al día y nunca hizo footing, ni levantó pesas, ni siguió ningún programa de ejercicios. Churchill comía lo

que le apetecía y en la cantidad que le apetecía. Gobernó Gran Bretaña en su período más difícil, escribió libros, pronunció discursos y tomó un sinnúmero de decisiones difíciles. Churchill pasó por alto todas las «reglas» de la buena salud, menos aquella de la que siempre nos olvidamos: *disfrutaba con su trabajo*. ¡Churchill murió a los 91 años de edad!

Hay poca gente tan tenaz como Bod Hope o George Burns. Y se encuentran fuertes, bien avanzados sus ochenta años. No necesitan ni dinero ni aplausos. Han sido homenajeados cientos de veces.

¿Qué les hace seguir? ¿Qué es lo que les mantiene sanos?: que aman lo que hacen.

Ame su trabajo y vencerá el estrés

Hace unos cuantos años, los controladores aéreos del país se declararon en huelga. Su sindicato planteó las reivindicaciones usuales: más dinero, mayores retribuciones complementarias y jornadas de trabajo más cortas. El principal argumento esgrimido por los líderes sindicales para justificar sus demandas era el enorme estrés que tienen que soportar los controladores. Dirigir el tráfico aéreo en aterrizajes y despegues, se quejaban los controladores, resultaba tan nefasto para sus nervios que les llevaba a muchos de ellos al alcohol, a otras drogas y a grandes depresiones mentales. El estrés fuera de lo normal, que produce controlar el tráfico aéreo, daba lugar incluso según ellos decían— a enfermedades coronadas, alta presión sanguínea, niños maltratados y ruptura de matrimonios.

La cura que el sindicato proponía para todos estos problemas relacionados con el estrés se resumía en «que nos paguen más dinero». (Resulta difícil de entender cómo alguien puede ser tan tonto como para creer que el estrés de los controladores en huelga podía curarse con salarios más altos.)

Cuando unos psicólogos y psiquiatras examinaron a un grupo de controladores en huelga que se quejaban de forma especialmente enérgica del estrés relacionado con su trabajo, descubrieron un hecho muy simple pero muy importante: *a los controladores más dados al estrés no les gustaba su trabajo*. Antes que nada, nunca debieron haber sido controladores aéreos.

En este examen de la condición mental también se descubrió otra cosa. Los controladores que no se habían declarado en huelga y que no se quejaban de estrés disfrutaban con el desafío, la responsabilidad y la emoción que les producía su trabajo.

Un controlador a quien conozco, que trabajaba en el aeropuerto de Atlanta, el de mayor tráfico del mundo, me dijo que le gustaba de verdad su trabajo. Y que fue a la huelga cediendo a la presión de sus compañeros. Mi amigo me hizo un comentario muy interesante. «He sentido», me dijo, «mucha más tensión llevando esa estúpida pancarta de huelguista de la que habría experimentado ayudando a despegar o a aterrizar a 300 ó 500 viajeros por minuto. Me resultaba penoso llevar un cartel que decía a los pasajeros que nuestras vidas estaban arrojándose por el estrés, cuando sabía que en mi caso no era verdad en absoluto.»

Dado que el tráfico aéreo es fundamental para el país y siendo ilegales las huelgas de los trabajadores de la administración, el Presidente Reagan dijo a los controladores, «volved a vuestro trabajo o vais a la calle». Muchos de ellos eligieron el despido. La predicción de los sindicatos de que habría una retahíla de accidentes aéreos no se cumplió. Y yo, que viajo en avión varios cientos de miles de millas al año, me sentí aliviado al saber que los controladores habían sido reemplazados por personas que disfrutaban dirigiendo el tráfico aéreo.

El estrés es algo real para quienes lo padecen, pero ¿por qué?

Lo más probable es que usted conozca gente que se queje de estrés, y algunos de ellos dirán incluso que están «quemados», término cada vez más popular cuando se habla de problemas psíquicos. No se lleve a engaño, el estrés parece ser algo muy real. La gente se gasta miles de millones al año en pastillas, dietas, ejercicios gimnásticos y visitas al médico para superar sus problemas. Sin embargo, ni tomar drogas, ni hacer «footing», ni levantar pesas, ni hablar con los médicos cura el estrés.

La solución auténtica es tan sencilla que pasa desapercibida.

Simplemente, para curar el estrés hay que atacar sus causas. Y *la causa del estrés es desempeñar un trabajo que no satisface, ni motiva, ni resulta beneficioso para uno ni para otras personas*.

Las personas que se quejan de estrés en su trabajo son gente inadapta. En pocas palabras, no les gusta su trabajo. Se sienten incompetentes, aburridos, fuera de su sitio, inadecuados, maltratados, amenazados o no apreciados.

Un cirujano propuso la misma solución para el estrés: trabaje en lo que le gusta

Hace dos años tuve que someterme a una operación de cierta importancia en mi pierna izquierda. Al día siguiente de la operación el cirujano me visitó para comprobar si estaba recuperándome de acuerdo con las previsiones. Agradecí al cirujano su esfuerzo y su éxito. Y le pregunté cómo lograba que su sistema nervioso aguantara cinco o seis operaciones semanales, todas las tareas del postoperatorio y el trato con los parientes del enfermo.

Sonrió y me dijo: «Me gusta mi trabajo. Soy uno de los mejores especialistas del país en el tipo de operación que le hice a usted. Sin embargo, si tuviera que hacer lo que usted hace (hablar con diferentes grupos de personas todos los días), me encontraría muy a disgusto. Estaría asustadísimo ante la idea de tener que pronunciar un discurso.» «Ya lo ve», continuó el cirujano, «me siento muy orgulloso con mi trabajo. Sé que lo desempeño muy bien. Ayudar a la gente a vivir una vida más agradable, y en algunos casos ayudarle sencillamente a vivir, es muy gratificante.»

«Dentro de treinta minutos», siguió, «voy a realizar una intervención quirúrgica muy desagradable. Tengo que amputar la pierna derecha a un paciente. No puedo garantizar que vaya a sobrevivir, pero cuando termine la

operación, rezaré dando gracias a Dios por haberme dado la habilidad y energía necesarias para ayudar al paciente en su lucha por sobrevivir y recuperarse.»

«Parece que se trata de una operación muy importante, doctor. ¿Cómo se sentirá usted si el paciente no logra sobrevivir?», pregunté.

«Bueno», respondió el doctor, «dormiré a pesar de todo muy tranquilo, porque habré hecho las cosas lo mejor que puedo. Sé que el paciente moriría en tres o cuatro días si no realizo la intervención. Creo que Dios espera de cada uno de nosotros que hagamos las cosas lo mejor que podamos. Eso es lo que voy a hacer. El resto depende de El.»

Si le gusta su trabajo no padecerá estrés

Después de la conversación con el cirujano, me trasladaron a otra habitación. Allí podía ver, a través de la ventana, a unos albañiles que estaban construyendo un ala nueva del hospital. Mirando como trabajaban, podía observar a los albañiles andando con total frialdad y calma sobre vigas de acero de 30 centímetros de anchura, situados 11 pisos por encima del suelo. Un paso en falso les llevaría, con toda seguridad, a la muerte. A la mayoría de las personas trabajar en esas condiciones les producía un gran estrés. Pero los albañiles disfrutaban con lo que hacían, de tal forma que el estrés no constituía ningún problema. Cualquier trabajo puede producir mucho estrés si la persona que lo realiza no disfruta de la tarea. Alguien para quien la educación no fuera algo estimulante se volvería loco dando clases en una escuela. Muchas personas perderían totalmente los nervios si tuvieran que chutar un «penalty» decisivo en un campeonato de fútbol.

Y es mucho más probable que experimente estrés un estudiante que sigue un curso solamente porque se le exige que si lo hace porque le gusta. Hace poco hice una lista de unos cuantos trabajos que me producirían una tensión extraordinaria. Es posible que le sea útil elaborar su propia lista. Esta es la mía:

- conducir un taxi en Nueva York,
- trabajar de policía,
- preparar devoluciones del impuesto sobre la renta,
- ser abogado especializado en divorcios,
- trabajar de delineante.

¿Cuál es el punto central?: la llave de la felicidad, el éxito y la prosperidad están en trabajar en lo que de verdad a uno le gusta. No malogre sus posibilidades de vivir agradablemente trabajando en algo que no le gusta.

¿Son los directores nueve veces más sanos que sus empleados?

Durante muchos años, en los cursos sobre administración de empresas, he pedido a los participantes que escriban en un papel dos números: el número de días de trabajo que habían perdido el último año por enfermedad y el número de días que por término medio habían perdido los empleados a sus órdenes por la misma causa.

El resultado era asombroso. El director por término medio había estado enfermo dos días y el empleado, también por término medio, había faltado al trabajo dieciocho días, es decir, nueve veces más.

¿Cuál es la razón? La principal explicación es que los directores están más satisfechos con su trabajo que los empleados. Las personas que no disfrutaban con su trabajo, es muy probable que se pongan «enfermas» a la menor oportunidad en la medida en que no excedan el número de días de baja por enfermedad previsto en el convenio sindical o en las normas de la empresa.

Y, aún hay más, los empleados a quienes no les gusta su trabajo:

- roban, en mayor cantidad, objetos propiedad de la empresa (como mercancías o herramientas de trabajo),
- causan la mayoría de los roces y conflictos,
- propagan habladurías que alteran las actividades, y
- son la primera causa de baja productividad.

¿Cuál es la verdadera causa del alcoholismo?

Tengo un amigo que es copropietario y director general de un centro, de primera fila, en la rehabilitación de personas alcohólicas. Existe una demanda enorme de sus servicios. Al menos un 10 % de la población de nuestro país, de más de veinte años de edad, puede considerarse alcohólica. Y el coste del alcoholismo —en forma de accidentes, absentismo laboral, errores en el trabajo, decisiones equivocadas y hogares rotos— es, como mínimo, el doble del coste del presupuesto nacional de defensa.

Le pregunté a mi amigo cuales eran las verdaderas causas de la adicción al alcohol. Se sonrió y, calmadamente, me dijo, «evidentemente, el alcoholismo lo produce la ingestión excesiva de alcohol. Pero hablando en serio», continuó, «beber en exceso sólo es el síntoma de un problema. No es en sí el problema.»

«En nuestro centro», me explicó, «llevamos unos historiales médicos muy detallados y hacemos «tests» psicológicos profundos. Hemos descubierto que el 70 % de las personas que tratamos están, fundamentalmente, descontentas con su trabajo. Y, por eso, para aliviar la tensión de la falta de satisfacción laboral, beben más y más.»

A continuación, el director del centro de rehabilitación para personas alcohólicas, hizo una observación que es especialmente importante para todos nosotros. «En los últimos quince años hemos tratado a 154 ministros de la iglesia, rabinos y sacerdotes que padecían de adicción al alcohol. Según nuestros análisis, siete de cada diez no disfrutaban con su labor de enseñanza de la religión. La gran mayoría de ellos se dedicaron a ello porque se sintieron presionados por sus familias a seguir ese camino. También hemos descubierto que la mayoría de los problemas de drogadicción, no solamente de alcoholismo, tienen como causa más profunda la falta de satisfacción en el trabajo. Y así, como parte de la terapia que aplicamos, prestamos gran atención a la orientación profesional,

con el fin de ayudar a nuestros pacientes a encontrar un trabajo que sea de su agrado.»

«¿Y cuáles son los índices de curación que obtenéis?», le pregunté. «Según mis noticias, una gran proporción de las personas que se someten a tratamiento recaen en la bebida tarde o temprano.»

«Es verdad, pero nos hemos dado cuenta de que los que siguen nuestros consejos de orientación profesional tienen un índice de curación mucho más alto que aquellos que, a pesar de no gustarles, vuelven a su trabajo.»

Disfrute haciendo sacrificios: son inversiones de cara al éxito

A.P. Gouthey escribió en una ocasión, «conseguir ganar algo sin arriesgar nada, lograr experiencia sin ningún peligro u obtener una compensación económica sin trabajar es tan difícil como vivir sin haber nacido».

En esta frase tan clarividente está contenido uno de los elementos esenciales para vivir con éxito.

En pocas palabras, no puede haber éxito sin sacrificio.

Pero ¿es malo el sacrificio? Como ocurre con muchas otras expresiones de nuestro lenguaje, la palabra «sacrificio» se malinterpreta. Para la mayoría de la gente el sacrificio consiste en privarse de tiempo libre o de dinero, en soportar situaciones duras o en hacer algo desagradable. Si bien es cierto que el sacrificio puede comportar esas cosas, la definición no es completa. La otra parte que la compone, la que casi siempre pasamos por alto es que el sacrificio supone *obtener algo de mayor valor* que lo que se sacrifica.

De forma que la definición completa es que el sacrificio consiste en prescindir de algo que tiene valor —sea dinero, tiempo o energía— para obtener algo de mayor valor —más cantidad de dinero, un nivel de vida superior, una educación de más calidad para los hijos o cualquier otra cosa valiosa—.

O, dicho de forma muy sencilla, el sacrificio consiste en renunciar ahora a un poco para lograr más adelante mucho.

En este sentido, sacrificarse significa invertir. Renunciamos a algo hoy, de forma que tendremos más mañana.

Permítame que le ponga el ejemplo de cómo un ejecutivo a quien conozco, Jerome W., convirtió un sacrificio en un beneficio para su esposa, sus cuatro hijos y para él mismo.

Conozco a Jerome desde que empezó a trabajar en una compañía puntera de productos domésticos, en calidad de vendedor, hace 25 años. Su éxito en la compañía fue extraordinario. Un mes después, aproximadamente, de que lo nombraran director general comí con él. Pedí a Jerome que me dijera si los sacrificios que habían hecho él, su esposa y su familia, habían valido la pena, a la vista de su triunfo profesional y sus elevadas ganancias.

Jerome pensó un rato y me dijo algo de gran profundidad: «Al principio de mi carrera en la compañía», comenzó Jerome, «me di cuenta de la gran verdad contenida en el dicho: es más agradable la caza que la obtención de la presa. Aplicado a mi caso, entendí que el camino hacia la cima debía ser, al menos, tan agradable como alcanzar la cima.» «Hay que pensar», continuó Jerome, «que la vida es como un viaje y que, en definitiva, el destino de todos nosotros es morir. Pero pienso que todo el mundo estará de acuerdo en que vivir una vida llena de aventuras es más divertido que morir después de 30 ó 40 años de aburrimiento. De forma que mi esposa Mary y yo decidimos, desde el principio, que mi viaje hasta lo más alto de la compañía iba a ser una gran aventura, porque debo decir que nunca vacilé en mi decisión de recorrer todo el camino hasta el final.»

«¿Cuántas veces os trasladasteis de lugar en los últimos 25 años?», le pregunté.

«Siete veces», contestó Jerome. «Eso se tradujo en la venta de siete casas, la compra de otras siete, en tener que introducir a nuestros hijos en siete diferentes sistemas escolares y en tener que amoldarnos a las características de siete ambientes sociales diferentes.»

«La mayoría de la gente consideraría que eso representa un sacrificio excesivo en la carrera profesional», observé.

«Lo que hicimos Mary y yo», me explicó Jerome, «fue convertir cada traslado en una aventura. Ayudamos a nuestros hijos a ver cada cambio de residencia como una oportunidad de hacer todavía más amigos, de conocer más lugares del país, de experimentar nuevas costumbres, nuevos climas y diferentes formas de vida. Seguro que los chicos echaron de menos a sus amigos durante una temporada, pero los jóvenes se adaptan muy rápidamente.»

«También hubo muchos inconvenientes que tuve que soportar. Tuve que amoldarme, en el tránsito, a distintos directores. Algunos eran grandes personas. Unos pocos no lo eran. En algunas ocasiones tuve bajo mi responsabilidad a personas que no me gustaban. Y, por dos veces, me encontré con compañeros de trabajo que intentaron entorpecer el avance en mi carrera, poniéndome en mal lugar. Pero todas estas experiencias las di por buenas, me fortalecieron.»

Lo que Jerome me contó se puede resumir en esto: el sacrificio es, en gran medida, una actitud mental. La gran mayoría de la gente considera que un traslado significa tener que hacer un sacrificio. En vez de verlo así, Jerome y Mary lo convirtieron en una aventura.

Si sacrificarse merece la pena, ¿por qué la gente hace lo que sea para evitarlo?, ¿por qué la gente se resiste a hacer sacrificios?, ¿por qué no está dispuesta a renunciar al placer del momento, en aras de una mayor satisfacción futura? Quizá se trate de la antigua actitud popular de tiempos de guerra, en los cuales los soldados decían, «come, bebe y sé feliz ahora, ya que mañana puedes morir», o quizá se trata de esa tendencia a no avanzar, propia de una generación que lo basa todo en el «ahora» y que quiere que sus demandas sean satisfechas de forma inmediata, como ocurre con la recompensa instantánea que esperan los niños.

Aquél que quiera lograr el máximo éxito, tiene que estar dispuesto a sacrificarse o, lo que es lo mismo, a invertir ahora para obtener compensación más adelante.

Para comprobar la validez de lo anterior, consideremos esto:

La mayoría de la gente, al alcanzar la edad de 65 años, tiene pocos ahorros, inversiones u otros valores, y eso que han formado parte durante 45 años de vida adulta de la sociedad más rica que se ha conocido. Si estas personas que pueden considerarse pobres, o casi pobres, hubieran invertido, solamente un 10 % de lo que ganaron, en una cualquiera, de entre los cientos de posibilidades de inversión «segura», estarían en muy buena posición económica y el sistema de la Seguridad Social podría suprimirse por completo.

Muchos jóvenes creen que no deberían de trabajar más de 35 ó 40 horas a la semana. Si se les pidiera que trabajaran más horas lo considerarían un sacrificio tan grande, que muchos de ellos tratarían de conseguir otro trabajo.

Millones de personas que desempeñan tareas que están siendo rápidamente asumidas por robots y ordenadores piensan que es demasiado sacrificado aprender esas nuevas técnicas de las cuales existe una demanda cada vez mayor.

En vez de invertir una parte de lo que ganan, millones y millones de personas ceden a la tentación y efectúan compras siguiendo un plan de los del tipo, «no deberá hacer usted ningún pago en los primeros 48 meses».

Millones de estudiantes, en lugar de sacrificarse y aprender de verdad las asignaturas, utilizan cualquier procedimiento imaginable para aprobar el curso, con excepción del consistente en estudiar y aprender.

Sin embargo, también hay que decir que hay personas, de todas las edades, que resultan dignas de admiración por su fuerza de voluntad y por su buen sentido a la hora de aceptar sacrificios.

Los médicos son uno de los grupos profesionales más respetados en nuestra sociedad. ¿Por qué? Porque hay que realizar enormes sacrificios para obtener la calificación correspondiente. Para llegar a ser médico hay que obtener unas notas excelentes, antes, y, después, someterse a un programa verdaderamente duro en la escuela superior de medicina. A partir de entonces comienza el *verdadero* sacrificio: hay que trabajar como residente o interno en un hospital para adquirir experiencia práctica. Un interno trabaja 100 ó más horas a la semana con un sueldo muy bajo, tiene jornadas de hasta 36 horas seguidas, sin descansar ni dormir, y solamente disfruta de un día libre al mes. Las personas que preparan a los médicos dicen que este programa tan extraordinariamente duro de trabajo es esencial para enseñar a los nuevos a adquirir la disciplina y el sentido de la responsabilidad que debe tener un médico. El servicio de adiestramiento para la medicina es muy duro, pero los que pasan con éxito la situación de internado, se sienten muy orgullosos de ello.

John Y., un joven médico amigo mío, es un ejemplo de ello. Le conozco desde que comenzó su formación premédica hace 10 años. Hace poco, me dijo: «He trabajado de 12 a 16 horas al día los siete días de la semana desde que comencé en la escuela superior. No me importa haberme tenido que sacrificar. Recuerdo que tú definías el sacrificio como una inversión. Pronto seré un médico en activo y obtendré una renta muy elevada en relación a la de la mayoría de la gente. Y, entonces, todos mis amigos que han tenido durante años un horario de 9 de la mañana a 5 de la tarde me verán con cierta envidia porque viviré mejor que ellos.»

Las observaciones de John hicieron que me acordara de otros jóvenes que conozco y que se están sacrificando en la actualidad para obtener en el futuro una compensación superior. Pete W. trabaja en un servicio de ordenadores. Tiene la máquina a su lado durante 168 horas a la semana. Y hace las llamadas del servicio de buen grado, ya que, como el dice, «es mi trabajo, me gusta y la empresa cree que hay que tener contentos a los clientes».

También conozco a una mujer de 32 años de edad que trabaja a jornada completa de secretaria y a tiempo parcial de camarera para ayudar a mantener a una hermana menor que padece una enfermedad de riñón incurable, cuyo tratamiento resulta muy caro.

El sacrificio es una inversión que significa más que simplemente dinero. El sacrificio proporciona una satisfacción profunda cuando ayudamos a otros a encontrar alegría en este mundo.

¿Se acuerda de la afirmación de A.J. Gouthey que he mencionado anteriormente? «Conseguir ganar algo sin arriesgar nada, lograr experiencia sin ningún peligro u obtener una compensación económica sin trabajar es tan difícil como vivir sin haber nacido.»

Permítame que cuente una vez más una vieja historia. Un rey muy rico quería resumir los factores que se necesitan para llegar al éxito. A tal efecto, pidió a las personas más sabias de su reino que le revelaran el secreto. «Os daré diez años para que encontréis la respuesta», les dijo. Pasados los diez años, los sabios volvieron al rey y pusieron sobre su mesa 24 libros.

«Esto parece demasiado complicado», dijo el rey. «Tomemos otros diez años para hallar la verdadera respuesta.»

Diez años más tarde, aquellos brillantes estudiosos, regresaron. En esta ocasión pusieron sobre la mesa del rey solamente un libro.

«Esto resulta todavía excesivamente complicado», les dijo el rey. «Os doy otros diez años más para que encontréis la fórmula del éxito.»

Pasaron diez años más y los sabios, cada vez más viejos y débiles, volvieron y situaron un trozo de papel sobre la mesa del rey. En el papel estaba escrito, «no hay atajo sin trabajo».

El rey quedó encantado. «Por fin», dijo, felicitando a los sabios, «habéis encontrado la fórmula del éxito. No hay atajo sin trabajo.» Los amigos, la felicidad, los logros, el dinero, el ascenso, las recompensas, el amor y cualquier otra cosa que merezca la pena, se obtienen, solamente, por medio del sacrificio.

Disfrute sacrificándose. El sacrificio le conduce al éxito.

¿Desea obtener más éxito?: sacrifíquese aún más

Muchas personas creen que los deportistas profesionales ganan demasiado dinero, especialmente los jugadores de fútbol. Pero si tenemos en cuenta los sacrificios que tienen que realizar podría considerarse que están mal pagados. Para lograr un contrato como jugador profesional es necesario entrenarse y sacrificarse muchísimo. Solamente uno de cada 12.000 jugadores de fútbol de instituto acaba haciéndose profesional. Y, una vez que el jugador firma su contrato, aún tiene que sacrificarse más. Uno de los sacrificios, el entrenamiento, resulta muy duro. Por cada pase que usted ve en la televisión, el jugador tiene que ensayar su técnica 100 veces. Una jugada determinada hay que ensayarla, a veces, 50 veces, para que pueda realizarse en el partido. Otros sacrificios consisten en estar separado de la familia, en tener que realizar viajes incómodos, soportar lesiones físicas y humillaciones cuando la calidad del juego no está a la altura de lo que espera el público, y los aficionados abuchean a los jugadores.

Los sacrificios convierten en profesionales a los deportistas.

Las actuaciones brillantes que llevan a cabo las personas triunfadoras parecen muy fáciles. Un conferenciante a quien el público puesto en pie ovaciona calurosamente, un artista cuyos cuadros alcanzan precios muy altos, el ejecutivo que llega a lo más alto, el vendedor que gana un premio nacional..., todos ellos parece como si logran el éxito con muy poco esfuerzo.

Pero, si miramos detrás de lo que aparece a la vista, veremos que la gente que triunfa se prepara muchísimo. El pianista que encandila con su arte al auditorio puede necesitar 10 horas o más de ensayo por cada hora de actuación. Los grandes futbolistas se entrenan 20 minutos por cada minuto que dura el partido.

Las personas que mejor desempeñan su labor hacen que parezca que trabajan sin esfuerzo, y muchas de las personas que escuchan un concierto pueden quedarse con la impresión de que tocar un instrumento es fácil, o que los músicos, sencillamente, tienen un don natural para producir un sonido bello. Lo que los observadores no aprecian es la cantidad de tiempo y de esfuerzo que los grandes artistas emplean día a día en desarrollar su talento.

Cada vez que vea a un doctor, a un músico o a un conferenciante actuar sin esfuerzo aparente piense que está usted delante de una persona que ha tenido que realizar un enorme sacrificio para llegar a ser una primera figura.

Hay una vieja anécdota que ilustra la razón por la que los profesionales ganan más dinero. En una fábrica había una máquina que estaba estropeada. Los empleados trataron por todos los medios de hacerla funcionar. Por fin, el director llamó a un técnico. Éste examinó la máquina durante unos cuantos minutos, tomó un martillo de goma de su equipo de herramientas, golpeó suavemente en un punto de la máquina, y, ¡voilà!, la máquina empezó a funcionar.

El director, al cabo de un tiempo, recibió una cuenta de 300 dólares y se quedó asombrado. Lo único que había hecho el técnico había sido dar un golpecito en la máquina con un martillo. De forma que pidió al asesor que detallara la factura. Rápidamente, el técnico envió esta cuenta:

Por golpear la máquina con un martillo..... 1 dólar.
 Por saber dónde hay que golpear..... 299 dólares.
 Total..... 300 dólares.

¿Cuál es el punto central?: El conocimiento especializado vale mucho. ¿Cómo se llega a ser un profesional? Solamente mediante práctica, práctica, mucha práctica.

¿Y cuándo se puede considerar profesional a alguien? ¿Cuánta práctica se necesita? ¿Hay un determinado número de años en una escuela a partir de los cuales se considera a una persona cualificada como profesional?

He aquí el único criterio significativo: *Uno es profesional cuando hace que su labor parezca tan sencilla de realizar, tan natural y fácil que cualquiera podría llevarla a cabo.*

Un enfermero que es capaz de extraer sangre a un paciente de una vena difícil de encontrar sin hacerle daño es un profesional. También lo es un saltador de trampolín que se lanza desde una altura de 20 metros sin salpicar. Lo mismo que es un profesional un profesor capaz de explicar la ley de la gravedad a alumnos de ocho años de edad de forma que le entiendan.

Para todas las ocupaciones se necesitan profesionales; personas que hagan su trabajo con elegancia, paciencia y dedicación. Y en cualquier campo, desde el trabajo en un restaurante de comida rápida hasta la cirugía odontológica o la programación de ordenadores, el mejor pagado es el profesional.

¿Significa la experiencia por sí sola que una persona es competente?

Un especialista en colocación (de puestos de trabajo) me explicaba el problema que tenía en su profesión a la hora de asignar un trabajo a tal o cual persona. «Hoy en día», me explicó, «la mayoría de los *curriculum vitae* los preparan especialistas, a cambio de unos honorarios. Cada vez resulta más difícil llegar a saber la verdadera calificación de una persona, dada la forma en que se elaboran la mayoría de los *curriculum vitae*. Una cuestión fundamental, que los que trabajamos en la colocación de personal cada vez conocemos mejor, es que la experiencia y la capacidad no siempre van juntas.»

Le pedí que me lo explicara.

«Bueno», continuó, «la experiencia es un factor que puede resultar engañoso. Por ejemplo, una experiencia de cinco años puede querer decir, simplemente, que una persona ha trabajado cinco años, pero es posible que no haya aprendido nada en los últimos cuatro. La experiencia, medida en número de años ocupados en un trabajo no indica en absoluto la calificación de una persona.» «A menudo ocurre», continuó mi amiga, «que una persona con

una experiencia de dos años ha mejorado más y es más valiosa que otra persona con diez años de experiencia. Lo que de verdad cuenta en los progresos obtenidos, hoy en día, es lo que la persona *mejora* en el tiempo empleado en un trabajo, no simplemente la cantidad de trabajo realizado.»

¿Cuál es el punto central?: hacerse acreedor de la mejor compensación económica y psicológica, y decidirse a practicar con seriedad y compromiso.

El tiempo empleado en el trabajo, sin mejorar, termina convirtiéndose en tiempo perdido.

Los empresarios también se sacrifican

La mayoría de los millonarios son gente que se ha hecho a sí misma. La mayor parte de ellos *no* heredaron el dinero. Del millón de millonarios que hay en Estados Unidos, el 81 % hizo su fortuna con su propio negocio.

Y para triunfar en un negocio propio se requiere sacrificio. Cuando una persona normal ve a un millonario que se ha hecho a sí mismo, da por descontado, envidiosamente, que es la suerte la que ha hecho rica a esa persona. Tiene razón, *siempre que* consideremos que la suerte consiste en padecer privaciones durante un tiempo, con el fin de conseguir tener una buena casa, lujosos coches y vacaciones de alto nivel, así como trabajar de 70 a 100 horas por semana, arriesgar en el negocio los ahorros logrados, tomar más dinero en préstamo y renunciar a «placeres» tales como ver la televisión, leer o divertirse con los amigos.

Cómo elegir la carrera adecuada

El trabajo va a ocupar mucho más tiempo de su vida que cualquier otra actividad. Y la calidad de vida en su trabajo va a afectar de forma directa a la calidad de vida con su pareja, sus hijos y sus amigos. Su propia estima guarda proporción con lo que le guste su trabajo, y del trabajo depende su grado de éxito, riqueza, felicidad y salud. Los factores clave para encontrar la ocupación adecuada son:

1. ¿Está basada la remuneración en los resultados de su trabajo?
2. ¿Se amplía el trabajo a medida que aumenta su habilidad?

¿Está basada la remuneración en los resultados de su trabajo?

Una cuestión central a la hora de elegir un trabajo es, «las compensaciones, —sueldo, gratificaciones, remuneración complementaria, ascensos— ¿van a depender de mi trabajo?» En otras palabras, ¿si realiza usted una gran labor ganará más dinero que si sus resultados son simplemente buenos?

El sentido común nos dice que cualquier previsión de remuneración debería estar basada en lo bien que haga su labor el trabajador. Pero no siempre ocurre así. Voy a exponer un ejemplo que, probablemente, usted también habrá observado.

Jill, Bob y Fran trabajan de cajeros en un supermercado. La tarea que tienen que desempeñar es la misma: saludar cortésmente al cliente, sumar el coste de los artículos, recibir el pago de estos, empaquetarlos y dar las gracias alegremente. Jill trabaja con entusiasmo y energía, y atiende a 150 clientes en cada turno. Bob es mediano en su manera de actuar, se esfuerza de forma moderada, y atiende a 100 clientes. Fran actúa como si dijera «solamente estoy aquí porque tengo que comer», y atiende a 50 clientes. Adivinen qué ocurre el día de pago. Los tres talones son del mismo importe.

Puede parecer injusto, pero a mucha gente no se le remunera en proporción a lo que produce. En este ejemplo, Jill está subvencionando a Bob y Fran. Sin embargo, en la venta a comisión se produce una situación en la que la compensación económica se corresponde con los resultados. A los vendedores a comisión les pagan en función de las ventas que efectúan. (¿Qué otro procedimiento sería más lógico? La finalidad de la venta es vender.) Los empresarios obtienen su compensación económica, igualmente, dependiendo de que realicen un buen trabajo de realización de ingresos en sus negocios, y de control de gastos. ¿No cree, por lo tanto, que tiene sentido que antes de trabajar para alguien, sepa usted si va a ser compensado por la realización de esfuerzos suplementarios?

Dos sectores en los que hay muy poca correlación, si es que hay alguna, entre la remuneración y los resultados, son los trabajos de funcionario y la educación. Seguramente, usted conoce algunos funcionarios muy trabajadores, que se esfuerzan por realizar lo mejor posible su labor y que no están mejor pagados que sus compañeros, que no hacen prácticamente nada. Lo mismo puede decirse de los profesores. En ambos casos, la burocracia del gobierno y de la educación hacen que la remuneración esté basada en los años de servicio y no en la calidad del trabajo desempeñado.

A no ser que haya otros factores que tengan mayor importancia que la remuneración económica, las personas inteligentes se inclinan por trabajar en otros campos.

¿Hace el trabajo que aumente su habilidad?

Antes de aceptar un trabajo, pregúntese, «¿estaré mejor preparado dentro de seis meses, un año o tres años?» Si está usted pensando en dejar su trabajo actual, pregúntese, «¿he aprendido algo útil en el trabajo que tengo ahora?»

Si la respuesta a la primera de las preguntas es «no», no acepte el trabajo. Si la respuesta a la segunda pregunta es «no», cambie de ocupación cuanto antes.

Aprenda con el mejor maestro posible. Todo el mundo necesita un «centro de aprendizaje»; esto es, un lugar en el que poder adquirir los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias con objeto de prepararse para lo que desea hacer. Los buenos futbolistas que quieren llegar a un nivel profesional, eligen los colegios de los que se sabe que suelen provenir la mayoría de los jugadores. Los aspirantes a médicos eligen las escuelas de medicina más prestigiosas, y las personas que quieren aprender los entresijos del mundo de los ordenadores hacen su aprendizaje en una empresa de ordenadores del más alto nivel.

La consideración más importante, a la hora de elegir un trabajo, no debe ser el salario inicial sino, más bien, qué es lo que se puede aprender que sea útil para ascender o para prepararse con vistas a iniciar una empresa propia.

La mayoría de las asociaciones de juristas o de expertos en contabilidad, las agencias publicitarias, los gabinetes médicos o las empresas de asesoramiento, las fundan personas que, en su día, adquirieron los conocimientos necesarios trabajando para otros. Lo más importante al valorar una oportunidad de trabajo es, «¿qué es lo que puedo aprender que me prepare, bien para mi propio negocio, o bien para ascender en este campo?»

Muchas personas se apresuran en su preparación estudiantil para después pasar por un período de aprendizaje en un lugar donde poco o nada pueden aprender que les sea útil para progresar. No aprender es siempre malo.

Encuentre un preparador o un maestro que pueda enseñarle lo mejor. Los grandes actores perfeccionan su talento trabajando con los grandes directores. Muy pocos, por no decir ninguno, de los grandes futbolistas, llegan a lo más alto sin un buen entrenador. Los más brillantes vendedores aprenden las técnicas básicas de los mejores directores de ventas.

Recuerde bien esto: si ya sabe más que la persona para quien trabaja, está perdiendo el tiempo.

Esté dispuesto a ir al «campamento». En el servicio militar se usa el campamento para enseñar a los que se incorporan. El entrenamiento y la disciplina son muy rigurosos. Los objetivos primordiales del campamento son proporcionar un entrenamiento básico y valorar la capacidad de las personas para un destino futuro. Pero otro de los objetivos centrales consiste en comprobar si la persona recién incorporada puede «sobrellevarlo». Algunas personas no pueden, y son rechazadas. También hay campamentos en el mundo civil. Me estoy acordando en este momento de la Southwestern Company, una empresa con sede en Nashville que recluta a miles de jóvenes colegiales para que vendan libros sobre temas bíblicos, durante el verano. Después de unos cuantos días de adiestramiento intensivo en Nashville, les envían por todo el país para vender los productos. Es muy duro. Comienzan a trabajar por la mañana temprano y continúan hasta después de avanzada la noche, vendiendo directamente al consumidor.

Estos jóvenes trabajan a comisión. Y cuando ofrecen un producto es mucho más frecuente que reciban un «no» como respuesta a que obtengan un pedido. Pero aprenden las bases del oficio de vendedor de una forma muy parecida a aquella por medio de la cual el soldado aprende, en el campamento, a sobrevivir en un combate.

He conocido a muchos alumnos de la compañía de Southwestern a lo largo de los años, y veo que casi siempre terminan siendo grandes triunfadores en los negocios o en las profesiones liberales. Los veranos como representantes de Southwestern fueron puntos clave en sus vidas. Aprendieron a sobrevivir y a triunfar. Los productos son muy buenos y la dirección es excelente, pero *el éxito, en definitiva, depende de uno*. Es uno quien tiene que hacer las cosas por sí mismo.

Hagamos una rápida revisión:

- Rompa las cadenas de esclavitud de su carrera.
 - a) Si quiere realizar un cambio en su trabajo, está usted en la edad adecuada.
 - b) Son más importantes las ganancias futuras que la paga actual.
 - c) Las personas más cercanas quieren que esté contento con su trabajo.
 - d) Cualquier campo está abierto para la gente que da lo mejor de si misma.
- ¿Quiere gozar de mejor salud? Disfrute con su trabajo.
- Ame su trabajo y superará el estrés y otros males.
- Los sacrificios son una inversión de cara al éxito; realizarlos trae consigo compensaciones.
- Al elegir un trabajo, asegúrese de que el salario y otras compensaciones están en función de los resultados.
- Elija un trabajo que le ayude a que su talento se desarrolle al máximo.

CAPÍTULO 3: EL MILAGRO DE PENSAR CON AMBICION

Cuando iba a la universidad, decidí asistir cada fin de semana, durante un año, a una iglesia diferente. Estaba decidido a considerar la influencia del mayor número posible de formas de fe, creencias y concepciones de la vida, esperando encontrar lo que todos buscamos; es decir, una filosofía práctica y que nos conduzca al éxito.

Un domingo, iba de camino hacia determinada iglesia, cuando pasé junto a otro centro de culto distinto de aquél al cual me dirigía. El cartel que estaba expuesto en el césped que se encontraba en la entrada anunciaba un sermón cuyo contenido me intrigó tanto que me hizo cambiar de planes y entrar en aquel lugar.

El título del sermón tenía, verdaderamente, mucho gancho: «Le mayor tentación de todas.» Yo era joven, y ya tenía algunas ideas sobre la tentación. Al comenzar el sermón, el predicador explicó cuales *no* eran las tentaciones mas grandes: ni la lujuria, ni la avaricia, ni el hurto, ni la mentira. Nos dijo a los que nos congregábamos allí que la mayor tentación de todas consistía en aceptar la mezquina escala de valores de las personas de miras estrechas, celosas y con mentalidad negativa. El predicador puso gran énfasis en el hecho de que, si conseguimos superar esa tentación, combatir las demás nos resultaría relativamente fácil.

Una vez tras otra hizo hincapié en este punto: *enfoca tu vida de forma correcta*. Concéntrate en aquello que es verdaderamente grandioso, tanto en relación a los demás en general como a tu familia, carrera, tu dinero y tus objetivos.

Todavía hoy, décadas más tarde, recuerdo aquel sermón como si lo hubiera oído esta misma mañana. Permítame compartir con usted el significado de aquel gran mensaje. La sabiduría que nos transmitió aquel predicador le ayudará a usted en la búsqueda del éxito, la riqueza y la felicidad.

Ponga un poco de glaseado en el pastel. Dé a la gente más de lo que espera

¿Qué tiene de especial un buen pastel? Por supuesto, el glaseado. Ese helado dulce que se añade al pastel después de hecho en el horno. Algunas pastelerías hacen un negocio estupendo haciendo pasteles y luego ornamentándolos según el gusto del cliente. Hace unos cuantos meses, mi nieta Sara se encontraba bastante enferma. Le compré una tarta y le dije a la encargada de la pastelería que escribiera encima, «me alegro de que te estés reponiendo, Sara». (Fíjese en que yo quería que Sara se viera a sí misma no como enferma sino como una persona que ya ha empezado a recuperarse.) La tarta (y, sobre todo el mensaje escrito por medio del glaseado), valió por una tonelada de medicinas. Y ver los ojos de Sara y escuchar la alegría en su voz al ver la tarta que había sido decorada para ella en persona hizo que el abuelo recibiera, también, nueva energía.

Podemos aprender a lograr el éxito y ganar dinero a través del sistema de glasear un pastel. Hace dos años, padecimos una helada terrible. Las cañerías se congelaron. Nos quedamos sin agua. Así que necesité los servicios de un fontanero. Los cinco primeros me dieron una respuesta negativa, «recibimos más llamadas de las que podemos atender. Posiblemente no podamos complacerle hasta dentro de 48 horas o más». Al fin, el sexto fontanero me dijo, «mire usted, llevo trabajando 40 horas seguidas pero sé donde vive y quiero ayudarle. Si deja las luces encendidas y me dice donde está la llave, estaré en su casa entre la una y las dos de la madrugada».

Poco después de las dos de la madrugada, llegó el fontanero cuando yo estaba aún trabajando. En muy poco tiempo, el sistema de agua quedó reparado y el fontanero se despidió. Pero el asunto no terminó ahí. Cuatro días más tarde, el fontanero me telefoneó, «le llamo solamente para verificar si las cañerías están en buen estado y para asegurarme de que no se están produciendo escapes».

Le dije que todo funcionaba perfectamente. Entonces añadió, «le aseguro que estoy satisfecho de haberle sido útil. Por cierto, Mr. Schwartz, también me dedico al negocio del aire acondicionado. Si necesita mis servicios este verano, no tiene más que llamarme y estaré con usted enseguida».

Como si lo hubiera decidido así el destino, en junio se me estropeó el sistema de aire acondicionado y encargué el trabajo de reparación, como es natural, al fontanero que había hecho horas extraordinarias para arreglarme las cañerías congeladas.

¿Por qué? Porque añadió a su servicio durante la ola de frío una llamada de teléfono para preguntar si todo funcionaba correctamente. El fontanero glaseó el pastel y, en consecuencia, aumentó el negocio.

Cómo utiliza un poco de glaseado un joven dentista para aumentar su clientela

No hace mucho tiempo, el que había sido mi dentista durante 25 años, me dijo que iba a retirarse y que había traspasado la consulta a un joven colega que se había graduado muy recientemente en la escuela de odontología. El primero de ellos, a quien yo había acudido durante muchos años, me aseguró que el dentista que iba a reemplazarle era un profesional muy competente y me aconsejó que utilizara sus servicios en el futuro.

Al poco tiempo tuve un problema en la boca y concerté una cita con el nuevo odontólogo. Para ser sincero, fui con mucha aprensión. Pero comprobé que el joven dentista era un buen profesional en quien se podía confiar.

Al día siguiente, que era sábado, me llamaron por teléfono. «Soy Bill Wilson, su dentista. Le llamo para saber si se encuentra usted bien.» Acto seguido, me hizo un par de sugerencias y me dijo que estaba muy contento de haberme sido útil.

¡Dése usted cuenta!: un dentista telefoneando para asegurarse de que todo marchaba bien. Esa llamada telefónica fue el glaseado en el pastel. Me demostró que estaba interesado en mi recuperación.

Una llamada que duró tres minutos garantizó al nuevo dentista un cliente constante para los años venideros. Y la próxima vez que alguien me consulte, «¿puedes recomendarme un buen dentista?», me vendrá inmediatamente a la cabeza su nombre. Durante los próximos años, esa única llamada telefónica va a producir miles de dólares de ingresos para el dentista.

¿Cómo puede desarrollarse una buena clientela en la profesión de dentista? Ponga un poco de glaseado en el pastel. Sencillamente, proporcione mayor servicio del que se espera de usted.

Cómo un poco de glaseado en el pastel está haciendo que prospere un negocio inmobiliario

En primer lugar, preste usted el servicio; el dinero se cuidará a sí mismo. Esto es una ley del éxito, de la misma manera que la gravedad es una ley de la física.

Una amiga mía, que vende inmuebles residenciales, después de cada venta, realiza una llamada de buena voluntad «glaseando el pastel».

«Esto no es corriente en el negocio inmobiliario», me explicó. «La mayoría de los agentes inmobiliarios temen que el comprador tenga alguna queja. Frecuentemente, los compradores tienen pequeños problemas. Yo se los soluciono. Nada hay mejor, para mi buena reputación, que el servicio post venta. En cierto sentido, me alegro cuando la gente tiene alguna queja. Los compradores se olvidan pronto del agente que les ha vendido la casa. Pero siempre se acuerdan de un agente que les ha proporcionado un servicio post venta.»

«Y te sorprenderías», continuó, «de la cantidad de veces que las personas a quienes vendo una casa conectan conmigo unos años más tarde para decirme que se trasladan a vivir a otro lugar o que quieren cambiarse a otra

casa más grande y me encargan la venta de la que yo les vendí. Desde que comencé con este negocio, hace treinta años, he vendido una misma casa hasta tres veces.»

El servicio post venta, ese glaseado añadido en el servicio de intermediario en la transacción, produce su resultado. Simplemente, dé un poco más de lo que la gente espera recibir.

Por qué John vende el doble de ropa de lo normal

El negocio de venta de ropa al por mayor es tan competitivo como el que más. Hay días en los que un vendedor de ropa al por menor tiene más vendedores en su tienda, tratando de que les compre su mercancía, que clientes a quienes vendérsela. Pocos vendedores de ropa al por mayor consiguen hacer un negocio importante, pero John lo está logrando.

Un día pregunté a John por qué lograba facturar más del doble de lo que cualquier colega suyo facturaba por término medio. John pensó durante un momento y me dijo, «gracias a una buena preparación».

Al oírle, dije a John, «me sorprende lo que me dices. Ya sé que la preparación es un factor muy importante en lo que algunas personas consiguen, pero es muy poco frecuente que se considere como el factor primordial».

John sonrió, y me dijo, «no me he explicado bien. No he querido decir que mi preparación es lo que hace que gane mucho dinero. Solamente fui a la escuela nocturna durante unos cuantos trimestres. Cuando he dicho preparación, me estaba refiriendo a lo que hago para ayudar a mis clientes a revender la mercancía que yo les vendo.»

«Verás», siguió John, «mi función como vendedor no termina cuando el comerciante recibe la mercancía. Hasta ahí, solamente ha tenido lugar la mitad del proceso. La otra parte consiste en que los clientes de ese comerciante compren la mercancía que yo he vendido. Muchos de los vendedores a quienes proveo no son buenos comerciantes. No saben vender. Y, si ellos no venden lo que yo les vendo mi negocio se agotaría rápidamente. De modo que cuando presento un nuevo modelo a mis clientes, les explico qué tipo de mujer es el ideal para comprar ese vestido (su edad, la importancia que se supone debe darle a la moda, su poder adquisitivo y todo ese tipo de cosas). Además, les explico qué características del vestido conviene resaltar, cómo exhibir el artículo, y, lo más importante de todo, cómo cautivar la imaginación del cliente.» «¿?,Qué quieres decir con cautivar la imaginación del cliente?», pregunté. John sonrió y me contestó, «la mayoría de la gente que vende ropa de hombre o de mujer, sólo vende el paño.» «Este producto está hecho 100 % de lana, o este vestido no encoge al lavarse.» Pues bien, esas explicaciones no venden. El comerciante no hace más que repetir lo que ya dice la etiqueta. «Yo enseño a mis clientes a decir al comprador que el vestido le va a sentar estupendamente en el trabajo, o lo caro que va a parecer a la gente, cuando en realidad no es caro, o, a decir, “qué buen aspecto tiene usted con ese vestido”».

A eso me refiero cuando hablo de imaginación. Cuando logro transmitir imaginación a los comerciantes, venden más, y yo también vendo más.»

«En el fondo es muy sencillo. Pero la mayoría de mis competidores dan por descontado, sin razón, que el comerciante se las va a ingeniar por su cuenta para inventar el sistema de dar salida a la mercancía. Así es como vendo, contestando a tu pregunta, aproximadamente el doble que un competidor mío mediano.»

Atención vendedores: pongan un poco de glaseado en el pastel a sus clientes. Ayúdenles a vender a su vez los productos y todos harán más negocio.

¿Quiere más? Haga lo que haga, dé algo extra.

Un ginecólogo me contó por qué siempre telefona a todas las madres a quienes ha ayudado a dar a luz poco tiempo después de que abandonan el hospital.

«La llamada la hago puramente para enviarles mis buenos deseos, ya que el cuidado tanto de la madre como de la criatura está ya en manos de otros especialistas. Pero, de todas formas, hago la llamada, por razones egoístas. Quiero que la madre hable de mí a sus amigas cuando éstas queden embarazadas.»

Después de haber aceptado una reclamación, los agentes de seguros que quieren hacer crecer su negocio llaman o visitan al asegurado para ver si está satisfecho. Dado que el asegurado ha comprobado que la compañía paga en caso de siniestro, la llamada es una ocasión perfecta para revisar los demás seguros que el cliente puede necesitar. El momento de aceptar una reclamación es una oportunidad fantástica para vender más seguros.

La gente inteligente, en todas las profesiones, añade un poco de glaseado al pastel que vende. Las empresas que venden ordenadores, para obtener una cuota de mercado mayor, hacen un seguimiento después de la venta para asegurarse de que la instalación se ha realizado correctamente. Conozco a un vendedor de ropa que llama a sus clientes un mes, más o menos, después de que han comprado un traje nuevo para preguntarles si están satisfechos y a la vez les informa de la nueva ropa que ha recibido en su establecimiento.

Betty M. vende diversos productos domésticos, tales como detergente, limpiametales, productos para limpiar las alfombras o ambientadores desodorantes. Ha adquirido la costumbre de llamar una vez al mes a todos sus clientes para preguntarles qué tal les va con los productos, y para sugerirles otros que podrían necesitar para la casa. «Estoy segura —dice— de que nuestros productos son los mejores del mercado. Y por eso algunos clientes me telefonan para hacer su pedido. Pero para lograr que el negocio crezca, les llamo yo.»

Los estudiantes que quieren obtener mejores notas, preparan sus informes cuidadosamente, procurando mecanografiarlos y encuadernarlos bien, y no olvidándose de escribir correctamente el nombre del profesor.

Poner glaseado al pastel consiste en dar a la gente más de lo que espera recibir, y empieza con cosas tan simples como saber contestar correctamente al teléfono. Cuando se llama a un negocio, con gran frecuencia, se oye una voz al otro lado del hilo que dice, «no me gusta mi trabajo. ¿Por qué me molesta? ¿Qué es lo que

quiere?» El tono de voz de esa persona revela a la perfección la actitud de quien contesta, al igual que revela la actitud del negocio.

Un director de un negocio que sea inteligente nunca pone a gente con actitud negativa en los puestos en los que hay que trabajar de cara al público, como son telefonistas, recepcionistas, cajeros que están en una mesa de control o taquilleros. Los clientes o consumidores de los productos rara vez por no decir nunca, ven al presidente de la empresa o a un directivo importante. Su juicio, bueno o malo, sobre la empresa, se basa en el trato que reciben de la gente de menor rango dentro de ella.

Los viajeros asiduos se alojan en hoteles en los que la persona que hace la reserva es amable y bien dispuesta. La gente elige el restaurante donde va a comer en función de la actitud de quienes les indican donde poder sentarse, les sirve y les cobra. La calidad de la comida siempre es menos importante que el servicio a la hora de hacerse con una clientela asidua. Y las empresas que se ocupan de repartir paquetes saben que su mejor arma para competir con el Servicio Postal, donde por lo general el personal muestra una actitud negativa, es prestar un servicio cortés y amistoso.

Expresiones tales como «por favor», «gracias» o, «qué buen aspecto tiene usted hoy», suponen un glaseado, de coste nulo, que hace que se venda más y que los negocios crezcan.

Un consejo para los directores: telefoneen a su propia oficina. Si no oyen una voz agradable, que parece decir, «estoy encantado de que llame usted», explique a la persona que ha contestado al teléfono cómo debe hacerlo o sustituya a esa persona por otra. Lleve a su oficina a un amigo. Si no le tratan con la máxima atención, tome medidas.

Las personas que se orientan al éxito, se preguntan, «¿cómo puedo dar a los demás más de lo que esperan?, ¿qué tipo de glaseado puedo añadir al pastel que estoy vendiendo?»

El pastel, es decir, el producto o servicio que usted ofrece, no es más que pasta cocida. Pero cuando usted le pone un poco de glaseado y proporciona un pequeño servicio post venta, ha convertido esa pasta en algo delicioso. Inténtelo, y disfrute de lo que va a recibir a cambio.

Para influir en las personas pruebe el sistema del «resultado óptimo»

Hace unos cuantos meses desayuné en Mineápolis con un joven amigo mío, Alec W., que dirige un negocio propio de servicio de preparación de reuniones. Su labor consiste en planificar las más importantes reuniones corporativas, organizando el lugar de la reunión, la recepción, los oradores, los galardones, el transporte de los participantes; en fin, todos los detalles que exige una reunión bien organizada. Durante el desayuno, Alec me dijo, «faltan tres horas para que salga tu vuelo. Tengo que hacer una visita a un posible cliente. ¿Me acompañas? Quizá podrías darme algún consejo sobre cómo hacer la presentación para lograr el encargo.»

Le dije que me encantaría, siempre que no fuera un estorbo en su labor.

Alec se desenvolvió magníficamente. Empezó preguntando al posible cliente cuál era el resultado óptimo que deseaba obtener de la reunión. Alec le dijo, «Sr. Brown, supongamos que la reunión ha terminado y que los participantes van de regreso a sus casas. ¿Con qué idea quiere que se queden de su empresa, de sus objetivos para el próximo año, de la nueva línea de productos? ¿Cuál es el objetivo supremo que se plantea usted para la reunión?»

Alec basó toda su exposición en que el posible cliente le explicara cuál era el «resultado óptimo».

Cuando Alec terminó su minucioso sondeo del resultado óptimo, volvió a exponer, con todo detalle, los objetivos principales que el posible cliente había establecido para la reunión. Después, le dio las gracias y concertó una cita para otro día para el que se comprometió a presentar un plan completo para la reunión de la empresa.

Más tarde, Alec me explicó, «con los posibles clientes siempre utilizo el sistema de la doble entrevista. En la primera, solamente reúno información. Nunca trato de convencer a un cliente nuevo lo buenos que son mis servicios, antes de poder hacer un diagnóstico de lo que quiere o necesita. En la segunda entrevista, le explico cómo mis servicios pueden ayudarle a alcanzar los objetivos que se ha propuesto.»

En el vuelo hacia casa no podía desviar la atención del método extraordinariamente efectivo de venta de Alee. Alec no dijo al cliente, «esto es lo que le conviene» o «tenemos exactamente el programa que necesita para su reunión». En vez de hacer eso, Alee actuó como quien tiene que hacer un diagnóstico. Dejó a su futuro cliente que fuera él mismo quien explicara lo que quería conseguir de la reunión y sólo después diseñó el programa ideal para que el cliente quedara satisfecho.

Para lograr un trabajo, utilice el sistema del óptimo resultado. Para cubrir un puesto de trabajo, se pone especial énfasis en los *curriculum vitae*. Pero, en realidad, el *curriculum vitae* sólo le ayuda a concertar una entrevista. No hace que consiga el trabajo. Este se consigue en la entrevista personal. Y en la entrevista personal puede usted usar en su favor el método de «resultado óptimo» de Alee.

He aquí cómo.

Al principio de la entrevista diga al entrevistador algo parecido a esto «sé que estamos aquí porque desea examinarme para ver si les convengo a ustedes y porque yo quiero ver si su empresa me conviene a mí. Estamos aquí para ver si resultaría beneficiosa para las dos partes una relación laboral. Señor, ¿sería tan amable de describirme cuál es la persona ideal (resultado óptimo) que tiene usted en mente?»

Esta introducción es franca y clara, y el entrevistador le dirá algo parecido a esto, «la persona que buscamos debe tener varias cualidades: honestidad, competencia, iniciativa, voluntad de cooperación y ambición».

Entonces, sabiendo qué cualidades busca el entrevistador, puede explicar lo bien que se adapta usted al

modelo ideal que aquél tiene. Dé pruebas de honradez, mencionando el hecho de que se han confiado a su custodia dinero o mercancías. Demuestre su competencia relatando su experiencia laboral, su preparación educativa y las distinciones que ha recibido.

Al pedir a quien le va a entrevistar que le explique cómo debe ser la persona óptima para el trabajo, está usted demostrando madurez intelectual y, así, puede mostrar cómo sus cualidades se corresponden a las necesidades del empleo.

También está usted demostrando que tiene una mentalidad negociadora a la hora de buscar trabajo.

Cómo se vendieron bienes inmuebles por valor de 1.500.000 dólares con el método del resultado óptimo

Después de haber presenciado como Alee usaba el método del «resultado óptimo» con éxito, empecé a explicarlo en los seminarios de trabajo sobre ventas, diciendo siempre de quien lo había aprendido. Unos 18 meses más tarde de haber explicado el método de venta del «resultado óptimo» a un grupo de agentes inmobiliarios, me encontré con Jack A., un agente de la propiedad inmobiliaria de Los Angeles.

Jack me explicó cómo había utilizado el método. «Poco después del seminario que celebramos contigo, recibí una llamada desde Pittsburgh, de un ejecutivo que iba a trasladarse a Los Angeles para instalar una oficina de delegación de su empresa», empezó Jack. «Decidí utilizar el método de venta del resultado óptimo. En lugar de hablarle durante cinco o diez minutos y después prometerle el envío de un informe con la descripción de las características de varias de nuestras casas, le dije que me diese detalles específicos de lo que quería. Después de una llamada de diagnóstico de una hora, ya sabía que quería que su casa estuviera apartada, el tipo de vecinos que prefería y lo cerca que deseaba estar de tiendas, colegios y campos de golf. Me hice cargo de todo lo que mi posible cliente consideraba importante. Y le prometí que buscaría en nuestro inventario, de dos mil ciento sesenta casas, y que volvería a hablar con él dos días después.»

«Dos días más tarde le telefoneé y le dije que había encontrado cuatro casas que se ajustaban a sus preferencias y le pedí que visitara Los Ángeles, en compañía de su mujer, el siguiente fin de semana.»

«El sábado por la mañana fui a buscar al aeropuerto a mi posible cliente y a su mujer y les llevé a almorzar a la zona de la ciudad donde se encontraban las cuatro casas. Después del almuerzo se las enseñé. Y al cabo de tres horas la pareja se decidió por una de ellas y la operación quedó cerrada.»

«Pero me has dicho que has vendido por valor de un millón quinientos mil dólares, gracias a la técnica del resultado óptimo. ¿Tanto pagó aquel individuo por una casa?»

«No, hombre, no», sonrió el agente, «pero durante los siguientes seis meses, otras cinco familias se trasladaron aquí. Y como había prestado un servicio perfecto al director, lógicamente recomendó a sus empleados que me llamaran, de forma que terminé vendiendo seis casas.»

También expliqué el método del «resultado óptimo» a un amigo que está desarrollando un negocio de comercialización múltiple. Las personas que trabajan en su empresa empiezan vendiendo productos a tiempo parcial e invitan a otras personas a unirse al negocio.

Con objeto de reclutar personal, les pide que describan cuál es el negocio a tiempo parcial, ideal, que les gustaría tener. Mi amigo dice que lo que quieren las personas para su negocio a tiempo parcial son ganancias sin límite, poder implicar a su familia, horario flexible, pocos gastos generales y que los productos sean buenos.

«Cuando he conseguido que la gente se haga cargo de lo que quiere», me explicó mi amigo, «es muy fácil mostrarles cómo mi negocio encaja perfectamente en lo que les interesa.»

¡El método del resultado óptimo funciona! Empléelo.

Una de las grandes empresas de programas para ordenadores utiliza el método del resultado óptimo para aumentar el negocio que realiza con sus 2.000 clientes de Estados Unidos y Europa. Dos veces al año, la empresa invita a sus clientes a asistir a una «convención», pagándoles los gastos. El objetivo de la reunión es dar a los clientes la oportunidad de indicar al productor de programas qué cambios quieren introducir en los productos ya existentes y qué nuevos productos creen más necesarios. De esta manera, la empresa de programas para ordenadores disminuye sus gastos de comercialización, y consigue crear una gran lealtad en sus clientes.

Acostúmbrese a preguntar, «¿Cuál es su opinión?»

Un aspecto crucial del método del resultado óptimo consiste en que la gente se exprese. Todo el mundo tiene opinión sobre muchas cosas: sobre si la empresa está actuando bien o mal, qué es bueno y qué es malo para la economía, qué tal están desempeñando su labor el gobernador, el alcalde y el presidente y sobre si la seguridad social va a seguir existiendo.

Y muchas personas, dentro de un negocio, tienen opiniones sobre cómo podría dirigirse mejor la empresa. El problema radica en que, en la mayoría de las organizaciones, nunca se pregunta a los trabajadores «¿cuál es su opinión?», «¿se le ocurre alguna idea para hacer mejor las cosas?» o «¿puede sugerir algo para hacer esto más rápidamente?» Como consecuencia, se desperdicia una gran cantidad de inteligencia, la gente con ideas se siente frustrada y la calidad de los resultados de la organización se resiente.

Tengo un amigo en Florida, Peter F., que trabaja en el sector siderúrgico. Durante la última recesión económica, la mayoría de las empresas siderúrgicas se encontraron en una situación verdaderamente desesperada. Sin embargo, la empresa de Peter creció espectacularmente. Hace un mes, estuve con Peter en el hotel que utiliza habitualmente su empresa, y le pregunté cuál era la razón de que su negocio no dejase de crecer, mientras sus competidores atravesaban grandes dificultades.

«Supongo que hay una serie de factores que lo explican, pero una cosa que siempre hago es pedir su opinión a la gente, antes de tomar decisiones cruciales. Por supuesto, leo el diario de Wall Street y otras publicaciones

sobre negocios, con regularidad, pero, como aprendí en el ejército, las mejores ideas a menudo surgen de los soldados que están en primera línea. Instalamos las láminas de acero que fabricamos por todo el país. Y yo he adquirido la costumbre de hablar siempre con las personas responsables de la instalación. Les pido su opinión sobre qué es lo que piensan nuestros clientes. Mantengo un constante intercambio de opiniones, recogiendo información de nuestros instaladores y vendedores.

«Uno de nuestros productos consiste en almacenes refrigerados de acero hechos a la medida. Siempre pregunto a nuestros clientes qué cambios les gustaría que introdujéramos en cada nueva remesa de cámaras refrigeradoras.»

«Todo el mundo piensa en algo», siguió mi amigo, «de forma que yo les animo a decirme lo que piensan. Cuando pido su opinión a los instaladores, a los conductores de camiones, a los empleados de producción o a los clientes, consigo dos cosas. En primer lugar, obtengo su cooperación, porque tienen la oportunidad de comunicarme sus puntos de vista. En segundo lugar, recojo gran cantidad de buenas ideas que puedo convertir en beneficios.»

«Tengo problemas a la hora de enseñar a algunos de mis ejecutivos la técnica de preguntar, “¿cuál es su opinión?”. Algunos de ellos tienen el prejuicio de creer que pedir su opinión a otras personas, en especial a los subordinados, es un signo de debilidad. Bajo mi punto de vista, dejar que otras personas expresen lo que piensan es un signo de fortaleza.»

Utilice la técnica del resultado óptimo. Se consiguen maravillas en la consecución de los objetivos; se trate de una venta, de un trabajo mejor o de procurarse cooperación y ayuda.

- Descubra cuál es el beneficio o ventaja ideal que la otra persona busca.
- Idee qué es lo que tiene que ofrecer para dar ese beneficio ideal.

Puede utilizar la técnica del resultado óptimo en cualquier cosa que haga.

Si es usted un estudiante que quiere obtener un 10, pregunte a su profesor, al principio del curso, qué tiene que hacer, concretamente, para lograr un 10.

Si es usted un abogado que está asesorando a alguien que va a otorgar testamento, entérese exactamente de lo que quiere expresar su cliente en el testamento antes de hacer el borrador.

Si quiere lograr un ascenso dentro de seis meses, pregunte a su director qué tiene que hacer para conseguirlo.

Piense en la calidad (le hace ganar), no en la cantidad (le hará perder)

Hay una diferencia sutil, pero muy importante, entre la gente corriente (que se conforma con poco) y aquellos individuos que emplean su esfuerzo para disfrutar más. Las personas orientadas hacia el éxito ponen en primer lugar la calidad en todo aquello que hacen, desde realizar una compra, hasta desarrollar una amistad. Por el contrario, los individuos mediocres dirigen su atención sobre la cantidad. Los que se orientan hacia el éxito buscan el valor auténtico de las cosas, mientras que la gente mediocre solamente tiene en cuenta, «¿cuánto cuesta esto?», «¿qué tamaño tiene?» y «¿cuál era su precio primitivo?» *Evite la «ganguitis».* He llevado a cabo un pequeño experimento a lo largo de los años, que puede parecer una tontería, pero que así y todo, tiene su interés. En un aula de clase o en una conferencia, pido a las mujeres asistentes que escriban en un trozo de papel el número aproximado de pares de zapatos que tienen.

¡El número, por término medio, es 24! Después les hago otra pregunta, «¿cuántos de esos zapatos han usado alguna vez en los últimos seis meses?» La media suele ser de cuatro o cinco.

Por último, pregunto, «por qué compra usted tantos zapatos si no los va a utilizar?» Las respuestas suelen ser siempre las mismas: «Estaban en rebajas y, sencillamente, no pude resistir la tentación de comprarlos» o «los zapatos parecían magníficos en la tienda, pero luego me di cuenta de que no me gustaban» o «tenían un descuento del 50%».

Haciendo este experimento, también me he dado cuenta de que los zapatos que se compran pero luego no se usan, están mal confeccionados, son de baja calidad y tienen un diseño propio de una moda pasajera. Los zapatos que más utilizan las mujeres son de buena calidad (relativamente caros), sientan bien y son bonitos.

He realizado experimentos parecidos con los hombres, a propósito de sus camisas y sus corbatas. Las conclusiones a las que he llegado son las mismas. La mayoría de los hombres sólo se ponen una pequeña parte de las camisas y corbatas que tienen. Y la razón de «las compré porque estaban rebajadas de precio» también es primordial. Los tenderos inteligentes tienen para su propio uso, comparativamente, muchas menos cosas. Saben que las *verdaderas* gangas no están «en liquidación» o «rebajadas». Los compradores perspicaces saben la gran verdad que encierra el consejo, «paga el doble y compra la mitad».

La ropa de verdadera calidad que compremos hoy seguirá estando de moda dentro de diez o veinte años. Un buen coche seguirá teniendo valor y seguirá siendo apreciado dentro de cinco o diez años, mientras que los «negocios de ocasión» no tendrán ningún valor. Las buenas joyas suben de valor con el tiempo, la bisutería «de ganga» que compremos hoy no tendrá valor mañana.

En otras palabras, «venta de ocasión», normalmente significa «no es muy bueno».

Aproximadamente el 30 % de la comida que se compra «porque estaba rebajada de precio» termina en el cubo de la basura y los desperdicios. Uno de los sencillos trucos que utilizan algunos fabricantes de detergentes consiste en empaquetar sus productos en cajas enormes y después llenarlas casi en su totalidad de sustancias inútiles, para que el resultado parezca una «gran ganga». Sea lo que sea que usted compre, ropa, utensilios, automóviles, alimentos o incluso una casa, tenga un cuidado enorme si lo hace, exclusivamente, por el hecho de que esté rebajado de precio. El concepto defendido por Benjamín Franklin de, «no seas sabio con los peniques y

tonto con las libras», tiene plena vigencia.

Toda una nueva industria (la de los minialmacenes) ha crecido mucho, porque sirven para almacenar los productos que a la gente le gustaría no haber comprado, pero que no arrojan a la basura, porque eso les haría sentirse culpables. El problema no está en comprar un pequeño apartamento, sino en no ser capaz de resistir la tentación de comprar lo que no es más que pura chatarra.

¿Más amigos o verdaderos amigos? Hace algunos veranos me encontré con un antiguo miembro del Congreso en un balneario, en Colorado. Habíamos participado juntos en una conferencia sobre recursos humanos. Después, estuvimos un par de horas hablando sobre el mayor misterio de la vida, las personas.

«Estuve en el Congreso durante doce años», me dijo mi nuevo amigo.

«Durante ese tiempo creía que tenía miles de amigos. Todas las semanas recibía cientos de cartas y docenas de llamadas telefónicas. Cuando visitaba mi distrito, la gente me deseaba lo mejor, me asediaban. No tenía ningún problema para reunir fondos para la campaña electoral.»

«Más tarde», siguió el antiguo congresista, «aprendí una gran lección; tan sólo unas cuantas horas después de ser derrotado en mi campaña número siete, (en este momento de su narración el exmiembro de la Cámara levantó sus manos, mostrándome las palmas y Separando los dedos) descubrí que no tenía, ni tan siquiera, diez auténticos amigos en todo el mundo.»

«Esta experiencia contiene sin duda una gran lección», comenté.

«En efecto», dijo él. «Cuando tuve tiempo para pensar en ello, llegué a la conclusión de que es mejor tener diez amigos de verdad que diez mil personas que te hacen caso cuando estás arriba, pero que te ignoran, e incluso te desprecian, cuando caes. Los amigos, como ocurre con cualquier otra cosa, deben medirse por su calidad y no por la cantidad.»

Este hombre, entrado en años, hizo una observación muy importante: en cuestión de amistades, hay que contar solamente a aquellos a quienes de verdad les importas y que quieren ayudarte sin esperar nada a cambio. Nunca hay que considerar amigos a aquellas personas que sólo quieren que se les haga un favor.

Un menor precio significa un menor valor, en bienes inmuebles. Los bienes inmuebles constituyen tal vez la inversión o negocio más cercanos a la perfección que hay. Los bienes inmuebles son el único tipo de propiedad que es verdaderamente perenne. Por eso se les llama también bienes «raíces». Son bienes absolutamente reales*. Constituyen la fuente de todo en nuestra vida: de lo que comemos, vestimos y usamos y donde trabajamos. Y, sin embargo, cuando llega el momento de comprar o alquilar una casa para vivir, mucha gente tiene en cuenta el precio antes que el valor, y termina recibiendo menos de lo que da.

* En inglés, los bienes inmuebles se denominan *real estate*, de ahí la insistencia en lo de «real». (*N. del T.*)

La elección de la residencia de uno puede resultar prolongada, difícil, incluso angustiada. Y, cuando, por fin, toman la decisión de adquirir determinada casa, muchos compradores se decepcionan rápidamente. A menudo se producen discusiones como ésta entre una pareja que ha comprado una casa.

Ella dice: «No es la casa con la que yo soñaba, pero creo que es adecuada para nuestras necesidades. Además, nuestros ingresos no dan para más y no tenemos unos trabajos seguros. Podríamos haber comprado la casa que queríamos, pero el agente se empeñó en que este lugar era una ganga.»

Dice él: «Estoy de acuerdo. Francamente el sitio no parece gran cosa y me siento un poco desconcertado. Pero, con un poco de suerte, nuestros ingresos aumentarán y, a lo mejor dentro de cuatro o cinco años, podemos trasladarnos a otro sitio que nos guste más.»

Ella: «Eso espero. Jimmy sólo tiene cuatro años de edad, y confío que el vecindario sea adecuado para él hasta entonces.»

El: «Es posible que pudiéramos haber comprado una casa más bonita pero tenemos que procurar estar contentos con ésta. Después de todo, nunca se sabe qué va a ocurrir en el futuro.»

¿Vale la pena el conformismo de estas personas teniendo en cuenta las desventajas? A la pareja no le gusta verdaderamente la casa y, por lo tanto, la cuidarán peor y realizarán menos mejoras. El chico está en una edad en la que el entorno físico y la influencia de otros niños tiene una importancia extraordinaria. Dado que la casa no está situada en una zona muy deseable, siempre tendrá menor valor que una casa situada en un lugar agradable. De hecho, la casa puede incluso bajar de valor.

El lugar en que se vive influye en todos los aspectos de la vida de uno: en sus actividades, en su confianza, en sus amistades e incluso en su salud. Las personas que deciden, a la hora de elegir una casa, ir a por lo mejor, son más felices, prosperan más y se sienten mejor que aquellos que optan por la vía del «ahorrar y conformarse».

Evite el síndrome del «clip». Solamente hay dos preguntas básicas a las que uno tiene que responder correctamente para acumular una gran riqueza.

La primera de ellas es:

«¿Cómo podemos aumentar los ingresos?»

La segunda pregunta, en relación con la acumulación de riqueza, es:

«¿Cómo podemos disminuir los gastos o reducir los costes?»

Cualquier decisión que se tome, sea dirigiendo a personas o dirigiendo las finanzas de un negocio, supone responder a estas dos preguntas.

Cuando se trata de que no se disparen los gastos, mucha gente se deja llevar por el síndrome del «clip». Docenas de veces he observado a ejecutivos discutir sobre sistemas de ajustar los costes o evitar que suban los gastos. Y, casi sin excepción, la conversación se centra en recortar los gastos de cosas que son relativamente

poco importantes, como el material de oficina (carpetas, sobres, «clips».) o los gastos de viaje, o se discute sobre subir el termostato en verano, de forma que todo el mundo pase calor (con lo que trabaja con menos eficacia) y bajarlo en el invierno, de forma que haga frío (y también se trabaja con menos eficacia).

Y, mientras tanto, ocupándose de recortar pequeños gastos, frecuentemente pasan por alto los grandes planes de reducción de gastos, tales como suprimir la fabricación de productos que no dan beneficio, unir algunos departamentos, hacer un mejor uso de los ordenadores o seleccionar vendedores nuevos.

Como alguien dijo, «los americanos conocen el precio de todo pero el valor de nada». A diario comprobamos la verdad de esta afirmación.

El punto de vista del «listo en peniques, tonto en libras», es muy frecuente en los negocios. La gente contrata con frecuencia seguros de automóviles por el hecho de que regalan algo a cambio y luego se sorprenden y se enfadan cuando hacen una reclamación y descubren qué es lo que la empresa aseguradora *no* aseguraba.

Un amigo mío me contó la experiencia que tuvo con un contable que había contratado a precio de saldo.

«J.J. trabajó para mí durante seis años. No sé casi nada de contabilidad y había oído que sus honorarios por hora de trabajo resultaban muy baratos. Posteriormente me fui del Estado en el que vivía y tuve que cambiar de contable. El nuevo contable me pasaba unas minutas más altas, pero yo estaba ocupadísimo y la falta de tiempo hizo que le dejara hacerme las cuentas. Revisó mis balances y cuentas de los últimos seis años y me dijo que había estado mal asesorado. No había errores graves, pero me indicó que existían numerosas equivocaciones de criterio que afectaban a asuntos como la depreciación, los gastos del negocio, las contribuciones por pensiones y reparto de beneficios y los impuestos deducidos de los salarios. Le pregunté cuánto había pagado de más en concepto de impuestos. Me contestó: «No se lo puedo decir con exactitud sin hacer antes un examen muy laborioso. Ya es demasiado tarde para que recupere lo que ha pagado de más por causa de errores, pero puedo hacer una estimación aproximada de, por lo menos, 100.000 dólares.»

Mi amigo, en los últimos seis años, había ahorrado 4.000 ó 5.000 dólares en honorarios de su contable, para poder «darse el gusto» de pagar 100.000 dólares más de impuestos.

Al principio de mi carrera, trabajé para una persona que realmente iba tras el céntimo. Una de mis obligaciones consistía en contratar personal de oficina. Muchas veces sugerí a mi jefe (que siempre rechazaba mi propuesta) que contratáramos a la gente más capaz que encontraríamos. Esto habría supuesto un 10 ó un 20 % en concepto de incentivos por encima del salario normal. Pues bien, mi jefe era partidario de contratar personal a bajo coste, lo que inevitablemente terminaba significando un coste alto, dada su baja productividad, sus errores, el continuo cambio de empleados y los días perdidos por enfermedad.

Los que piensan en cosas grandes también cuidan las cosas pequeñas

Harvey S. Firestone dijo: «El éxito es hijo del detalle.» ¡Qué gran verdad! Casi todos hemos visto cómo se pierde un partido de fútbol porque un jugador no ha defendido tal y como estaba planeado. Y hemos visto a actores cómicos cometer un error por un problema de sincronización, de un segundo o menos. O hemos dejado de hacer una compra por percibir una inflexión, que no nos ha gustado, en la voz del vendedor justo cuando íbamos a hacer el pedido.

Tenga en cuenta el siguiente ejemplo. Los Volkswagen son de los coches en venta mejor construidos de todos los tiempos. La gente era incondicional de Volkswagen por su solidez y su fiabilidad. Lo importante eran los detalles. Más tarde la empresa empezó a fabricar el automóvil en los Estados Unidos. Rápidamente las ventas bajaron de forma espectacular. Y todo ello por una razón: no se prestó atención a los detalles. Las cosas pequeñas no funcionaban. Las manillas de las puertas se caían con facilidad, los pedales de embrague eran defectuosos, el sistema de aire acondicionado no funcionaba y el sistema de frenado tampoco lo hacía correctamente. Hubo problemas de seguridad que dieron lugar a varias devoluciones.

Volkswagen perdió una gran cuota de mercado, no porque el diseño básico (lo más importante) del coche estuviera mal, sino porque las instrucciones detalladas sobre el ensamblaje del coche se siguieron a la buena de Dios. Como consecuencia, cientos de miles de compradores de coches dejaron de lado la marca Volkswagen hasta que logró restablecer su prestigio.

La falta de atención a los detalles no es, de ninguna manera, un problema que afecte exclusivamente a la Volkswagen. En los últimos años, son más los automóviles americanos que se devuelven por falta de cuidado que los que se fabrican.

Un cirujano me contó por qué una operación de rodilla que realizó le llevó cinco horas en lugar de tres. «La persona responsable de hacer el pedido de una pieza mecánica que yo tenía que insertar en la articulación de la rodilla se equivocó de tamaño. Se necesitaron dos horas para ajustar la pieza al tamaño correcto.»

Más de 100 personas murieron en un accidente de aviación producido durante el despegue, en medio de una tormenta de nieve, en el aeropuerto nacional de Washington, porque el piloto pensó que unos cuantos cientos de libras de peso de nieve en las alas no tendrían importancia. Pero el peso de más tuvo su importancia y, en cuestión de segundos, el avión estaba en el Potomac.

Un gran plan, unido al cuidado de los detalles, es lo que cuenta. Una vez concebido un gran plan, la atención a los detalles es lo que cuenta. Un amigo mío es propietario de dos restaurantes de gran éxito, en Nueva Orleans. Los dos restaurantes producen mucho dinero. Un día pregunté a mi amigo cómo se las ingeniaba para mantener a pleno rendimiento sus restaurantes mientras la mayoría de tales establecimientos pasaban dificultades e incluso quebraban.

Mi amigo me dijo sonriendo: «Hay tres secretos que explican mi éxito: detalle, detalle y detalle. Empecemos

con los menús. Los nombres de cada aperitivo, ensalada, pan, bebida y postre los elegí después de pensarlos cuidadosamente. Elegí la decoración solamente después de haber recibido la opinión de cinco decoradores. Escuché tocar a cuarenta violinistas antes de seleccionar a los tres que contraté. Las plantas, el mobiliario, las sillas, la cubertería, todo, en suma, lo elegí cuidadosamente.»

«¿Y qué hiciste con la comida?», le pregunté.

«Eso es lo más sencillo de todo», señaló mi amigo. «Solamente compramos carne, verdura y fruta de primera calidad. Lo mismo hacen un centenar de restaurantes en Nueva Orleans. Pero la diferencia está en que mi personal presta mayor atención a los detalles al preparar la comida.»

Mi amigo repitió, riendo: «Detalle, detalle y detalle.»

He aquí el caso de un restaurante que cobra aproximadamente el doble que sus competidores, funciona casi siempre al límite de la capacidad del local y produce mucho dinero, porque es capaz de hacer verdad aquello de que, los detalles hacen la diferencia.

Un poco más de atención a los detalles da lugar a unos precios más altos en cualquier cosa que usted haga. En una ocasión, pregunté a un fabricante de ropa cómo podía cobrar por sus trajes un 50 % más que sus competidores.

Y me contestó: «Ya sé que usted piensa en las cosas importantes. Yo también. Pero, además, pienso en las cosas pequeñas.»

«¿Me puede explicar qué es lo que quiere decir?», le pregunté.

«Encantado.»

Entonces sacó un traje del perchero y me enseñó lo que hacía él con los trajes y que sus competidores, que vendían a precios más baratos, no hacían. Me enseñó los puntos, el tejido, las costuras de las piezas, los forros, como estaban cosidos los botones y otras cosas «pequeñas».

Después de ver su demostración, entendí por qué podía permitirse cobrar precios más altos.

Posiblemente la batalla más importante de la Segunda Guerra Mundial fue el hundimiento del buque de guerra alemán llamado «Bismark.» Si no se hubiera hundido el Bismark, es probable que Gran Bretaña hubiera sido derrotada. Por eso, Churchill se dió cuenta de forma clarísima que había que hundir el Bismark. Al dar la orden de hundir el barco, Churchill dijo a los comandantes de sus naves, una y otra vez, que se aseguraran de que el plan se desarrollaría hasta el mínimo detalle. Al cabo de unos pocos días, el Bismark fue hundido. La clave estuvo en la atención a los detalles. La atención a las cosas «pequeñas», ayudó a Gran Bretaña a sobrevivir.

Las cosas «sin importancia» hacen la diferencia

En mi calidad de orador ante asociaciones de comerciantes, en seminarios de venta y administración, y otros, puedo apreciar varias veces a la semana, de primera mano, por qué es tan importante el cuidado de los detalles.

He aquí tres descuidos, presenciados el último mes, que echaron a perder en buena parte los objetivos de una reunión.

Caso n.º 1. El nombre de un importante invitado estaba mal escrito en el programa. Para aquellas personas que estamos constantemente hablando a profesionales constituye un gaje del oficio que el propio nombre aparezca escrito con alguna errata. Ha habido programas de reuniones en los que mi nombre, Schwartz, aparecía como Swartz, Suarts, Schwarts, Shwarz e incluso Schultz.

Pero a aquel invitado le puso furioso ser el final de su nombre deletreado *mayer* en lugar de *meyer*. Se quejó muy enfadado al director ejecutivo de la asociación, al presidente y al personal. Después, cuando dirigió la palabra al grupo, dio mucha importancia a que su nombre estuviera mal escrito. Ciertamente, su reacción fue excesiva. Pero su enfado, incluso aunque lo consideremos exagerado, pone de manifiesto un detalle, que, aunque pequeño, es importante: escriba correctamente los nombres de las personas, bien sea en un comunicado, en una carta, una invitación o un anuncio.

Hay un viejo dicho según el cual, «el nombre de una persona es la palabra más importante del idioma».

Caso n.º 2. En un banquete de entrega de premios en el que se iba a distinguir a 12 personas por sus extraordinarios logros, dos de ellas (que previamente habían sido informadas de que iban a recibir un premio), no fueron incluidas por descuido en la lista de presentación.

El descuido pasó desapercibido durante más de una semana. Las personas no incluidas en la lista fueron lo suficientemente discretas como para no decir, «¿eh!, ¿qué hay de mi premio?»

Pero el mal ya estaba hecho. Las dos personas que no habían recibido el reconocimiento se sintieron excluidas y poco importantes. Y, muy probablemente, cesó su futura cooperación y esfuerzo.

¿Cuál es el punto central?: cuando vaya a otorgar premios, asegúrese, por completo, de que todas las personas a quienes se había previsto premiar reciben su premio.

Caso n.º 3. La «hora feliz» se hace demasiado larga. Las «horas felices», previas a un banquete, son una tradición en las reuniones en Estados Unidos. Las copas fluyen abundantemente y algunos de los participantes aprovechan la ocasión para establecer nuevos «récords» personales en materia de bebida. En una reciente recepción, el organizador de la reunión decidió que todo el mundo estuviera de un humor «excelente» antes del banquete. De forma que la «hora feliz» duró 90 minutos en lugar de los 60 habituales.

Asistieron al banquete unas quinientas personas. Cuando llegó el momento de la comida, más o menos una tercera parte de los asistentes estaban borrachos, otra tercera parte estaban más o menos alegres y la tercera parte estaban sobrios. Además de permitir que la «hora feliz» durara demasiado, el organizador de la reunión cometió otro «pequeño» error.

Los bares permanecieron abiertos durante la cena, de forma que los más bebedores podían pedir copas mientras comían.

Al final, el orador, que era un miembro del Senado de los Estados Unidos, habló. El Senador tenía que pronunciar un discurso serio. Nada más empezar a hablar, algunas de las personas que le escuchaban, que estaban francamente borrachas (personas que, de haber estado sobrias, se habrían comportado con educación y habrían cuidado sus modales), empezaron a interrumpirle. Y durante el discurso no menos de doce personas se levantaron para ir a los aseos y otra docena volvieron después de hacer sus necesidades.

Analice los resultados: cuando acabó de hablar el Senador, no es que estuviera enfadado, estaba furioso. (Más tarde me dijo: «La próxima vez que esta asociación o sus miembros quieran un favor especial de Washington, tendrán que buscar a otro que les ayude.»)

Los directores de la asociación estaban avergonzados. Y los asistentes que estaban sobrios se sentían profundamente ofendidos por el comportamiento de sus compañeros ebrios.

¿Cuál es el punto central?: recorte la «hora feliz» (un pequeño detalle), para que no dure más de treinta minutos. Con eso es suficiente.

Tenga una mente abierta. Evite las discusiones

La mayor parte de la gente discute muchas veces al día. Discuten sobre las tareas que se les encomiendan en el trabajo y sobre cómo desempeñarlas. Discuten sobre dónde comer, sobre política y sobre los asuntos de la empresa. Discuten de cosas importantes y de cosas sin importancia.

Pero *nunca* se gana una discusión.

He aquí un hecho asombroso. No se puede ganar en una discusión. Discuta con su pareja sobre lo que sea (dónde ir a cenar, planes de vacaciones o el colegio de los chicos) y perderá. El resultado será un verdadero lío. Y como si fuera una traca de fuegos artificiales, el lío es como una reacción en cadena. Antes de que se dé cuenta, una discusión aparentemente sin importancia (donde ir a cenar, por ejemplo), puede dar lugar a un sinnúmero de explosiones verbales, que van desde un «no puedo soportar a tus amigos ni a tus parientes», hasta «ya podrías aportar más dinero al mantenimiento de la familia?» o «¿por qué hay que hacer las cosas siempre como tú quieres?»

Discuta con un posible cliente, sobre las ventajas de su producto con respecto a las del producto de su competidor, y perderá. Discuta con un agente de la circulación y conseguirá otra infracción y otra multa.

Discuta con ardor al árbitro y le expulsará del juego, le sancionará o le suspenderá.

Cuando dos personas discuten, cada una de ellas busca en lo más recóndito de su mente la forma de demostrar algo. Y cuanto más tiempo dure la discusión, más convencidas están las dos partes de que tienen razón. Pensemos en esta pequeña discusión sin importancia. Bill piensa que el defensa de los Giants es el mejor de la liga, pero Jack «sabe» que el mejor defensa lo tienen los Rams. Bill y Jack discuten durante una hora, los dos intentando demostrar que tienen razón. Y cuanto más discuten, más detalles buscan en su memoria para conseguir probar que tienen razón. Se empieza por un análisis superficial (cuál de los dos defensas parece ser el mejor), y la discusión pronto se dirige a analizar el porcentaje de pases efectuado, el número de veces que cada defensa fue expulsado, su capacidad de lucha, etc., etc.

Este es el sorprendente resultado de la discusión. Bill está mucho más seguro que antes de que tiene razón en que los Giants tienen el mejor defensa, y Jack está, asimismo, mucho más convencido que al principio de que el mejor defensa es el de los Rams.

Debemos recordar esta regla. Cuanto más larga y profunda sea una discusión, más convencida acabará cada una de las partes de que tiene razón. La técnica de la discusión hace que cada parte se ponga a la defensiva. Y cuanto más se fuerza a una persona a defender su punto de vista, más pruebas encuentra para demostrar que tiene razón.

Las discusiones no hacen cambiar la opinión de nadie. Los debates presidenciales, hoy en día, son un acto dentro del proceso electoral muy esperado. Pero los debates, que son discusiones formalizadas con arreglo a ciertas reglas fundamentales, ¿cambian la opinión de la gente que sabe qué candidato prefieren? Los encuestadores dicen que no. La única razón para aceptar el debate con un oponente en una campaña política es mantener el apoyo que ya se tiene. No aceptar el debate con un rival hace que el candidato parezca un cobarde, y es esto (y no lo que diga en el debate) lo que puede costarle votos.

En cualquier situación tipo David contra Goliath, la mayoría de la gente se pone del lado de David, es decir, del más débil.

Concentrémonos en lo importante:

- Ponga un poco de glaseado en el pastel. Dé a la gente más de lo que ésta espera. Dé más, y recibirá más a cambio.
- Para influir en la gente, piense en el «resultado óptimo». Después, déles lo que ellos han concebido como perfecto.
- Piense en la calidad, no en la cantidad. Recuerde que a la hora de comprar algo, elegir amigos y ganar dinero, la calidad produce mientras que la cantidad cuesta.
- Quien piensa en cosas grandes da importancia a los detalles. Recuerde que el «éxito es hijo del detalle».

CAPÍTULO 4: COMO DESARROLLAR LA CONFIANZA EN EL EXITO

A la mañana siguiente de la transmisión por televisión de una película sobre un holocausto nuclear y sus efectos en la vida de un área metropolitana, pregunté a 100 estudiantes de una facultad universitaria cuál había sido su reacción. ¿Te costó quedarte dormido ayer por la noche, preocupado por las bombas atómicas? ¿Cambió con la película tu opinión sobre el desarmé nuclear? ¿Te atemoriza realmente la posibilidad de una guerra nuclear?»,

Las respuestas fueron negativas. Solamente tres estudiantes parecían estar verdaderamente afectados o preocupados ante la posibilidad de una guerra nuclear y de sus consecuencias sobre nuestra civilización. La posibilidad de una guerra nuclear, el acontecimiento más aterrador que podría ocurrir, no era objeto de preocupación.

Después de la exhibición de la película sobre el desastre nuclear, no aumentó la venta de pastillas para dormir o tranquilizantes, ni tampoco aumentó el número de suicidios. No se produjo un aumento en las ventas de refugios atómicos, de comida enlatada, ni de contenedores para almacenar agua fresca.

¿Cuál es la conclusión?: el acontecimiento más espantoso que podría tener lugar (un acontecimiento que destruida, literalmente, todo lo que el hombre ha conseguido en miles de años), no asusta, realmente, a la gente.

Esta es una nota en el *New England Journal of Medicine*: «más de 1.000 personas mueren diariamente en los Estados Unidos, de forma prematura, por causa de enfermedades relacionadas con el tabaco». Es un dato. Fumar es la primera causa de una muerte prematura, porque contribuye directamente a provocar enfermedades de corazón, pulmón, riñones, vesícula, y prácticamente todos los demás males que acortan la vida de forma significativa.

¿Y ya están dejando el vicio los fumadores? Unos cuantos quizás. Pero se calcula que, diariamente, unos 1.100 jóvenes adquieren el hábito de fumar.

Según las aplastantes pruebas de que disponemos, sería lógico que la gente hiciera lo que fuera necesario para dejar de fumar. Sin embargo, la mayoría de los fumadores dicen, «a mí no me va a pasar nada».

«Yo me encuentro perfectamente» o «ya dejaré de fumar más tarde» o «todavía soy joven» o «conozco a una persona que fumaba tres paquetes al día y vivió hasta los 92 años».

¿Cuál es la conclusión?: la mayoría de las personas que fuman no están realmente preocupadas por lo que les puede suponer su adicción.

Más noticias: el alcohol es la segunda causa en importancia, de una muerte prematura. ¿Cómo reacciona la gente ante este peligro? ¿Se preocupan? En su mayor parte, no. A pesar de haber entrado en vigor leyes más severas sobre la conducción bajo los efectos del alcohol y de haberse aumentado hasta los 25 años la edad a partir de la cual se permite beber, unas 25.000 personas mueren anualmente en las autopistas, víctimas de accidentes relacionados con el alcohol. Otras 200.000 personas quedan lisiadas para siempre, y se pierden 25 billones de dólares en daños contra la propiedad. Los accidentes relacionados con el consumo de alcohol son el agente número uno, de los que causan la muerte a personas entre los 17 y los 25 años de edad y, sin embargo, casi nadie tiene miedo de conducir habiendo bebido.

Los temores que tenemos realmente (miedo a solicitar un trabajo, a pedir un aumento de sueldo, a realizar una venta, a hacer algo que no les gusta a nuestros amigos o a lograr algo que queremos) están basados en sentimientos. Los miedos que atenazan nuestra iniciativa y que se interponen entre nosotros y el éxito y una buena vida tienen sus raíces en una manera equivocada de ver las cosas.

Ahora vienen las buenas noticias. Podemos superar esos temores. Podemos disfrutar de la victoria sobre los obstáculos que nos impiden disfrutar del éxito, la riqueza y la felicidad.

Veamos cómo.

Actúe: haga aquello que teme hacer y el miedo desaparecerá

La señora de Franklin D. Roosevelt, a pesar de haber nacido en una familia acomodada, era muy insegura siendo adulta ya, pero todavía joven. Sentía una gran falta de confianza al compararse con sus amigos y amigas. Eleanor Roosevelt acabó, sin embargo, teniendo una gran confianza en sí misma, llegó a ser conferenciante, escritora y una de las mujeres más influyentes y queridas del siglo XX.

¿Cómo lo consiguió?

Gran parte del éxito de la Sra. Roosevelt sobre su enfermedad psicológica, su «temor a la gente», pudo estar en su capacidad para comprender la manera de curar la enfermedad. En su libro *Se aprende viviendo*, escribía lo siguiente:

«Se obtiene fuerza, coraje y confianza cada vez que uno se detiene, de hecho, a mirar el miedo a la cara. Entonces, es uno capaz de decirse a sí mismo, he experimentado el terror. La siguiente vez que se me presente, podré superarlo, ... hay que hacer aquello que uno cree que no puede hacer.»

En otras palabras, Eleanor Roosevelt venció el miedo actuando, enfrentándose a él de cara y diciéndose a sí misma, «puedo y voy a hacer aquello que me asusta hacer».

Comparto la tribuna de oradores con algunos de los mejores conferenciantes de América. Y, mientras nos contamos anécdotas y experiencias, todos admiten que, incluso después de miles de ponencias, todavía se ponen nerviosos, todavía se sienten tensos y están un poco asustados cuando tienen que pronunciar un discurso. Y

también están de acuerdo en otra cosa. Sentirse un poco nervioso antes de pronunciar un discurso les proporciona un golpe de adrenalina, les hace estar más despiertos y les mueve a procurar transmitir su mensaje aún con mayor energía.

Haga el trabajo desagradable ahora, y disminuirá su preocupación. Todos nos enfrentamos a tareas que nos gustaría, sencillamente, que no existieran. En la vida hay muchos «miedos». El miedo a hacer una llamada de teléfono a un posible nuevo cliente, el temor a solicitar un préstamo cuando el margen de crédito que tenemos es discutible, el miedo a solicitar un trabajo cuando las posibilidades están en contra de que lo consigamos, el miedo a tratar un problema con nuestro cónyuge o el miedo a hacer una llamada de teléfono para tratar de un asunto con un cliente iracundo son todos ellos buenos ejemplos.

He aquí algo que es muy importante: cuanto más tiempo pase uno sin hacer lo que le resulta desagradable, más desagradable le resultará. Cuanto más se retrase en pedir algo relacionado con su trabajo (un aumento de sueldo, un cambio de destino o del horario de trabajo), más razones encontrará para no pedirlo. El retraso hace crecer el miedo, la acción lo elimina.

A un amigo mío le dijo su oculista, hace tres años, que tenía que someterse a una operación de cataratas. Todas las operaciones, sean graves o no, son desagradables. De forma que mi amigo, lo fue dejando. Por fin, cuando estaba ya casi ciego de uno de los ojos, se sometió a la operación y en seis horas estaba de vuelta en casa. Más tarde me confesó que el miedo a la operación le había costado, por lo menos, dos horas de sueño cada noche durante tres años, lo cual representa bastante más de dos mil horas. Su falta de decisión también disminuyó mucho su capacidad para leer, ver la televisión y disfrutar de la naturaleza durante tres años. La filosofía del «hazlo ahora si es necesario hacerlo» le habría librado a mi amigo de todo este tiempo de preocupación.

No hacer las cosas fortalece el miedo; *la acción lo elimina.* Haga la cosa que teme hacer y el miedo desaparecerá. ¿Está preocupado por tratar un asunto con su jefe? *Trátele.* ¿Está nervioso ante la idea de pedir un trabajo? *Pídale.* ¿Está temeroso de pedir una cita con una persona? *Pídala.*

En una ocasión pregunté a un amigo mío, aficionado al salto de trampolín con esquí, cómo se armó de valor para realizar su primer salto. «Hice dos cosas», me dijo, «primero, aprendí todo lo que hay que saber para hacerlo. Y, después, salté.»

La dilación va erosionando la propia confianza, de la misma forma que una inundación erosiona la tierra.

A usted no le gustaría trabajar con un director que siempre estuviera aplazando las cosas. Tampoco a sus empleados les gustará trabajar con usted, si es incapaz de tomar una decisión.

Cuanto más se aplaza la resolución de un asunto desagradable, más nos preocupa y más desagradable resulta luego afrontarlo. Corte los problemas de raíz. Una herida que no se trata se puede infectar y provocar la muerte.

Cómo tratar el miedo al «qué dirán»

Todo el mundo quiere que la gente apruebe lo que uno hace. Es una necesidad básica, propia de la naturaleza humana. Antes de hacer algo (decidir qué ponerse para vestir, decorar la casa, comprar un coche, o aceptar un trabajo), mucha gente se pregunta, «¿qué dirán mis amigos?», «¿les parecerá bien?», «¿se reirán de mí y me pondrán verde a mis espaldas?» La mayoría de la gente teme hacer algo cuando cree que puede causar una impresión negativa, o tal vez ofender o enfadar a los demás.

La manera más cómoda de comportarse ante el miedo al qué dirán (que es el método que siguen la mayoría de las personas) consiste en ser totalmente conformista. Pero no es agradable vivir la vida acomodándola siempre a los gustos de los demás, y todos esos convencionalismos que, para hacerlo, hay que adoptar obstaculizan el propio desarrollo. Los conformistas renuncian a su individualidad, que es un ingrediente necesario para disfrutar del éxito.

He aquí dos sugerencias para superar el miedo al qué dirán:

1. Si lo que quiere hacer está de acuerdo con las normas morales y legales, *hágalo.* Su vida es su vida. Los amigos que critican lo que hace no son verdaderos amigos. Lo más probable es que las personas que crean que su comportamiento tiene que ajustarse siempre a las pautas que ellos aprueban no estén con usted cuando necesite dinero, trabajo o ayuda. Y los individuos que quieren que piense y actúe como ellos lo hacen estarían encantados de ver cómo fracasa o se ve envuelto en problemas. Recuerde esto: la gente que espera que usted se acomode a la forma que ellos tienen de ver las cosas es gente muy insegura.
2. Busque la aprobación de las personas a quienes más admira. Elija a alguien como modelo. En lugar de preguntarse, ¿«qué va a decir la gente?», pregúntese, «¿aprobaría lo que se me está ocurriendo la persona más extraordinaria que conozco?» Piense y haga lo que la gente con éxito piensa y hace.

Venza el miedo a base de preparación

Cada cuatro años, el público está pendiente de un debate televisado entre los dos principales candidatos de las elecciones para Presidente de los Estados Unidos. Cien millones de personas, o más, están a la expectativa. El candidato que está peor situado en las encuestas quiere mejorar en popularidad; el que está mejor situado intenta defender su ventaja. Millones de votos y, con toda probabilidad, el resultado final de la propia elección, dependen de cuál de los dos candidatos parezca entender mejor los desafíos con que se enfrenta el país, y cuál de ellos tenga las mejores soluciones para esos problemas.

Y no se lleve a engaño. Los dos candidatos están nerviosos, temerosos. Meses, e incluso años, de campaña están en juego. Los dos candidatos están preocupados por el duro trabajo que han llevado a cabo sus ayudantes voluntarios, por las contribuciones financieras recibidas y, sobre todo, por el bien público de la nación.

Ninguno de los dos candidatos sabe con exactitud qué preguntas le van a hacer. Pero conocen los temas generales que se van a tratar, tales como las cuestiones económicas, el mercado exterior, la defensa nacional y el bienestar social.

Durante unos cuantos días antes del debate, los dos candidatos abandonan la campaña electoral y se recluyen para prepararse. Un miembro del personal dedicado a la campaña desempeña el papel del otro candidato. Otros miembros de dicho personal hacen el papel de periodistas, y formulan las preguntas que se prevé va a realizar la prensa en el debate real.

Este ensayo preparado del debate tiene la finalidad de preparar al candidato para que realice una intervención lo más brillante posible, a base de darle confianza. El público nota inmediatamente, en cuanto ve a los dos candidatos, cuál de los dos tiene mayor confianza en sus fuerzas. Y los ciudadanos quieren que su Presidente sea fuerte, que tenga confianza, que esté seguro de sí mismo y, al mismo tiempo, que sea humilde. Los votantes quieren a una persona que conozca bien las cuestiones más importantes que afectan a la nación. Repare en la observación que realizó Emerson, «el miedo siempre surge de la ignorancia». Y los votantes nunca apoyan a un candidato que está mal preparado, debido a su ignorancia. La primera causa del miedo está en unos conocimientos incompletos o inadecuados.

La buena preparación ayuda a vencer el miedo. Los buenos boxeadores profesionales se preparan para un combate eligiendo como «sparring» a un luchador con un estilo parecido al de su oponente.

Un entrenador de fútbol ayuda a superar los temores y da confianza al equipo llevando a cabo una preparación exhaustiva. Se estudian películas del equipo rival en acción, se practican una y otra vez jugadas «especiales», se impide a los jugadores que se dediquen a actividades que pondrían en peligro su forma física o su concentración, todo ello porque en un campeonato que está igualado, la confianza resulta el factor decisivo, y la confianza se adquiere mediante una buena preparación. Preparar una entrevista de trabajo proporciona confianza. Los entrevistadores suelen decirme que la mayoría de las personas que solicitan un trabajo, se trate de adolescentes, de personas recientemente graduadas en la universidad o de personas de mediana edad, se muestran asustados en las entrevistas de trabajo. Algunos están tan asustados, que son incapaces de mirar a los ojos al entrevistador, tienen lapsus de memoria, se mueven continuamente en la silla y sudan mucho.

¿Por qué? La principal causa de este miedo es la falta de conocimientos. Un amigo mío, que trabaja en el negocio de colocación de personal, me explicó qué tipo de preparación se necesita para superar el miedo a una entrevista:

- Conocer el trabajo al que uno se presenta, los entresijos de ese trabajo.
- Saber hasta qué punto la capacidad, la personalidad y las preferencias de uno se corresponden con las características del trabajo.
- Saber las razones por las que uno está debidamente calificado para el trabajo, y por qué desea obtenerlo.
- Conocer la empresa que ofrece el trabajo. ¿A qué se dedica? ¿Qué resultados obtiene? ¿Qué problemas está atravesando?

Cuanto más se sepa sobre la empresa y sobre el trabajo que quiere lograr, más confiado se va. Y cuanto más confianza se tiene, mayor probabilidad se tiene de lograr el trabajo que se quiere.

Cómo adquirir confianza como vendedor. Después de hablar en público, la actividad que más asusta a la gente es la de vender. Y, una vez más, una buena preparación es la clave para superar esa sensación, cercana a la parálisis, con que uno se enfrenta cuando tiene que hacer la presentación de un producto, para venderlo.

La gente teme parecer estúpida, tener que oír al cliente decir «no», sentirse desconcertado, olvidar lo que tiene que decir sobre el producto, solicitar que le hagan el pedido y no lograrlo.

Un buen amigo mío, John Evans, es un preparador de vendedores de categoría mundial. «La cuestión básica en las ventas», me explicó John, «está en la preparación. Un vendedor debe comportarse con humildad. También tiene que saber ser enfático. Pero para vender debe inspirar confianza; debe transmitir el mensaje de “estoy totalmente convencido de que lo que le ofrezco se ajusta a sus necesidades”.» «Pues bien», continuó John, «la mejor manera —de hecho, la única manera— de lograr la máxima confianza que se necesita para vender con éxito es estar preparado adecuadamente. Y la preparación es sinónimo de conocimientos; conocimientos sobre lo que se vende, sobre cómo el producto puede ayudar al cliente o al posible cliente, y conocimientos de cómo es la persona a quien se le pretende vender.»

«Conocer el producto o servicio que se ofrece, saber exactamente en qué puede ser útil al futuro cliente. Estar preparado para poder responder a todas las cuestiones que se le planteen. Saber cómo se fabrica el producto, sus características, las garantías que ofrece. Conocer las limitaciones del producto, en qué casos no debe usarse.» «En segundo lugar, saber en qué puede servir al posible cliente el producto o servicio que uno ofrece. El cliente es la personificación de la ley del “propio interés”. Mientras un vendedor presenta un producto, el cliente se está preguntando, “¿cómo se ajusta esto a mis necesidades?”, “¿en qué me puede ser útil?”»

«El tercer factor que da confianza es saber cómo es el futuro cliente. Uno no trata de vender a una máquina, sino a una persona. De la misma forma que cuando uno está rodeado de personas que conoce bien se comporta con confianza y sin miedos, se sentirá más seguro con los clientes cuando sepa de sus inquietudes personales, su personalidad, sus responsabilidades, su trabajo y su familia.»

«De forma que para actuar con seguridad a la hora de una venta, hay que prepararse aprendiendo las características de lo que va a vender, qué valor puede tener para el posible cliente y cómo es éste.»

«Pero aún se necesita algo más que conocimiento para lograr la confianza necesaria para vender. Y ese otro

factor es práctica, práctica y práctica. Ensayar la presentación del producto con personas que desempeñen el papel del cliente. Ensayar delante de un espejo, o aún mejor, filmándose con una cámara de televisión. Fijarse en las peculiaridades de los gestos, escuchar la propia voz, observar la expresión. Con una buena preparación se vence el miedo y se adquiere confianza para vender. En cualquier actividad, la confianza se obtiene en proporción directa a la preparación que se tiene.

Adquiera conocimientos especializados

Durante generaciones, la mayoría de la gente no ha adquirido conocimientos especializados después de completar sus estudios medios. Lo que aprendían sobre la empresa, sobre administración, sobre ventas, o sobre su profesión, estaba basado en un método que podríamos llamar «de tanteo»; lo iban adquiriendo sobre la marcha.

Eso ha cambiado en la actualidad. Hoy en día, existen seminarios de trabajo, grupos de estudio sobre materias complejas, cursos de corta dirección y conferencias, en los cuales pueden aprenderse las últimas técnicas y conocimientos sobre todo aquello que pueda interesar saber. Estas formas de adquirir unos conocimientos especializados tienen tres ventajas sobre la educación de tipo convencional. En primer lugar, las enseñan auténticos especialistas, no personas cuya única cualificación es un título universitario. En segundo lugar, la materia que se enseña tiene una relación directa con las necesidades de conocimiento que uno tiene. Se deja de lado aquella información que carece de importancia. En tercer lugar, se adquiere tanta información útil proveniente de los demás asistentes a los cursos como la que se obtiene de los profesores. Estas reuniones de enseñanza especializada suelen ser frecuentadas por gente con ambición y con muchas ganas de ganar dinero y disfrutar de un mayor éxito.

Programa el ordenador personal que es su memoria para recordar información que le estimule

Todo lo que nos ha ocurrido está almacenado en nuestra memoria. La memoria es para la mente lo que el almacén de datos es para un

ordenador. Podríamos decir que existen cientos de billones de acontecimientos en el almacén de datos de la memoria de uno esperando que la conciencia los recupere. Todo lo que ha ocurrido, todo aquello en lo que se ha visto envuelto está en su almacén mental, desde los pequeños detalles de la disciplina de su infancia, su amistad con otros niños o los acontecimientos diarios de la escuela hasta sus relaciones con la gente en general.

¡La memoria es un lugar de una capacidad asombrosa! Cada una de los billones de cosas que uno ha visto, las conversaciones que ha oído, los objetos que ha tocado, los aromas que ha oído y las comidas y bebidas que ha degustado (todo lo que sus sentidos físicos han experimentado desde siempre) se encuentran almacenadas en su memoria. Y aún hay más. Las sensaciones de tipo espiritual, los pensamientos y los sentimientos también se encuentran en la mente. La mente consciente no se da cuenta de todo lo que está almacenado en la memoria. Pero la mente subconsciente sí. Sin embargo, el trabajo que efectúa la mente subconsciente lo controla el pensamiento consciente.

Puede ser que uno recuerde solamente una parte muy pequeña de todos los acontecimientos que le han convertido en la persona que es. Pero la mente subconsciente los recuerda todos, e influye de forma directa en el comportamiento propio.

Usted es la única persona que tiene acceso a ese almacén de datos, lo cual puede aprovechar en beneficio propio. Cuando el miedo parece atenuar sus pensamientos, cuando su confianza se resquebraja, cuando siente que su mundo se tambalea, tiene dos posibilidades:

1. Puede recordar aquellos pensamientos negativos, depresivos y desalentadores del pasado y permitir que sean el alimento mental que consume, o
2. Puede recordar los pensamientos alegres, los momentos de triunfo y sus logros en general.

Lo que usted haga salir a la superficie, proveniente del almacén de su memoria, es enormemente importante. Traer a la superficie la parte negativa, hará que usted vea todavía más razones por las cuales «no va a lograrlo», por las cuales «va a fracasar la próxima vez que lo intente». Los malos recuerdos, los recuerdos de fracasos, los recuerdos de derrotas hacen que el miedo sea aún mayor. Recuerde las veces que intentó algo y fracasó, recuerde los consejos recibidos en los que le decían que sus ideas eran estúpidas y que los objetivos, que se había propuesto eran demasiado ambiciosos, vuelva a vivir los momentos embarazosos que ha experimentado, y el miedo podrá con usted.

No obstante, también puede optar por adoptar la actitud positiva. Puede decir al almacén de datos de su memoria que saque a la superficie pensamientos que alimenten su confianza. Puede recordar victorias, éxitos, experiencias completas que le hayan resultado enriquecedoras y, de esta forma, nutrir su confianza. Recuerde palabras de ánimo que haya recibido en el pasado, muestras de admiración que otros hayan expresado hacia usted, hacia sus logros o hacia las tareas que ha terminado brillantemente.

Debe tener en cuenta que a su almacén de datos no le importa qué tipo de pensamientos saque usted de él. Se trata simplemente de un depósito en el que están almacenados los acontecimientos de su vida. *Usted* es quien decide. El almacén de datos no tiene prejuicios. La parte consciente de su cerebro decide si debe sacar a la luz pensamientos positivos y vencer el miedo o, por el contrario, sacar a la luz pensamientos negativos y permitir que el miedo le venza a usted. Supongamos que tiene usted por delante una entrevista muy importante. Necesita la cooperación de la persona con quien va a reunirse. Pero está usted asustado. Tiene miedo de perder. En ese momento, si rememora usted cosas negativas tales como «recuerdas qué notas tan vulgares sacabas cuando estabas en el colegio, se reían de ti por los errores que cometías hablando o escribiendo, no tienes el talento

necesario, tu anterior esposa pensaba que eras tonto», su confianza quedará destruida.

Pero si programa el ordenador personal de su mente para que rememore cosas que hagan que su confianza se fortalezca (amistades, éxitos en el pasado, juegos que usted ganó, trabajos que ha desempeñado, todos los triunfos que hicieron de usted la persona que hoy es), su confianza crecerá.

Acepte los riesgos, son la fuente de enormes éxitos

La mejor forma de medir la confianza de una persona es ver su disposición a aceptar riesgos. El miedo queda reflejado en el grado en el cual una persona evita el riesgo.

El viejo dicho, «quien nada arriesga, ni gana ni pierde», siempre será válido. El riesgo, que implica la posibilidad de perder, es tan necesario para triunfar, como lo es el respirar para vivir. Imagínese lo que ocurriría si todo el mundo decidiera intentar vivir completamente libre de riesgos:

- Ningún granjero sembraría, porque podría ocurrir que lloviera demasiado o muy poco. O que el precio del cereal en el mercado se hundiera.
- Nadie empezaría un negocio, ya que la competencia podría hacer que fracasara.
- No se producirían programas de televisión, porque podría descender mucho la audiencia, y nadie querría poner anuncios.
- Los inversores no arriesgarían su dinero en nuevas construcciones, en la exploración de pozos petrolíferos ni en ningún otro tipo de iniciativas.
- Los artistas y autores dejarían de trabajar, porque el público podría rechazar sus obras.

Para estar completamente segura, la gente tendría que sacar el dinero de los bancos (ya que pueden ir a la quiebra), almacenar alimentos (puede haber una guerra nuclear), evitar conducir sus automóviles (se producen accidentes) y los enfermos, en los hospitales, no permitirían que les hicieran transfusiones de sangre (la sangre podría estar contaminada). El objetivo de una seguridad absoluta acabaría con la economía casi de la noche a la mañana.

Si quisiéramos evitar por completo el riesgo, nadie pediría un trabajo (podría ser que no lo consiguiera), ni enviaría un poema a una revista literaria (podría ser rechazado), ni pediría a un amigo o amiga una cita (podría ser que no la aceptara), ni hablaría en una reunión (podrían reírse de uno), ni solicitaría que le hicieran un pedido (el posible cliente podría decir que no).

He aquí algo muy importante: las personas que se orientan hacia el éxito asumen riesgos, y algunas veces los riesgos desembocan en fracasos. El 37 % de los millonarios que existen en este momento, fueron a la quiebra después de haber acumulado riqueza. Pero se rehicieron, y volvieron a ganar dinero. Ningún inversor acierta siempre, y las personas que construyen centros comerciales, barrios residenciales o edificios de oficinas a veces pierden dinero. En el terreno de la prospección petrolífera, la mayoría de los pozos que se excavan están secos.

No hay ningún entrenador de fútbol que todos los años tenga una temporada buena. Todos los músicos se equivocan alguna vez. La clave está en cómo se reaccione ante el fracaso. Seguramente habrá oído decir a personas que han fracasado en un trabajo o en un negocio de su propiedad, «una vez y no más».

Hay momentos en los que a todos nos gustaría abandonar. Y si no tenemos cuidado, abandonaremos. La presión de algunos compañeros para que nos rindamos puede ser muy fuerte. A veces nos dicen, «ya lo has intentado. El plan no funcionó. ¿Por qué vas a darte de cabeza contra un muro? Tampoco es para tanto. La mayoría de la gente que intenta hacer algo nuevo fracasa.»

Estas personas —sus compañeros y «amigos»— a menudo están contentos de ver cómo se rinde usted. Es muy descorazonador, pero es así. Ellos no tienen el valor de hacer algo por sí mismos. Si ven que usted fracasa, se sienten mejor consigo mismos; usted es uno de ellos: otro mediocre más.

Cómo obtener seguridad en situaciones de uno a uno

La mayoría de las veces lo que uno desea se gana o se pierde en situaciones de uno a uno. Normalmente, cuando se solicita un trabajo, la cosa se dilucida entre uno y otra persona que tiene el poder de decidir «sí» o «no». Si es uno vendedor, por regla general, tendrá que presentar las muestras del producto a una persona que, también en esta ocasión, tiene la facultad de tomar la decisión de «sí» o «no». Y si tiene que valorarse una actuación de uno o se solicita un ascenso, o se quiere alguna cosa en particular, normalmente hay que hablar con alguien que representa el poder y la autoridad.

Y la persona con la que debe uno hablar, lo cual hace que aumente aún más el temor, tiene la ventaja de jugar en casa. La presentación de las muestras del producto se realiza en la oficina del posible cliente, no en la propia. Para hablar con el jefe hay que ir a su despacho. Es lógico sentirse un poco acobardado porque la persona en quien desea uno influir está en un entorno que le resulta familiar, y uno mismo no.

Esta misma noche, en miles de hogares, uno de los cónyuges está diciéndole al otro: «Pareces un poco tenso, ¿qué es lo que te preocupa?» Respuesta: «La revisión de mi trabajo se va a hacer mañana y estoy nervioso» o «el jefe de departamento quiere verme mañana y estoy preocupado porque no sé qué es lo que quiere» o «mañana tengo que llamar a un posible nuevo cliente. He oído decir que tiene un carácter muy difícil».

Algunas personas tienen graves problemas en los encuentros de uno a uno. Se puede experimentar miedo y aprensión *antes* de la conversación, nerviosismo *durante* la charla y arrepentimiento *después* porque nos da la sensación de que no hemos defendido bien la propia causa, o de que hemos metido la pata.

A menudo la gente falla estrepitosamente en una conversación con una persona de gran autoridad. El pequeño Jimmy, a quien ha llamado el jefe de la oficina, para pedirle explicaciones por haber llegado todos los días media hora tarde en la última semana, está tan asustado que es incapaz de explicar que ha tenido que cuidar a su

hermana pequeña, porque a su madre le han cambiado el horario de trabajo.

Betty está terriblemente nerviosa durante una entrevista de trabajo, hasta el punto de que se le olvida hacer mención de varias experiencias laborales importantes. Y Bill, a quien se le han ocurrido algunas ideas magníficas sobre cómo dirigir la empresa con mayor eficacia, se siente atemorizado ante el «gran jefe»: cuando le piden que haga alguna sugerencia, se le olvidan las ideas.

Tenga presente que algunos directores y otras personas que detentan autoridad acuden a cursillos para aprender a intimidar a otros. A pesar de lo vergonzoso que resulta enseñar a la gente cómo abusar de los demás, hay que reconocer que esa práctica existe.

¿Cómo se puede, pues, tratar con personas que tienen gran autoridad, si nos falta confianza? ¿De dónde obtener la confianza necesaria para exponer las propias ideas a una persona que puede decidir «sí» o «no»? Tenga en cuenta estas sugerencias que le pueden ayudar:

1. *Dígase antes del encuentro, «somos dos personas importantes, reunidas para tratar de un asunto que nos interesa a ambas».* Yo necesito lo que la otra persona me puede ofrecer. Pero él o ella también necesita lo que yo le puedo ofrecer.

La conversación afecta al futuro de las dos partes. Concéntrese en los objetivos comunes.

Cuando éramos jóvenes, nos enseñaron que teníamos que respetar a las personas adultas, a los profesores y a otras personas con autoridad sobre nosotros. Es una buena lección. Para que funcione cualquier tipo de sociedad, se trate de un negocio familiar o uno de grandes dimensiones, debe respetarse la autoridad. Pero a mucha gente a quien le enseñan a respetar a la autoridad en realidad le enseñan a tenerle miedo, no a respetarla.

Respetar a la gente con autoridad, sí. Temer a la gente con autoridad, no.

El miedo a la autoridad y la falta de confianza que ese miedo crea son verdaderos obstáculos para el éxito. De forma que mientras se prepara usted para la entrevista, repítase «somos dos personas importantes que vamos a tratar algo de importancia para ambas».

2. *Recuerde que la otra persona es un ser humano, no Dios.* Él o ella comen, respiran y tosen igual que lo hace usted. Esa persona puede ocupar una gran posición y ser muy importante. Pero aun así, él o ella son personas humanas con preocupaciones, frustraciones, problemas con los hijos, problemas conyugales, problemas de dinero o con inquietud porque otra persona le está superando en la empresa. Y recuerde, asimismo, que la persona que tiene la autoridad puede estar tan preocupada por usted como usted lo está por ella. La persona que tiene que comprar el producto que usted vende tiene miedo de cometer un error y quedar mal con su superior. Y el director a quien usted informa siempre está, a su vez, preocupado por lo que pensará de él el director a quien tiene que informar. Resulta triste pero es verdad que la gente, en todos los niveles de la empresa, se comporta con temor. Somos más parecidos que diferentes los unos de los otros.

Dé la sensación de confiar en sí mismo

Haga un pequeño experimento con una amiga de toda confianza. Dígale algo así como «Charles y tú estáis muy unidos, ¿puedo saber cómo se produjo esa simpatía mutua?»

Su amiga le dirá algo así como «vimos que teníamos tantas cosas en común que resultó completamente natural que quisiéramos estar juntos». O bien, diga a un hombre: «Sonia y tú parecéis tan bien compenetrados. ¿Qué fue lo que os unió?» La respuesta más probable será:

«La conocí en una fiesta. En seguida descubrimos que a los dos nos gustaba el tenis y que teníamos muchos objetivos comunes. Y antes de que pudiera darme cuenta ya estábamos casados.»

Es verdad que en los dos casos sus amigos habrán tenido buenas razones para elegir a su pareja. Pero ambos pasaron por alto que el aspecto externo (una atracción física recíproca) tuvo su importancia antes de que descubrieran que tenían intereses en común.

La apariencia externa *determina* el atractivo. La apariencia es un factor primordial a la hora de elegir una pareja.

Una forma segura de adquirir confianza y superar el miedo consiste en desarrollar un aspecto confiado. Cuando usted sabe que emana seguridad, se siente confiado y transmite confianza. Los demás lo notarán inmediatamente y mostrarán un mayor respeto hacia usted.

El aspecto de un producto o cómo esté empaquetado tiene una importancia enorme en la actividad comercial. Las empresas se gastan más de 200.000 millones de dólares al año en el diseño de los productos y de los paquetes para dar atractivo a lo que venden. A la hora de comprar un coche, mucha gente no mira nunca el motor; lo que cuenta es el diseño. Cuando va a comprar comida, la mayoría de las personas nunca mira de qué ingredientes se compone; es la etiqueta lo que decide.

Y a la hora de decidir si le van a ofrecer a usted un trabajo, si le van a pedir una cita o van a comprar sus productos, su aspecto afecta, de forma subconsciente, a la decisión de esas personas.

La gente *juza* un libro por la encuadernación, se puede cambiar de opinión sobre un libro al abrirlo y leer unas cuantas páginas. Pero, a no ser que conozca previamente al autor, lo más probable es que no se moleste ni siquiera en abrirlo, si la cubierta (la encuadernación) no es atractiva.

Estar correctamente vestido para la ocasión hace que uno cause mayor impacto. La gente le juzga por su aspecto. Esto es lo que sucede:

- La gente valora sus ideas por el aspecto de experto que usted dé.
- Sus empleados o ayudantes reaccionan de forma positiva cuando transmite sensación de autoridad.
- Los consumidores y clientes están satisfechos de hacer negocios con usted cuando tiene aspecto de

persona próspera.

— Los banqueros le prestarán dinero cuando dé la sensación de no necesitarlo.

Al igual que la gente aprueba o rechaza tal o cual alimento, coche o casa en función del aspecto que tengan, se ponen a favor o en contra de uno en función de cuál sea su aspecto.

Recuerde que el 90 % de uno no puede verse

Cuando está en el trabajo o en público, la gente ve un 10 %, aproximadamente, de lo que uno es cuando está desnudo; solamente ven la cabeza, la cara, el cuello y las manos. El 90 % de un hombre está envuelto en un traje, una camisa, unos calcetines y unos zapatos. Y alrededor del 95 % de una mujer está cubierto por un vestido, una blusa, un traje, unas medias y unos zapatos.

La forma en que la gente se viste tiene una relación directa con la actitud hacia sí misma (me gusta mi persona o no me gusta mi persona). Cómo nos vistamos influye también en la actitud de otras personas hacia nosotros. «Esa persona tiene un gran aspecto, de forma que debe ser una gran persona» o, por el contrario, «esa persona tiene pinta de ser un patán, así que, seguramente, será un patán.»

Vestir adecuadamente le beneficia en dos sentidos. En primer lugar, usted se vuelve más confiado, se encuentra cómodo tratando con la gente, más capaz de afrontar situaciones nuevas. Una vestimenta adecuada le da fuerza interior.

En segundo lugar, tener un gran aspecto le da, de inmediato, un perfil de ganador. La gente estará dispuesta a hacer negocios con usted si tiene un aspecto atractivo, de triunfador.

Pregunta: «¿Cómo sé si estoy correctamente vestido para determinada ocasión?»

Respuesta: «Cuando se sienta tan cómodo con su apariencia que no tenga necesidad de preguntarse a sí mismo o a otras personas, “¿Tengo buen aspecto?”» Está vestido correctamente cuando puede concentrarse totalmente en la tarea que tiene entre manos, sin pensar en cómo está vestido.

En una ocasión escuché a un director de ventas dar este consejo a sus vendedores: «Vístanse de forma tan correcta para la ocasión, que puedan olvidarse de lo que tienen puesto. Su trabajo consiste en concentrarse totalmente en las necesidades de los clientes y en cómo satisfacerlas. Si están preocupados por el aspecto que tienen, parte de su energía mental se estará desaprovechando.»

¿Qué ocurre con el 10 % de su persona que no va cubierto?

¿Cómo actúa la parte de usted que no puede cubrirse?, ¿revelan confianza su rostro y sus ojos? Voy a explicarme.

Una forma segura de inspirar confianza es sonreír, sonreír y sonreír. Trate de hacer lo siguiente: sonría sinceramente e intente estar temeroso ante alguien o algo. Es imposible.

Tampoco se puede estar preocupado o enfadado de esa forma.

Durante 25 años he sido muy amigo de Charles W. Se trata de un empresario de gran éxito en el negocio de la imprenta, y es una persona muy sonriente. Cuando parece que el plazo límite para un trabajo es «imposible» de cumplir, Charles sonríe. En plena puja por un gran contrato, Charlie está sonriendo. Cuando los empleados están en tensión a causa de algún problema, Charlie, sencillamente, sigue sonriendo. En una ocasión felicité a Charlie por su costumbre de sonreír todo el tiempo, incluso cuando la mayoría de la gente no encontraría ningún motivo para ello.

Charlie, sonriendo por supuesto, me dio las gracias y me dijo: «He aprendido a sonreír pase lo que pase. Me hace sentirme mejor. Y desarma a los demás. Pueden llegar a mí enfadados o fuera de sí o preocupados. Mi sonrisa siempre les pone de mejor humor.»

Cómo utilizar los ojos para ganar aceptación

Sus ojos pueden ayudarle de dos formas. En primer lugar, mirar a los demás a los ojos es como decirles «soy una persona segura», «soy un ganador» y «sé lo que estoy haciendo». Si no mira a los demás a los ojos, cuando afirma algo o cuando pide algo, supondrán que está ocultando algo, que no está siendo honesto o que es usted débil y cobarde.

Si es usted una persona tímida, solamente hay una forma de adquirir el hábito de mirar a los ojos. Mire a la gente a los ojos hasta que le resulte lo más natural del mundo.

Pero hay muchas otras cosas en el uso de la mirada que le hacen ganar aceptación, además del hábito de mirar a los demás a los ojos.

Lo que sus ojos dicen es lo que determina la reacción más importante de otras personas hacia usted. Es cierto que los ojos son el espejo del alma. Los ojos siempre dicen la verdad sobre cómo se siente uno. En cualquier momento, los ojos de una persona pueden expresar amor, disgusto, odio, miedo o cualquier otro afecto que esté sintiendo.

Haga un experimento para comprobar lo anterior. Elija a un amigo para que le ayude a descubrir el poder que los ojos tienen de revelar sentimientos. Mire a su amigo y durante dos o tres segundos piense sincera o intensamente «te quiero». Después pregunte a su amigo, «¿qué te han dicho mis ojos?» Probablemente, su amigo le dirá, «tus ojos me han dicho que te gusta mi persona o que me quieres». Entonces, sin cambiar la expresión de su rostro mire a su amigo sintiendo odio e ira. De nuevo, pregunte a su amigo, «¿qué te han dicho mis ojos?» Su amigo responderá: «Tus ojos han dicho que no te gusta mi persona.» Sus ojos reflejan cualquier emoción que sienta, bien sea amor, odio, desprecio, alegría miedo o preocupación.

Comprenda y lleve esto a la práctica. Para transmitir la expresión de sus ojos, *debe de pensar en lo que quiere expresar*. Para que sus ojos digan «me importas», tiene que *pensar* «me importas».

Recuérdelo, los ojos son como un retrato de su alma. Nadie, absolutamente nadie, puede cambiar la imagen que sus ojos proyectan sin cambiar antes lo que piensa.

Puede ser que solamente se necesite un segundo o dos para cambiar un pensamiento, y lo que los ojos expresan. Pero el proceso es necesario, se cumple siempre.

Esta técnica de proyectar su actitud puede utilizarla en encuentros importantes con otras personas. Imagínese la siguiente situación: a usted no le gusta su jefe, pero necesita que le haga un favor especial. Antes de pedirselo, piense en diversas cosas relacionadas con esa persona que usted admira (quizá que trabaja duramente, cómo sabe superar los obstáculos, su lealtad hacia el personal o sus conocimientos). Piense en algo que pueda admirar y habrá aumentado en gran medida la probabilidad de que su petición tenga éxito.

Vea las derrotas como lecciones

Hoy en día, los viajes espaciales son tan frecuentes que apenas son noticia. Sin embargo, se lanzaron más de 16.000 vehículos espaciales antes de que el hombre entrara en la órbita terrestre. Se analizó cada fracaso para encontrar la solución a dos problemas: «¿Qué es lo que ha fallado?» y «¿cómo puede corregirse el fallo en el próximo lanzamiento?»

El viaje en avión es hoy en día, con diferencia, el sistema de transporte más seguro que existe, porque cualquier desastre aéreo o «derrota» se estudia para saber por qué se ha producido el accidente y cómo se puede prevenir. En la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos perdió 33.000 aviones. Como estábamos en período de guerra, no se pudo analizar detalladamente cada accidente. Pero los aviones se construyeron en lo sucesivo con más medidas de seguridad, gracias a lo aprendido. El viaje aéreo es, en este momento, tan seguro, que solamente ocurre una fatalidad por cada más de 100.000 millones de millas de vuelo. ¿Hasta qué punto son seguros los vuelos comerciales? Para tener una probabilidad estadística de encontrar la muerte en un accidente de aviación, habría que volar 600 millas cada hora las 24 horas del día durante más de 1.000 años. En este momento, el peligro está más en el trayecto de ida y vuelta al aeropuerto que en el vuelo mismo. Un viaje por autopista posee una probabilidad 1.562 veces mayor de encontrar la muerte que un viaje en avión.

Los avances en la medicina son consecuencia de que los médicos consideran cada fracaso como una lección. Hace una generación la realización de un «by-pass» en una operación de corazón tenía un riesgo tan alto que solamente constituía un recurso desesperado. Hoy, gracias a que los cirujanos han aprendido de los anteriores fracasos, algunos de ellos practican esa operación varias veces al día.

Un incendio es un acontecimiento trágico muy desafortunado. Pero cuando los inspectores encuentran las causas, se formulan reglas de construcción para prevenir un accidente parecido.

Piense en las personas más triunfadoras de las que conoce. Todas ellas habrán «perdido» muchas más veces de las que hayan «ganado». Investigue, y descubrirá que todas las personas eminentes han padecido contratiempos, tales como tener que oír «no» más veces que «sí», ser rechazados en un trabajo, sufrir un accidente, padecer mala salud, sufrir adicción a las drogas, hacer inversiones ruinosas o recibir humillaciones.

El secreto del éxito no está en evitar siempre las derrotas, sino en salir fortalecido de ellas. Una derrota proporciona siempre la posibilidad de aprender una lección.

Ningún niño ha aprendido todavía a andar sin tambalearse, vacilar y caerse docenas de veces durante el proceso de aprendizaje. Cualquier gran artista ha fracasado estrepitosamente en muchas actuaciones, antes de llegar a ser bueno de forma regular. Y cualquier director digno de admiración ha cometido docenas de errores.

¿Cuál es el punto central?: Todo el mundo comete errores. Cómo *elija* cada persona (dése cuenta de que utilizo la palabra *eliger*) encarar los fracasos, las derrotas y los errores determinará, en definitiva, quién triunfe y quién viva de forma mediocre.

Todos los profesionales deben esforzarse lo mejor que puedan.

Cualquier cosa que se haga merece que se le dedique el máximo esfuerzo. Ahora bien, la perfección es imposible de conseguir. Siempre habrá fracasos. Nunca existirá un plan, una máquina o una empresa del tipo que sea, que esté totalmente libre de la posibilidad de cometer errores. Los errores son inevitables. La cuestión más importante es ésta, «¿aprendemos de nuestros errores?»

La clave del éxito, de que crezca la propia confianza está en el período posterior al fracaso.

Si se actúa inteligentemente, después de un fracaso uno se hace dos preguntas

1. *¿Qué es lo que ha ido mal?* Recuérdelo, toda derrota tiene una explicación.
2. *¿Cómo puedo corregir lo que ha funcionado mal?* Siempre hay nuevos puntos de vista para abordar un problema.

Para lograr una confianza profunda, aplique estos principios

- Reconozca las raíces del miedo: son un pensamiento mal dirigido.
- Haga aquello que teme, y el miedo desaparecerá.
- Adquiera confianza a base de preparación. Supere el miedo a las entrevistas de trabajo, a las presentaciones de muestras de un producto para vender o la solicitud de un crédito, utilizando un plan de «preparación para el momento».
- Pida a su mente que recuerde las victorias, nunca las derrotas. Recuérdelo, solamente usted puede controlar sus pensamientos.
- Silo que quiere hacer es lícito, moral y legalmente, *hágalo*.
- Para ganar en las situaciones de uno a uno: a) dígame «somos dos personas importantes tratando de un asunto que afecta a ambas», y b) recuerde que la otra persona también es un ser humano.

- Desarrolle un aspecto confiado. Cuide su aspecto externo, de forma que otras personas se interesen por usted.
- Dé a sus ojos un poder bien dirigido, pensando cosas buenas y positivas.
- Una derrota es una lección. Aprenda de ella y siga luchando para obtener un mayor éxito.

CAPÍTULO 5: DÉLO TODO PARA LOGRAR EL ÉXITO

Si no se da mucho, se obtiene muy poco. Es la generosidad («¿qué puedo dar a los demás?»), no el egoísmo («¿qué me pueden dar los demás?»), la que conduce al éxito, a la riqueza y a la felicidad. Cuanto más se da, más se obtiene. La gente que triunfa es generosa. Dan de sí mismos más de lo que se les pide.

Concéntrase en dar y recibirá de forma natural.

Veamos cómo.

Piense: una docena en realidad tiene trece unidades

Cuando yo era un chiquillo, mi padre vendía maíz dulce (solíamos llamar al producto «orejas tostadas») a los habitantes del pueblecito de al lado. En cuanto fui capaz de contar, mi padre me entregó la tarea de colocar las orejas de maíz en cuidadosos montones de doce. Esto me hacía sentirme muy orgulloso, porque me sentía útil a pesar de que solamente tenía cinco años de edad. De forma que, tal y como me habían dicho, preparaba montoncitos de maíz con doce orejas exactamente cada uno.

Una vez, al revisar mi padre unos cuantos de los montoncitos que había preparado, fue a un cesto, cogió unas cuantas orejas de maíz y añadió una a cada montón. Esto me molestó mucho y le dije a mi padre, «ya sé contar. Una docena quiere decir doce. Ahora cada montón tiene trece orejas. Y trece no es una docena», protesté. (Lo que mi padre había hecho me molestó, también, porque cada oreja se vendía a un penique y a mí un penique me parecía mucho dinero.)

Mi padre explicó sonriente y con amabilidad, «cuando vendemos maíz dulce, cada docena tiene trece orejas. Ya lo sabes, solamente vendemos maíz bueno. Pero como todavía está la cáscara, puede haber una oreja que salga mala y ahora no podemos saberlo. Por eso, damos a nuestros amigos una oreja de más. No queremos que nuestros clientes se sientan engañados.» «Además», continuó papá, «nos gustaría que las personas que compran nuestro maíz digan a sus vecinos lo buenas que son las orejas tostadas que les vendemos. De esa forma, venderemos más maíz, y ganaremos más dinero.»

He visto otros casos en los que la gente cuenta con generosidad al vender sus productos. Cuando vivíamos en la granja, comprábamos pollos procedentes de un criadero que se encontraba a cien⁷tos de millas de distancia. Nos enviaban por correo desde el criadero cajas de cien pollos cada una.

Cuando llegaban las cajas, yo me ocupaba de contar los pollos que había. Y siempre había 107 ó 108 pollos, nunca los cien que habíamos solicitado. Esa era la forma de actuar del responsable del criadero, que ponía algunos pollos de más en la caja, por si acaso unos cuantos estaban en malas condiciones. Esta costumbre del encargado del criadero era una forma estupenda y muy inteligente de conservar la clientela, de evitar quejas y de desarrollar su negocio.

Fue años después, por supuesto, cuando entendí que la idea de que «una docena tiene trece unidades» la venían poniendo en práctica desde mucho tiempo atrás algunos panaderos; de ahí proviene la expresión «docena de panadero». Para entonces yo ya tenía la costumbre de dar un poco más de la cuenta.

Dé un poco más de la cuenta y será como un héroe. Dé menos de lo que se espera que dé, y rápidamente se añadirá su nombre a la «lista de enemigos» de alguien. A todo el mundo, sí, a todo el mundo, le gusta que le den más de lo acordado. A nadie, absolutamente a nadie, le gusta que le engañen. Si nos dan menos cantidad de la que corresponde a lo que hemos pagado, nos enfadamos, nos sentimos heridos

en nuestro amor propio y eso hace que hablemos mal del negocio en el que se han aprovechado de nosotros.

Los listos suman, los tontos restan

La forma más importante de aprender que tenemos es la observación atenta. En cualquier contacto que se tenga con la gente se puede aprender alguna lección sobre los fundamentos del éxito.

Tenga en cuenta este ejemplo. Usted entra a una tienda de caramelos y pide una libra de ellos, pesados sin la caja. La persona que está en el mostrador pone una gran cucharada de caramelos en la balanza, del orden de veinte onzas, y empieza a quitar unidades, una a una, hasta que quedan exactamente dieciséis onzas. ¿Qué siente usted? Que le han timado. Subconscientemente, los caramelos que estaban en el montón de veinte onzas, ya son desde el principio suyos. Y en cuanto el tendero empieza a quitar algunos de ellos, tiene la sensación de que le están robando *sus* caramelos.

Las personas inteligentes que atienden en el mostrador utilizan el sistema de añadir en vez de quitar. Ponen una cantidad relativamente pequeña de caramelos en la balanza, unas diez o doce onzas. Después, empiezan a añadir unas cuantas piezas, hasta que la balanza marca dieciséis onzas. Esto hace que el cliente, subconscientemente, se sienta bien, porque tiene la sensación de que le están dando de más.

Dieciséis onzas siguen siendo dieciséis onzas. Pero la forma de medirlas puede suponer una diferencia enorme. Hace poco vi como una mujer pedía, en el mostrador de la pescadería de un supermercado, una libra de camarones. El dependiente puso con mucho cuidado casi dos libras en la balanza. Y después empezó a quitar los

camarones que sobraban. Al final, cuando el montón había quedado reducido a dieciséis onzas de peso, la señora dijo con voz de enfado, «he cambiado de idea. Ya no los quiero», y se marchó.

Para hacer las cosas bien, los dependientes tienen que tener mucho cuidado cuando pesan los productos. Los camarones estaban aquel día a catorce dólares la libra, lo que supone 87,5 centavos por onza. Pero la cuestión es que *nunca* se debe actuar de forma que el cliente se sienta engañado.

Los negocios prósperos buscan sistemas imaginativos de utilización de la técnica de «añadir» con el fin de aumentar las ventas. Como ejemplos de esto podríamos proponer una suscripción a una revista que regala una calculadora de bolsillo, un aparato de mando a distancia, que se añada gratuitamente, al venderse un aparato de televisión, o el «dos por el precio de uno», típico de ciertas ventas. La gente lo aprecia y compra sus productos cuando usted les da más de lo que esperan a cambio de su dinero.

Las pruebas de que la técnica de «añadir» produce milagros son abrumadoras. Sin embargo, siguen existiendo negocios que se basan en la creencia de que éxito es sinónimo de *trampa*. Se da el caso, bastante frecuente, de tiendas que anuncian utensilios inexistentes a un precio ridículamente bajo para atraer al cliente, y, después, acosarle y casi forzarle a comprar otros productos mucho más caros. Tenga en cuenta esos trucos inadmisibles, solamente para aprender cómo *no* se triunfa.

En cualquier aspecto de la vida se puede usar la técnica de «añadir».

- Proporcione un servicio inesperado a su jefe, y tendrá todas las papeletas para que le suban el sueldo, le den una mayor retribución complementaria o le asciendan.
- Añada algo inesperado en el trabajo que le encarguen en la escuela y obtendrá mejores notas.
- Dedique más tiempo a sus hijos, y le querrán y ayudarán más.
- Trate con respeto a la persona que atiende el aparcamiento, y cuidará mejor su coche.

Cuando haya segado el césped, quite los hierbajos

En muchas empresas hay especialistas en métodos de trabajo; es decir, personas que fijan las normas de cantidad y calidad del trabajo que una persona que desempeña una tarea específica se supone que debe de realizar en un período de tiempo determinado. Después de pasar cierto tiempo, la persona queda sujeta a lo que se espera que realice, no a lo que pueda o quiera hacer. Por desgracia, hemos llegado a constituir una sociedad del «cumpla el mínimo exigido», en vez de «haga el máximo esfuerzo». Es muy infrecuente que la gente se vea movida por la promesa de ganar más dinero o por otros incentivos para hacer más del mínimo exigido. Y si alguien se presta voluntariamente a realizar horas extraordinarias después de haber terminado la tarea que normalmente se le asigna, puede convertirse en el hazmerreír de sus compañeros de trabajo.

Gran parte de las pretensiones de los líderes sindicales en las negociaciones colectivas giran en torno a lo *poco* que deben hacer los trabajadores. Un dirigente sindical se siente orgulloso (a pesar de ser algo negativo) de poder decir a los afiliados, «mirad, he logrado que ganéis más haciendo menos. Votadme, dadme más dinero, concededme unos gastos de trabajo sin límite y un coche con chófer, y en la próxima negociación conseguiré para vosotros aún más dinero por menos trabajo. Y además, iré a Washington a defender vuestros puestos de trabajo.» Esa es una de las grandes causas de la baja productividad del país y de los problemas del comercio. A los trabajadores, en otras naciones, les animan a que hagan más; aquí, los trabajadores reciben todos los incentivos posibles para hacer menos.

Habiendo crecido en una granja, recuerdo que allí no había reglas sobre períodos de trabajo. La primera tarea que te podían encomendar un día podía ser, «siega el césped» (y sin tener una segadora de motor). Y la primera tarea iba seguida de la segunda, «ahora, quita los hierbajos». O el primer encargo bien podía ser, «arregla esa valla», seguido por un segundo encargo de «date prisa en arrancar los matojos». Nunca existía una regla artificial que dijera cuánto trabajo era «suficiente». Siempre había más cosas que hacer que tiempo para hacerlas. Y como era necesario realizar el trabajo, y éste era variado, resultaba divertido.

He aquí un principio básico para avanzar en el trabajo, para conseguir ascensos, ganar más dinero y, lo que es más importante, para disfrutar con el trabajo: haga la tarea que se le asigne lo mejor y más rápidamente que pueda y, después, ofrézcase voluntariamente a hacer más. Recuérdelo, «cuando haya segado el césped, quite los hierbajos». Voy a poner el ejemplo de una persona de gran éxito que llegó a lo más alto prestándose voluntariamente a trabajar más. Hace cuatro semanas, me encontraba en el famoso Silicon Valley, de California, para hablar con el grupo directivo de una empresa puntera en el campo de los ordenadores. Durante la cena, y antes de pronunciar mi discurso, le dije a mi anfitrión, «me comentaste que el director general estaría aquí. ¿Dónde está?»

Mi amigo me dijo: «Ahí está, sentado en la tercera mesa a tu izquierda.» Miré a la mesa, no vi a nadie que tuviera aspecto de ser el director general y proseguí la conversación con mi anfitrión. Pasados unos minutos, volví a preguntar a mi anfitrión, «¿dónde está el director general?» Mi amigo me indicó otra vez la mesa y me describió al director general.

«¿,Ese individuo?», dije. «Caramba, no creo que llegue a los treinta y cuatro años y es el director general.»

Mi anfitrión sonrió y me dijo: «Tim empezó a trabajar con nosotros hace trece años, recién salido de la universidad donde había estudiado informática. Empezó trabajando a mis órdenes. La primera tarea que le encomendé fue que hiciera una auditoría de nuestros procedimientos de facturación. Vendemos nuestros sistemas informáticos a los grandes hospitales. Yo no pensaba que algo pudiera ir mal, pero no había demasiado trabajo en aquel momento y, sobre todo, quería que Tim hiciera algo para que no permaneciera ocioso.» «Al cabo de dos días, Tim vino a verme y me dijo: “He encontrado un problema en el programa, pero podremos corregirlo

fácilmente.” Yo no había sospechado que pudiera haber ningún problema, pero Tim encontró uno que nos estaba costando más de 30.000 dólares al mes. Yo había pensado que la inspección del programa de facturación iba a mantener ocupado a hm durante un mes, por lo menos. Pero en dos días solamente encontró un problema que no sospechábamos que existía, y nos ahorró mucho dinero.» «Entonces, Tim vino donde mí y me dijo:

¿,Que tengo que hacer ahora, jefe?” Así ha sido Tim desde el principio. Abordaba docenas de complicados problemas, los resolvía en un tiempo “récord”, y pedía más trabajo para hacer.»

«Tim ascendió rápidamente. Al cabo de cuatro años, le informaba de todo a él, en vez de a los demás. Seguía desempeñando con maestría los trabajos que le asignaba, y después pedía más trabajo. Cuando llegó el momento de nombrar un nuevo director general fue elegido por unanimidad por el Consejo de Administración, y ha pasado a dirigir a los ejecutivos más importantes.»

Por un instante, mi mente recordó los tiempos en los que me decían: «Cuando hayas segado el césped, quita los hierbajos.» ¡Esa filosofía funciona!

Tenga en cuenta esta observación: usted y yo, aunque lo intentemos con todas nuestras fuerzas, no podemos controlar el destino de la economía. Pero usted y yo podemos controlar el destino de la propia economía. Con independencia de cuáles sean las condiciones de la economía en su conjunto, podemos disfrutar de gran prosperidad, felicidad y tranquilidad mental. Una de las claves del éxito consiste en prestarse voluntariamente a hacer más. Dé todo lo que pueda en la realización de la tarea encomendada y, después, pida más trabajo.

Un consejo para los directores: organice, con su personal, un sistema de remuneraciones basado en los resultados y verá cómo hacen más de lo que parece posible.

Jimmy deja el colegio y triunfa porque da lo mejor de sí mismo

Uno de los disgustos mayores para unos padres, hoy en día, es que un hijo suyo deje la escuela. Un abandono, para la mayoría de nosotros, es una de las peores cosas que pueden ocurrir. El «abandono de la escuela», en la cultura americana, supone desempleo, criminalidad, delincuencia, drogas y vidas echadas a perder. Los padres y educadores consideran que: a) todos los chicos deberían ir a la escuela hasta que hayan terminado, por lo menos, sus estudios medios (algunas personas añaden un mínimo de dos años en una facultad); b) el tiempo que pasa en la escuela siempre es bueno para el joven, y c) un joven o una joven, no pueden ganarse la vida si no acaban sus estudios. Este tipo de generalizaciones son inadecuadas para muchos jóvenes y negativas también para la sociedad.

Los defensores de la teoría de «mantenga a los chicos en el colegio sin tener en cuenta lo que el colegio les proporciona» no pueden estar orgullosos de tener que poner vigilantes en la entrada, y hacer que los estudiantes pasen por delante de detectores de metales, como en los aeropuertos.

La pura verdad es que algunos jóvenes *deberían* dejar la escuela poco después de los doce años de edad. La sociedad debería responsabilizarse de dar oportunidades a aquellos jóvenes que no responden positivamente a los sistemas de educación formal. Obligar a una persona joven a permanecer en la escuela cuando no quiere a menudo provoca aburrimiento, frustración y ganas de rebelión. Y son estas fuerzas las que contribuyen a empujar a un chico al crimen, la droga y a otras desgracias.

Permítame que le hable de Jimmy O., un joven a quien conozco, que abandonó la escuela y se está desarrollando muy bien; mucho mejor que algunos de sus compañeros que, como a él le ocurrió, no quieren ir a la escuela, pero lo hacen porque les presionan.

Hace cuatro años conocí a Jimmy O. Una fría mañana de diciembre, sonó el timbre de la puerta. Y allí estaba el muchacho. Parecía tener una edad de catorce años, medía unos cinco pies y cinco pulgadas y era flaco como un palo. Muy educadamente, me dijo: «Buenos días, estoy buscando trabajo. Me he dado cuenta de que tiene unos cuantos troncos en el patio trasero, que son demasiado grandes para su chimenea. Permítame que se los corte para que queden del tamaño adecuado, de forma que si empieza a hacer frío de verdad, tendrá leña para su chimenea.»

«Me parece muy bien, pero no tengo un hacha ni una cuña para apoyar el tronco», le dije al muchacho.

«Eso no es problema», me dijo, «he traído las mías». Entonces reparé en su bicicleta y, en efecto, había un hacha y una cuña cuidadosamente atadas al cuadro. (Dése cuenta de que él había previsto de antemano que le encargaría hacerme el trabajo. El que quiere vender algo, debe dar por sentado que va a obtener el pedido.)

«¿Cuánto cobras por ello?», le pregunté.

«Cinco dólares a la hora», me contestó.

«Pero eso está muy por debajo del salario mínimo», le respondí.

«Ya lo sé», me dijo, «pero así consigo trabajo. Pondré todo el esfuerzo de mi parte.»

El muchacho puso tanto énfasis en la palabra trabajo, que decidí encargarle cortar los troncos. Por dentro, yo estaba pensando que el muchacho no me era lo suficientemente útil, como para compensar el gasto, pero me gustó y consideré el dinero extra que iba a pagarle, como una contribución a una causa digna.

El se puso a cortar troncos y yo me fui a la oficina. Calculé que la tala de los troncos duraría, como mínimo, cuatro horas, pero en menos de dos horas ya estaba tocando el timbre de mi oficina.

«Dr. Schwartz», me dijo Jimmy, «ya he terminado de cortar la leña y de almacenarla. ¿Qué le parece si le limpio el compartimiento donde guarda el barquito?»

Me quedé asombrado de lo rápidamente que había cortado la leña, de forma que le dije: «Adelante, hazlo.»

Durante los siguientes cinco años, Jimmy ha hecho todo tipo de trabajos para mí, dentro y fuera de casa. Al mismo tiempo, se ha ido creando una clientela en el vecindario, haciendo tareas que pocos quieren hacer hoy en

día, como limpiar alcantarillas, limpiar paredes, retirar la basura y segar el césped.

Un buen día, le pregunté a Jimmy por qué no iba al colegio. Con gran ingenuidad me contestó: «Estaba harto de las cosas que querían enseñarme, porque no me servían para nada. Ya lo ve, a mí me gusta trabajar con las manos. Me gusta variar, y quiero ser mi propio jefe. Además, mi abuela y yo vivimos solos y ella no está bien, de forma que ganar dinero es especialmente importante para mí. Doy a mi abuela la mitad de lo que gano y ahorro todo lo que queda.»

Jimmy O. tiene en la actualidad 19 años y todavía trabaja para mí. Ya tiene dos ayudantes, de 16 años de edad, un camión, segadoras automáticas y otras herramientas necesarias para atender a su clientela, que está en continuo crecimiento.

Cuando veo cómo prospera el negocio de Jimmy, a menudo pienso en lo afortunada que es una persona que deja el colegio para hacer lo que quiere y que alguien tiene que hacer. Jimmy no tiene que preocuparse por arreglárselas en este mundo «cruel». El ya lo está haciendo. Si se le hubiera forzado a permanecer en el colegio estudiando álgebra (que no le gustaba), aprendiendo por qué cayó el Imperio Romano (lo cual tampoco le interesaba), examinando los factores que condujeron a la guerra de Secesión (algo sobre lo que nadie se pone de acuerdo) y tratar de entender cómo es la estructura de un átomo (la Física le aburría muchísimo) habría terminado buscando salidas de escape negativas, como las drogas, la delincuencia o algo peor. Pero Jimmy tuvo el valor de encontrar su lugar en la vida y está contento de ello.

A menudo, Jimmy y yo charlamos. Me asombro de la profundidad de las cuestiones de las que quiere hablar, «¿cuál es el verdadero fallo del sistema tributario?, ¿son una buena idea las cuotas de importación? y ¿cómo puedo invertir mi dinero de forma óptima?»

Y Jimmy tiene grandes objetivos. Durante años me ha estado diciendo que algún día le gustaría ser propietario de un lugar donde los motoristas pudieran poner a prueba su talento y donde poder disfrutar andando en bicicleta. La semana pasada me dijo que había realizado un pago a cuenta, para adquirir un terreno de 100 acres de extensión a cincuenta millas de la ciudad para transformarlo en un «centro de motociclismo». Y eso que Jimmy acaba de cumplir los 19 años. Antes de los 30 será millonario.

Verdaderamente, Jimmy tiene algo que dar y lo está dando.

Efectivamente, en los nuevos tiempos que se avecinan, necesitaremos ingenieros muy preparados, arquitectos, médicos, entendidos en ordenadores y científicos. Pero no todo el mundo está hecho para esas actividades. Forzar a alguien a realizar un trabajo que no le supone ningún estímulo es una verdadera tontería. Y, además, es cruel, estrecho de miras y contraproducente.

Cuatro regalos con los que se obtienen grandes resultados

Un buen regalo sale del corazón. El regalo dice «pienso en ti y cuido de ti. Soy tu amigo.» A no ser que ese regalo suba la moral y dé seguridad a otra persona, no tendrá efecto duradero. Peor aún, no se apreciará.

Es el valor sentimental, no el valor económico, lo que tiene importancia en un regalo. De la misma forma que no se puede comprar el amor con dinero, no se puede con dinero dar amor.

Llame por teléfono para levantar la moral a alguien

Después de la conversación cara a cara, la forma más personal de comunicarse es la llamada telefónica.

Una manera estupenda de profundizar una amistad consiste en hacer el regalo de una llamada para transmitir esperanzas, para felicitar a alguien por un trabajo bien hecho o para animar a la gente a que se mantenga en su buena línea de trabajo.

El presidente de una empresa de fabricación de casas me contó cómo se sirve del teléfono para mantener a sus 300 negociadores con buen ánimo.

«Dedico los miércoles a telefonar a 50 ó 60 vendedores. No les llamo para tratar de la estrategia de comercialización ni para pasar revista a su actividad. Tenemos seis directores de ventas que se dedican a eso. Mis llamadas son de buena voluntad, simplemente. Hago saber a cada uno de los vendedores que me siento orgulloso de él, le pregunto por su familia, su salud y todas esas cosas. Llamo a la mayor parte de los vendedores 7 u 8 veces al año. Es una manera estupenda de inyectar entusiasmo en nuestro negocio.»

Acostúmbrese a hacer llamadas. El teléfono es un medio muy adecuado para felicitar a la gente por un logro. Y es una forma estupenda, por lo inesperado que resulta, de hacer saber a otra persona que uno entiende que él o ella es importante.

Así que, si alguien a quien conoce consigue un ascenso, cambia de trabajo, tiene un hijo o consigue un premio, telefonéele. Esa persona le recordará durante mucho tiempo.

Conceda su tiempo

Los niños cuyos padres parecen no tener nunca tiempo para dedicárselo a ellos se preguntan desde muy pequeños, «¿Por qué papá o mamá siempre tienen tiempo para trabajar o para ir a una fiesta o a una reunión y nunca tienen tiempo para mí?», o bien «los padres de otros chicos vienen a ver los partidos de fútbol, mientras que mi padre me deja allí y pasa a recogerme cuando ha terminado el partido» o «cuando mi padre habla conmigo, parece que está pensando en otra cosa».

Los niños necesitan que usted les conceda tiempo y les preste toda su atención.

Lo mismo ocurre a su esposa o a uno de sus padres, si vive en un asilo.

¿Cómo encontrar tiempo? En primer lugar, decida qué es más importante; si dedicar tiempo a las personas que le necesitan o dedicarlo a los entretenimientos y aficiones propias, como jugar a los bolos, cenar fuera de casa o ir a un espectáculo que le gusta solamente a usted. En segundo lugar, planifique su trabajo y demás actividades

más cuidadosamente, de forma que le quede tiempo para las personas que necesitan especialmente de su atención. Dígase a sí mismo: «Los seres queridos son lo primero.»

Escriba una nota personal: es un gran regalo

Hace poco estuve en la oficina de un amigo mío, que es el socio principal de una empresa que obtiene más de mil millones de dólares al año. Este hombre, excepcionalmente rico, podría permitirse el lujo de decorar las paredes de su oficina con obras de arte de gran valor. En lugar de eso tenía enmarcadas unas *notas manuscritas* de un golfista importante, de un senador y de su confesor. Estas cartas, además de dos dibujos de sus nietos, eran las cosas que él pensaba que debía recordar permanentemente.

La gente aprecia mucho recibir una nota manuscrita. Esa nota le dice a quien la recibe, «estoy pensando en ti y hago algo para que lo sepas.»

Las notas personales son una forma maravillosa de decir a una persona que está uno orgulloso de ella por haber logrado un ascenso, por haber llegado a la categoría de director en una asociación profesional, por haber obtenido alguna distinción, por haber tenido un hijo o por haberse graduado en la universidad.

Una tarjeta de saludo está muy bien, pero solamente *si* figura escrito en ella un mensaje personal. Hay quienes mandan tarjetas con el nombre impreso. A casi nadie le gusta esto. Es demasiado impersonal, demasiado «eficiente», demasiado automático. Viene a decir, «nuestro ordenador tiene registrado su nombre y está programado para enviarle una tarjeta».

El primer impulso que tengo al recibir cualquier invitación que no contiene una frase escrita a mano es el de tirarla a la papelera.

No utilice la excusa de que «no tengo tiempo suficiente para escribir notas personales». En cualquier momento de su vida las personas verdaderamente importantes encuentran tiempo para decir: «Gracias por ayudarme» o «tengo verdaderas ganas de volver a verte». Todos los presidentes que hemos tenido últimamente escribían muchas notas personales a la semana. ¿Por qué? Porque las notas personales son un sistema eficaz de ganarse el apoyo de los demás.

Intente escuchar: es un regalo muy eficaz

Todo el mundo, incluso quien tiene una mentalidad más positiva, está a veces desanimado, enfadado o herido. Es posible que las cosas no vayan bien en el trabajo, un hijo en edad adolescente puede estar atravesando dificultades o puede ser que el matrimonio o un romance estén en peligro. Cuando alguien a quien conoce se encuentre hundido en la miseria, déjele que le cuente sus problemas.

Escuche, y estará dando comprensión, simpatía y apoyo. Escuchar no significa que tenga que dar un consejo o resolver el problema de esa persona. Resístase a la tentación de decir, «yo en tu caso, haría esto o lo otro» o «lo que tienes que hacer es tal o cual cosa». Escuchar simplemente quiere decir dejar que la otra persona obtenga provecho de la terapia de hablar a alguien de su problema o problemas. El peor castigo que se puede infligir a alguien es negarle el placer de conversar. Y el don de escuchar, de servir de confidente es, en este momento, más importante que nunca. Estamos en una sociedad de solitarios. Uno de cada cuatro hogares está habitado por una sola persona. Y la mitad de los hogares están habitados por dos personas, como máximo*.

Recuérdelo, escuchar es demostrar amor. Escuchándole se le dice a otro: «Soy tu amigo, me importas.»

Los regalos que los padres y abuelos reciben de los niños no suelen ser objetos comprados en una tienda. Suelen ser dibujos hechos por ellos, objetos, cualquier cosa que hayan creado con su talento y dedicación. Emerson escribió; «el mejor regalo es una parte de uno mismo». Cuando usted da una parte de sí mismo expresa amor, demuestra a otra persona que le importa y que es sincero.

Cuando da un objeto de su propiedad que valora entrañablemente, un libro o un cuadro, está dando una parte de sí mismo. Y el regalo será verdaderamente apreciado.

Dé apoyo familiar: es una buena medicina

Hace poco estuve con John R., un viejo amigo mío que es psicólogo de la escuela pública. Los dos habíamos participado aquel día en un seminario de trabajo sobre «cómo ayudar a jóvenes en la frontera del retraso mental».

Durante la cena pregunté a John qué es lo que más necesitan los niños retrasados mentales.

John pensó un momento y me contestó: «Hay algunos medicamentos que pueden ayudar algo. Recalco la palabra «pueden», porque las drogas que se administran hacen más daño que bien en la mitad de los casos más o menos. El tratamiento que resulta siempre mejor es sencillamente el apoyo de una familia colaboradora o de una persona, al menos, que quiera de verdad ayudar al chico que tiene problemas.»

«Pero siendo psicólogo», repliqué, «me extraña que no digas que la mejor ayuda está en algún tipo de tratamiento».

«En absoluto», continuó John, «el tratamiento es útil, pero sólo en el caso de que el paciente reciba ánimo, un fuerte soporte moral y un gran respeto en su hogar. Se puede ayudar a un paciente si éste recibe un estímulo positivo y le respetan en su hogar, pero no si es objeto de atención desmoralizadora, que es lo que suele ocurrirles a la mayor parte de la gente que necesita ayuda.»

«Verás», siguió John, «veo a la mayoría de mis pacientes una hora a la semana. Si éste proviene de una familia que le ayuda, el tratamiento da buenos resultados. Puedo ayudarle a que se conozca mejor, a que se plantee objetivos, por modestos que sean, y a que su trato con la gente sea mejor. Pero si su familia no colabora, mi labor resulta inútil. La familia puede, con su actitud negativa, deshacer en dos minutos, y aún menos, todo lo bueno que yo haya podido hacer con el paciente durante dos meses.»

«¿Podrías explicármelo con más detalles?», pregunté a John. «¿Podrías darme ejemplos concretos que

apoyen tu teoría de que la clave está en que la familia colabore?»

«Claro», dijo John. «Lo intentaré. Voy a contarte la historia de dos jóvenes varones, J.T., de 17 años de edad, y B.W., de 16, con los que estoy trabajando en la actualidad. Los dos están en el límite del retraso mental y los dos padecen una parálisis cerebral que les ha postergado a una silla de ruedas. Las condiciones de tipo socioeconómico en que se han desenvuelto los dos son muy parecidas. Pero las actitudes de sus familias ante las enfermedades de estos dos jóvenes son totalmente diferentes.»

«En el caso de J.T.», continuó mi amigo, «los padres, hermano y hermana de J.T. le hacen sentirse una persona no deseada, una carga y una desgracia en sus vidas. Le hacen sentirse culpable porque les limita sus vidas al necesitar un cuidado especial. Al visitar su casa vi con claridad que la familia de J.T. no le quería, y él lo notaba. Por muy poco inteligente que sea una persona, percibe profundamente (con una comprensión que resulta extraña) las actitudes de la gente hacia él. Hasta un perro o un gato saben si se les quiere o no.»

«Por lo que me dices, parece que los padres de J.T. tienen más necesidad de tus servicios que él», le comenté.

John sonrió y me dijo: «Posiblemente tengas razón. Pero voy a explicarte el caso de B.W. y la forma en que su familia le ayuda. B.W. es uno de los chicos más felices de todos con los que he trabajado. Cuando visité el hogar de B.W., su madre, su padre y sus dos hermanos estaban contentos, demostraban una mentalidad positiva y animada. Reían, se divertían conversando alegremente. Y B.W. participaba en el trabajo doméstico. Tenía asignadas sus tareas. Hacía lo que su familia llamaba “trabajo de campaña”, como quitar el polvo de los muebles, limpiar la mesa después de las comidas y todo ese tipo de cosas, ya que, como decía su madre bromeando, “él está más cerca” (estaba en una silla de ruedas sin poder levantarse).»

«En el colegio», prosiguió John, «el comportamiento de ambos muchachos es muy diferente, J.T. es un chico malhumorado, nunca sonríe y se siente herido por el ridículo al que le someten los imbéciles y matones de turno, como suele ocurrirle en el colegio a alguien que es “diferente”.»

«Sin embargo, B.W. es otro caso. Las escaleras de acceso al lavabo no están hechas para una silla de ruedas. De forma que él, sencillamente, se arrastra por los peldaños cuando necesita ir al lavabo. Se ríe mucho.»

«Dentro de unos años», continuó John, «B.W. será capaz de obtener algún trabajo. Nunca será una persona normal, pero será feliz. Esto no va a ocurrir con J.T.. En su caso, yo diría que las probabilidades de que sea capaz alguna vez de obtener un empleo remunerado son nulas.»

«Das una enorme importancia a un sistema de apoyo positivo para ayudar a los jóvenes retrasados mentales», le comenté. «¿Crees que esta “medicina” es efectiva para tratar otros problemas psicológicos?», pregunté.

«Sí, puedes estar seguro», respondió John. «Considera el caso del alcoholismo. No hay un solo alcohólico entre cada cien que pueda dejar esa droga a no ser que una persona como mínimo le apoye mucho y de forma continuada. La idea que inspira a la Asociación de Alcohólicos Anónimos es muy importante. Si el alcohólico quiere *de verdad* liberarse de su adicción y *si* tiene a su lado personas comprensivas y colaboradoras puede conseguirlo.»

«Para superar cualquier tipo de obstáculo, una persona necesita la ayuda de otra a quien realmente le importe. Esto es una ley, en psicología. Cuando los profesionales hayamos comprendido bien esto, habremos dado un paso de gigante.»

Durante las últimas semanas, he pensado mucho sobre la afirmación que hizo John cuando nos despedimos. *Todos* necesitamos una familia que nos ayude o, al menos, una persona que nos ayude.

Tenga en cuenta esto: cuando uno ofrece ayuda, se gusta y ama mucho más a sí mismo. Cuando necesite ayuda, busque a alguien que se la dé sin más, alguien que no quiera juzgarle, alguien que quiera, simplemente, ayudarle.

Dónese respeto a sí mismo

He aquí una regla para vivir con éxito. Piense en ella todos los días, hasta que consiga aplicarla en todo lo que hace.

La regla es ésta: la gente le respeta a uno en la misma medida en que uno se respeta a sí mismo. Si usted se ve a sí mismo como una persona de gran categoría, los demás le respetarán como tal. Pero si tiene un concepto muy pobre de sí mismo, le respetarán muy poco; irá directamente al saco de los «don nadie». Un producto llamado «respeto a uno mismo» no se vende en ninguna tienda, no se puede comprar. Tampoco se hereda; no tiene relación alguna con los genes. Tampoco se puede pedir prestado a alguien que lo tenga.

El origen del respeto a uno mismo sólo es: uno mismo.

A la gente que vende drogas a los niños o incita a la prostitución, no la respetamos. Todos sentimos simpatía y afecto por la gente perdida, abandonada o desesperada. De alguna forma, cuando les vemos tan miserables, pensamos, «ahí podría estar yo si no fuera por la gracia de Dios». Sin embargo, no *respetamos* a esas personas desgraciadas, porque ellas no se respetan a sí mismas.

Hace 2.400 años dijo Meneo, un sabio griego: «Una persona superior nunca demostrará estrechez de miras ni falta de respeto a sí mismo.» A una persona que menosprecia a los demás en el trabajo, abusa de los trabajadores, tiene aspecto de vagabundo o está todo el tiempo jurando, no la respetamos. (Hay 680.000 palabras en el idioma que usamos los americanos. ¿Para qué jurar?) El comportamiento de esa gente revela que no se respetan a sí mismos. con lo cual, ¿por que debemos respetarles? La falta de respeto con uno mismo está producida en muchos casos por un ambiente negativo. Las mujeres que reciben malos tratos físicos y psíquicos pierden el respeto de sí mismas. Los maridos a quienes sus mujeres siempre están criticando y comparando

desfavorablemente con otros hombres casi siempre pierden el respeto a sí mismos. Y los chicos a quienes se dice: «¿Es que no puedes sacar mejores notas?», «como te coja tomando drogas, te voy a dar mas palos que a una estera» o «te comportas de una forma que me desconcierta», perderán con toda seguridad, el respeto a sí mismos y adquirirán hábitos de conducta que les traerán problemas.

Hay que decir que la falta de respeto a sí mismo no se da únicamente en las personas que están en prisión, en los centros de asistencia social o en los correccionales.

Cómo dio John la cara por sí mismo y se ganó el respeto

Todas las personas se enfrentan al reto de desarrollar un profundo respeto por sí mismos y ganar así la admiración y estima de los demás. Un joven director llamado J.T. me explicó cómo, después de haber pasado por una situación en la que el respeto a sí mismo estaba en peligro, controló la situación y en la actualidad es una persona muy bien considerada.

J.T. empezó a contarme «conseguí un trabajo de asistente de control en una empresa distribuidora de ventas al por mayor. Sé que me faltaba confianza. Era joven, relativamente inexperto y, tal vez, lo más importante de todo, tengo un defecto en la forma de hablar. El caso es que supongo que me sentía y parecía inferior. En seguida vi que el presidente de la empresa —que era un auténtico dictador— me menospreciaba en las reuniones semanales de dirección. Todos los lunes por la mañana, yo era objeto de uno o dos chistes. Siempre era a mí a quien tocaba traer un cenicero al jefe o un vaso de agua o realizar alguna otra tarea por el estilo. El jefe sabía que a mí no me gustaba ese tratamiento “de segunda clase”, y eso parecía hacer que quisiera menospreciarme aún más».

«Su forma de tratarme empezó a afectarme mucho. Y, en lugar de disminuir, el menosprecio era cada vez mayor.»

«Una noche, antes de una reunión, estuve reflexionando un buen rato. Examiné unas cuantas cosas básicas. Recordé que entendía del trabajo y que lo hacía bien. Me decidí a no soportar por más tiempo los comentarios sarcásticos de mi jefe, ni los chistes de mal gusto que me dirigía.»

«En la siguiente reunión, el jefe me ofendió haciendo un chiste sobre mi problema en la forma de hablar. Unos minutos más tarde hizo unos comentarios humillantes sobre un pequeño error que había cometido en un informe.»

«Inmediatamente después de la reunión fui a ver en privado al presidente y le dije: “Señor, he estado soportando sus humillaciones durante seis meses. Ignoro por qué se comporta así conmigo. Creo que tengo un buen nivel de preparación ya que, de lo contrario, no me habría contratado. Es más, estoy convencido de que trabajo bien, ya que, de no ser así, me habría usted despedido. Tengo demasiado respeto por mí mismo como para tener que soportar que me traten de esta forma durante más tiempo. Por lo tanto, me voy de la empresa”.»

«¿Y qué ocurrió entonces?», pregunté.

«Bueno», continuó J.T., «me fui a mi despacho y empecé a recoger mis cosas. Antes de que pasaran cinco minutos, el jefe vino a donde yo estaba, se disculpó con gran vehemencia y me pidió que permaneciera en la empresa.»

«Me quedé, y en la siguiente reunión el jefe tuvo la humildad de pedir disculpas por su conducta, sinceramente, ante todos los presentes. Desde entonces, me ha tratado con un gran respeto. El incidente tuvo lugar hace unos nueve meses, y ya me han ascendido a un puesto mucho más importante.»

Resumiendo: cuando le traten con mala educación, dígalos de buenas maneras, pero con firmeza. Diga a quien le está menospreciando qué es lo que no le gusta de cómo le trata. Recuérdele, si se respeta usted a sí mismo, los demás también le respetarán.

Manténgase firme y se le tomará en consideración

Un amigo mío que trabaja en el sector periodístico me hizo un comentario sobre la falta de respeto por uno mismo, tan extendida en nuestra sociedad.

«Nos sentimos orgullosos diciendo que nuestro país es la tierra de la libertad y el hogar de los valientes. Pero mucha gente no se siente libre, ni actúa con valentía.»

«¿Qué quieres decir con que la gente no se siente libre y no actúa con valentía?», le pregunté.

«Todos los días recibimos gran cantidad de cartas al director», prosiguió mi amigo. «Normalmente, un noventa por ciento, como mínimo, denuncian fallos o errores de los políticos, las ideas, los productos, las empresas, las escuelas o los tribunales. Cualquier cosa que digas, la gente lo critica.»

«Lo que me molesta», continuó mi amigo, «es que solamente una de cada diez personas que se quejan de algo firma la carta. ¿Te parece eso propio de gente valiente? He llegado a la conclusión, después de treinta años en el sector, de que la mayoría de la gente es cobarde. Si alguien no respeta sus opiniones lo suficiente como para firmar lo que escribe, arrojo su carta a la papelera.»

La falta de respeto a uno mismo explica por qué mucha gente prefiere formar parte del grupo que permanece en el anonimato.

Las personas que hablan en público (en charlas, reuniones o convenciones), demuestran que se respetan a sí mismos. Se puede no estar de acuerdo con lo que dicen, pero usted y todo el mundo les respeta porque son capaces de decir lo que piensan.

¿Qué hacer cuando le atena el sentimiento de que es un don nadie?

Cuando nos van mal las cosas en el trabajo o en la vida familiar, nos vemos inclinados a no respetarnos y pensamos en abandonar, en dejarlo todo. Cuando sienta que el aprecio por sí mismo disminuye, acuérdesese de estos dos puntos:

1. *Usted es único.* Nadie tiene sus huellas dactilares, ni su voz, ni su estatura, ni, como podrían demostrar unos perros sabuesos, tampoco su olor corporal. Más importante aún, nadie tiene la misma mente que usted. Usted es distinto, en todos los sentidos, de todos y cada uno de los otros cinco mil millones de personas que pueblan la tierra. Y ninguno de los miles de millones de personas que vivieron antes en la tierra era como es usted. Y ninguno de entre los trillones de personas que la habitarán en el futuro será exactamente como usted.

2. *Usted es necesario.* Nadie ha nacido solamente para cuidar de sí mismo. Siempre hay alguna otra persona —su pareja, hijos, empleados, vecinos, clientes, padres, hermanos o hermanas— que le necesitan. Su amistad, su amor y ayuda, su coraje y su talento son suyos, pero para compartirlos.

3. *Usted es un modelo para otros.* Muchas cosas tuyas son copiadas, más de lo que usted piensa. Sus actitudes, sus costumbres y sus puntos de vista son modelos que otras personas tratan de seguir. Un ejemplo importante que dar es el respeto a uno mismo y, si lo sabe mostrar, puede sentirse orgulloso.

Recuerde estos puntos:

- Cuanto más dé, más conseguiré. Dar le hace a uno sentirse maravillosamente. Y es una inversión que rinde.
- Piense esto: una docena tiene trece unidades. Dé siempre a la gente más de lo acordado.
- La gente inteligente añade, nunca resta. Dé un poco de más cuando venda algo.
- Para progresar, haga más de lo que se le pide. Recuérdelo, después de cortar el césped, quite los hierbajos.
- Un buen regalo significa lo siguiente, «me importas».
- Llame por teléfono para subir la moral a alguien.
- Conceda a la gente tiempo.
- Escriba notas personales.
- Escuche. Es un gran regalo.
- Proporcione ayuda familiar. Es una buena medicina.
- Dónese respeto a sí mismo. Manténgase firme y se le tomará en consideración. Recuerde que la gente nos respeta en la misma medida en que uno se respeta a sí mismo.

CAPÍTULO 6: TÉCNICAS ÚTILES PARA MOVER A LA GENTE A HACER LO QUE UNO QUIERE

Conozca bien este principio para lograr sus objetivos: uno tiene éxito en proporción directa a cómo logra motivar a otras personas. Lo que uno gane en dinero, influencia y poder depende de lo que consiga que hagan otras personas. Para lograr vender, los vendedores tienen que convencer a otras personas de que compren. Para triunfar dirigiendo una empresa, dependemos del apoyo que nos presten otras personas con su trabajo. Para ganar las elecciones, los políticos necesitan que los ciudadanos les voten. Para obtener beneficios, los comerciantes están a expensas de que los consumidores compren sus productos. Por ello, su éxito depende de lo que consiga que otras personas hagan, sea trabajar, comprar, invertir o esforzarse.

Para cualquier cosa que uno haga, necesita la ayuda de otros. Para conseguir avanzar con la ayuda de los demás es necesario ganarse su cooperación. Y ésta tiene que ser voluntaria. No se puede forzar a nadie a cooperar. Tampoco se gana mucho pidiendo o suplicando.

Piense durante un momento en lo mucho que su éxito depende de su habilidad para motivar a otros. Hay que saber cómo motivar a la gente para convencer a los hijos de que ayuden en las tareas domésticas, para concertar una cita con alguien difícil de ver, para animar a los empleados a esforzarse al máximo, y para convencer a alguien de que compre un producto o acepte una propuesta, plan o idea.

El arte de obtener poder e influencia por medio del motivar a la gente se aprende. Veamos cómo.

Muestre a los demás qué hacer para prosperar

Se dan, por ahí, muchos consejos sobre cómo disfrutar de una mayor prosperidad. La mayoría de ellos empiezan con la palabra «deberías», «deberías hacer mejor tu trabajo», «deberías vender más», «deberías llevar una vida mejor», «deberías conseguir mejores notas».

El problema está en que la gente que dice «deberías» no suele explicar cómo se puede conseguir que el consejo resulte útil.

Hay una anécdota que muestra la importancia de explicar el cómo. A un «especialista» le preguntaron en cierta ocasión cómo había llegado a hacerse millonario. El especialista contestó: «Es muy fácil. Todo lo que hay que hacer es depositar cien mil dólares en un banco todas las semanas durante diez semanas. Haciendo eso ya eres millonario.»

«¿Pero de dónde saco yo cien mil dólares a la semana?», preguntó el aspirante a millonario. El otro le replicó: «Eso es cosa tuya. Yo ya te he indicado la estrategia general. Los detalles tienes que elaborarlos tú.»

A la hora de lograr que la gente dé lo mejor de sí misma, los detalles adquieren gran importancia. La estrategia general no es suficiente. Para conseguir que la gente actúe a gran altura, hay que explicar *cómo* tiene que hacer lo que uno quiere que haga.

Un amigo mío ha triunfado de manera asombrosa en un negocio de comercialización múltiple que su mujer y él iniciaron partiendo de cero. En la actualidad esta brillante pareja ha acumulado un patrimonio de 10 millones de dólares y dirige una entusiasta organización de 7.000 personas. El negocio hace ganar a la pareja 24 dólares por persona y mes o, lo que es lo mismo, 2 millones de dólares al año.

Un día le pregunté al marido cómo era que él y su mujer conseguían tanto éxito, mientras que mucha gente que lo intentaba no lograba nada.

«Bueno», me dijo mi amigo, «nuestros productos están en la línea de lo mejor. Pero el secreto del éxito está, en primer lugar, en atraer a la gente al negocio y, en segundo lugar, en explicarles cómo dar salida al producto, incorporando a sus amigos al negocio, en calidad de distribuidores.»

«Cuando empezamos con el negocio, no contábamos prácticamente con ayuda. Aquello era una auténtica batalla. Aprendimos a atraer a la gente y les enseñamos a triunfar usando el método del tanteo. Muchas de las cosas que intentamos no funcionaron. Pero seguimos experimentando. Nuestra empresa fue creciendo lentamente, pero con seguridad. Y concebimos dos planes que exponíamos a los que iban uniéndose al negocio. El primer plan trataba de cómo reclutar gente. El segundo, de cómo vender los productos.»

«Pero, ¿no es eso precisamente la base de la comercialización múltiple?», pregunté.

«Sí claro», convino mi amigo, «pero no nos limitamos a decir a las personas que van a asociarse con nosotros qué tienen que hacer. Les *enseñamos* cómo hay que hacerlo. Es muy fácil decir a la gente que puede prosperar en nuestro negocio. No es complicado despertar el entusiasmo inicial en una persona. Todo el mundo, ya lo sabes, quiere ganar más dinero. Pero a no ser que les *expliques* cómo pueden ganar más, su entusiasmo pronto se desvanece.»

«¿Podrías explicármelo con más detalle?», le pedí.

«Por supuesto. Voy a ponerte un ejemplo», continuó mi amigo. «Nosotros no decimos a la gente simplemente que un producto es bueno. Se lo *demostramos*. Una exhibición del producto de 30 segundos vale más que explicarlo por escrito con 300 palabras o que hacerlo de palabra. Tampoco nos limitamos a decir a nuestra gente que inviten a otras personas que conozcan a unirse al negocio. Les *enseñamos* cómo hacerlo; la técnica de la propuesta, qué decir, cuándo decirlo y cómo lograr que se comprometan a unirse a nosotros. Los detalles, las cosas concretas, son esenciales.»

El secreto del éxito de mi amigo se reduce a *enseñar cómo*. Y esta técnica de «ayudar a los demás a prosperar» funciona siempre que uno desea que otra persona haga algo.

- El sacerdote que dice a la gente que no caiga en la tentación consigue mejores resultados cuando les explica paso a paso, *cómo* resistirse a probar drogas o a copiar en un examen.
- Es muy fácil para un padre decir a un hijo que tiene capacidad para sacar mejores notas. Pero es más eficaz explicar concretamente *cómo* tiene que estudiar para conseguirlo.
- Un entrenador que explica a un jugador cómo tiene que interceptar un pase, logrará mejores resultados que si, simplemente, le anima a intentar con más tesón interceptar los pases.

Cómo un agente de bolsa logró un nuevo cliente ayudándole a ganar dinero

Un inversor me contó que había cambiado de agente de bolsa. «Hace unos dos años abrí una cuenta con la Agencia A.», me explicó mi amigo.

«No pretendo ser un inversor original, de forma, que confié en el agente. Después de todo, era representante de una de las firmas más importantes del sector, así que pensé que era un profesional plenamente competente.» (Mi amigo dio por supuesto algo que no tenía por qué ser cierto; algunos de los peores agentes de bolsa representan a firmas muy prestigiosas. El sector del corretaje debe su existencia a la insatisfacción de los clientes con los agentes de las firmas que trabajan «a la antigua usanza».)

«En cualquier caso, mis inversiones parecían estar bien hechas. No me producían unos resultados espectaculares, pero sí suficientes. Entonces, un agente perteneciente a otra firma me pidió que le explicara cuál era la composición de mi cartera de valores. Le expliqué que estaba razonablemente satisfecho con las inversiones que había hecho con la compañía Brokerage House A., pero que si quería darme su opinión, que lo hiciera.»

«Al cabo de unos pocos días, el segundo agente vino a mí de nuevo y me hizo unas cuantas preguntas tales como, “¿por qué compré estos bonos?” “¿qué le decidió a comprar estos fondos de mutualidad?” “Yo solamente podía responder que todo lo había hecho siguiendo el consejo de mi agente.”»

«De la forma más amable que le fue posible, el segundo agente me dijo que siete de las diez inversiones de que constaba mi cartera de valores, eran “especiales de la casa”, queriendo decir con ello que el agente había recibido una comisión extra por venderme a mil os valores.»

«Entonces, el segundo de los agentes me dijo muy claramente que el otro agente tenía mayor interés en ganar dinero a mi costa que en que yo ganara dinero.» «En otras palabras, mi agente, actuando egoístamente, me estaba vendiendo aquellos valores que le hacían ganar más dinero a él, en lugar de los valores que podrían hacerme ganar dinero a mí.»

«Ni que decir tiene, cambié de agente. Es demasiado pronto para saber si obtendré más dinero con el nuevo agente, pero, en cualquier caso, me siento mejor. Tengo la sensación de que el primer agente me tomó por tonto, y eso no me gusta nada.»

Dése cuenta de que el primero de los agentes pensaba que ganaba más dinero vendiendo valores que traían consigo una comisión extra. Pero a la larga solamente consiguió perder dinero; perdió lo que pudo haber sido un

cliente muy rentable.

Una regla para triunfar es pensar, ¿qué puedo hacer para ayudar a mis clientes a ganar lo más posible? Lo mismo si trabaja usted en la banca, que si lo hace en el negocio inmobiliario, en seguros, valores mobiliarios o en un negocio propio, *dé prioridad a los intereses del cliente sobre sus intereses inmediatos, y ganará mucho más dinero*. Lo que hace ganar dinero es un negocio sólido y constante.

Hay una gran verdad en este dicho: «Da un pez a una persona y podrá vivir un día; enséñale a pescar y vivirá mucho tiempo.»

Un miembro de los cuerpos de voluntarios para la paz que enseña a las tribus indígenas a cultivar más alimentos les ayuda mucho más que con 100.000 folletos explicativos. Explique a la gente qué tiene que hacer para conseguir trabajo, y lo conseguirán. Decirles, «deberías trabajar» o «vete a ver a esta o aquella persona. Puede ser que tengan algo», no es explicar a la gente cómo conseguir trabajo. Lo único que supone es ejercitar el aparato vocal del representante de la agencia de empleo.

Resumiendo: *enseñe a la gente mostrándoles cómo, no simplemente diciéndoles qué*.

El mostrar algo siempre es más eficaz que decirlo. Haga la siguiente prueba. Quítese la chaqueta y pida a un amigo que le diga, exactamente, cómo tiene que ponérsela. Haga exactamente lo que su amigo le vaya diciendo, y, cinco minutos después, probablemente no habrá logrado todavía ponerse la chaqueta, y su amigo estará totalmente desanimado. O intente decir a un niño cómo tiene que atarse los cordones de los zapatos. A no ser que la explicación esté completada con una demostración minuciosa, el muchacho no lo aprenderá nunca.

Para lograr resultados positivos en la actividad que sea —vender, pronunciar un discurso, manejar un ordenador, conducir un coche o ganar dinero— la gente responde mejor cuando se le muestra, con claridad y paciencia, *cómo* proceder. Si da usted instrucciones verbales sobre cómo encontrar determinada dirección en la ciudad a un forastero, este se las verá y deseará para encontrarla. Pero si lo hace dibujando un pequeño mapa en el que indique dónde se encuentra el lugar que está buscando, lo encontrará seguro.

La explicación práctica es la forma mejor y más pura de enseñanza.

Utilice el poder de la alabanza para influir en la gente

A todo el mundo le gusta que le alaben, porque la alabanza es un excelente alimento para el ego.

Felicitar con sinceridad a la gente, demostrándoles que son importantes y que uno les tiene en gran consideración como personas es un instrumento de motivación muy poderoso, que contribuye a aumentar la propia influencia. Elogiar a los demás le ayuda a uno a lograr lo que quiere. Veamos cómo.

Diga a las personas que tienen buen aspecto

A todo el mundo le gusta que le digan, «¿qué buen aspecto tienes!» La gente se compra ropa, se arregla el peinado, pierde peso, levanta pesas y hace ejercicio para estar más satisfecha consigo misma. Pero también le gusta que los demás se den cuenta de la mejoría. El «beneficio» que la gente espera de la inversión que hace para mejorar su aspecto es que uno valore su nueva apariencia.

Sea consciente de los esfuerzos que hacen otras personas para resultar más atractivas. Suelo comprar café en una pequeña tienda de bocadillos atendida por una señora de unos 70 años, de origen extranjero, que es una persona muy agradable. Un día me di cuenta de que la señora había cambiado su estilo de peinado. Y le dije lo mucho que me gustaba el aspecto que tenía. Se sonrojó muy agradecida, como si fuera una muchacha de 14 años. Ese día fue feliz gracias a mi comentario. Desde entonces su atención es siempre muy especial para conmigo.

Adquiera la costumbre de comentar a la gente el buen aspecto que tiene. No cuesta nada y el beneficio que obtiene la persona elogiada es enorme. Y usted también se sentirá mejor. Hágalo y estarán aún más orgullosos de su aspecto.

He utilizado, en situaciones en las que está reunido un grupo de personas, un «test» psicológico muy sencillo para detectar las carencias individuales de seguridad. En una escala del uno al cuatro, es muy poco habitual encontrar a alguien que se sitúe a sí mismo en el nivel cuatro, en el que podría decir, «siempre creo que mi aspecto es bueno».

La mayoría de la gente se siente muy insegura de su aspecto. Así que sea cálido en su trato con los demás. Recuerde que la gente dedica tiempo a hacer «footing» u otros ejercicios físicos, van a la peluquería, compran vestidos o se someten a una dieta esperando oír, «tienes un aspecto espléndido!» Y sepa esto también: diga a una persona que tiene un aspecto estupendo, y se acordará de usted y de lo que le ha dicho durante días e incluso semanas.

¿Por qué se compra la gente abrigos de piel? Un amigo mío, peletero de profesión, que trabaja en Houston, me comentó algo muy revelador. «No son solamente las mujeres que tienen mucho dinero quienes compran pieles. De hecho, Nancy Reagan, muy raras veces se ponía un abrigo de piel, como primera dama. Más de la mitad de las pieles que vendo y que cuestan más de cinco mil dólares se compran a plazos o con cualquier otra forma de crédito.»

«Pongamos que una mujer, en Houston, por término medio», continuó, «se pone el abrigo de pieles unas diez veces al año. Si ese abrigo lo conserva durante cinco años, resulta que le ha costado cien dólares cada vez que lo ha llevado puesto.»

«Cien dólares cada vez que se usa es mucho dinero», observé «¿Qué es lo que impulsa a la gente a comprar algo que no necesita?» (Estábamos a mediados de enero y la temperatura era de 25 grados.)

«Dos cosas», me explicó el peletero. «En primer lugar, provoca la envidia de otras mujeres y, en segundo

lugar, es objeto de la admiración de los hombres.»

A la gente le gusta que le piropeen por su buen aspecto. Todas las personas, entre los 2 y los 92 años de edad, ricos, pobres, varones, mujeres —desde los vigilantes de un «parking» hasta los ejecutivos— están ansiosas de notar que la gente repara en ellas.

Diga algo agradable a las personas sobre su familia

A la mayoría de nosotros, la familia es lo que más nos importa. Lo que más interesa a una persona, y su mayor fuente de orgullo, es la familia.

Comentarios tan sencillos como, «¿qué tal le va a Jimmy en el colegio?» «Estarás orgulloso de que Sara aprenda ballet.» «Me dijo Jim que Harriet (la esposa de la persona en cuestión), está progresando seriamente en el trabajo.» «Dile a Fred (el marido de su amiga) que me alegra que le hayan ascendido.» «Por cierto, he oído que el joven Pete está estudiando en la universidad del Estado. ¡Eso es estupendo!» Haga saber a la gente que le interesan las cosas que son importantes en sus vidas.

Una pequeña advertencia: no felicite a otra persona por algo relativo a su familia con el fin de alardear de la propia. Con eso sólo consigue que disminuya la alegría y satisfacción que desea transmitir a la otra persona. Las personas no quieren oír que usted es estupendo, lo que quieren oír es que ellos son estupendos.

Muestre reconocimiento para con los logros de los demás

Un incentivo fundamental que anima a la gente a lograr sus objetivos es recibir el reconocimiento positivo de los demás. A todo el mundo le gusta que le feliciten por lo que hace. Un vendedor que ha trabajado duramente para conseguir un nuevo cliente merece y necesita que se reconozca su logro. Un deportista que consigue ganar un partido difícil está deseando que le feliciten. Un programador de ordenadores que consigue realizar una simplificación en el sistema quiere saber que se aprecia su trabajo.

Existen todo tipo de logros, desde el de Johny consiguiendo un 10 en el colegio hasta el de Jenny cuando da el primer paso o el del abuelo que pasa a formar parte del consejo de dirección. Pero se trate del logro que se trate, sea la ganancia de un millón de dólares o algo tan simple como que el que maneja una excavadora termine un trabajo determinado tres horas antes de lo previsto, todos los que consiguen algo se merecen una palmada en el hombro. Y dar una palmada de felicitación en el hombro es una medicina excelente para motivar a la gente. El detalle está en decir a la otra persona, «eres alguien importante. Sigue trabajando así de bien». De manera que fíjese en lo que la gente hace bien y felicítelo por ello. Hágalo en persona o por teléfono o mande una nota. Ellos lo apreciarán y su influencia aumentará.

Admire a la gente por lo que posee

La gente compra casas, coches, muebles y otras cosas por dos razones: porque las necesita y porque quiere que se le admire y, quizás, provocar un poco de envidia en los demás. Por lo tanto, aproveche cualquier oportunidad, al darse cuenta de lo que otra persona posee, de expresar su aprobación. Diga, «me gusta mucho tu nuevo coche. Se acomoda a tu personalidad» o «qué bonito tienes el apartamento» o «tu reloj nuevo parece estupendo».

Expresar aprobación a lo que otras personas compran no cuesta nada y les demuestra su admiración. A cambio, y además de agradecerlo, conseguirá que colaboren mejor con usted, que trabajen más duramente y que se sacrifiquen más.

Felicite a la gente por sus ideas

Desgraciadamente es cierto que tanto en el trabajo como en casa, en el colegio o en las actividades sociales, las personas tienden a pensar, «no soy lo suficientemente inteligente. La gente me considera estúpido e ingenuo». Esto explica por qué la gente no suele expresar su opinión, no dice lo que está pensando y tiene miedo de intentar conseguir ascensos. A medida que va uno logrando cada vez un mayor éxito, necesita que le hagan todas las sugerencias y le den todos los consejos e ideas posibles.

La mejor forma de estimular a los demás para que utilicen su cerebro es alabarles a la mínima oportunidad. Haga comentarios tales como, «Joan, tengo un gran respeto por tu juicio, ¿qué me recomiendas?» «Bill, ya se que tienes gran experiencia en problemas parecidos, ¿qué crees que deberíamos hacer?» o «George, en una situación parecida a ésta te desarrollaste muy bien, ¿cuál es tu consejo?»

Si usted hace preguntas estimulantes para la confianza en uno mismo, que hagan funcionar el cerebro de otras personas, estará usted dando a la gente gran satisfacción y, a menudo, obtendrá buenas ideas.

Recuerde que la mayoría de la gente se siente muy pocas veces inclinada a pensar, «tengo talento. Tengo ideas. Soy capaz». Haga una llamada a ese ansia de sentirse inteligente que tiene todo el mundo, y aumentará su influencia sobre ellos. Es una motivación inmejorable y no cuesta nada.

Felicite a la gente por haber intentado algo

En cualquier actividad, lo mismo presentar un producto para su venta que dirigir un partido de fútbol o aprender a andar, los fracasos son normales. La mayoría de las personas que emprenden una carrera política fracasan. La mayoría de las personas que se presentan a un trabajo obtienen un «no» como respuesta y la mayoría de los que participan en un campeonato, no lo ganan.

El esfuerzo desarrollado, aún en el caso de que haya sido infructuoso, merece una alabanza sincera. No todos los chicos pueden obtener siempre notas de 10. El muchacho que trae a casa un informe de calificaciones con algún suspenso, necesita comprensión, palabras de ánimo y ayuda; no que se le ridiculice, se le amenace o se le desprecie.

Un vendedor que se halla en crisis necesita que le feliciten si ha hecho un esfuerzo honrado. Una hija que no

ha ganado un concurso de belleza es digna de admiración por haberse atrevido a participar. El político que pierde las elecciones merece nuestro elogio por haberlo, al menos, intentado.

Lea estas palabras escritas por el Presidente Teodoro Roosevelt:

«No es la persona crítica la que vale, aquella que se fija en cómo un hombre fuerte se tambalea, o en cómo el que obtiene logros podría haberlo hecho aún mejor. El que merece que se le crea es el hombre que actúa, aquél que tiene el rostro sucio de polvo, sudor y sangre, aquél que lucha valerosamente, que se equivoca y que se queda corto una y otra vez; que conoce el entusiasmo y la gran dedicación y se desgasta en una causa digna; quien, en el mejor de los casos, conoce finalmente la victoria del gran logro; quien, en el peor de los casos, si fracasa, al menos ha fracasado habiendo hecho gala de una gran osadía, de tal forma que su sitio nunca estará entre el de esos espíritus fríos y tímidos que no conocen ni la victoria ni la derrota.»

TEODORO ROOSEVELT.

Recuérdelo la forma de tratar a la gente cuando está derrotada influye directamente en su capacidad de reacción. Es una costumbre muy saludable felicitar a una persona cuando lo ha intentado y no lo ha logrado. Y también es una postura inteligente. La gente apreciará y recordará esas palabras de ánimo, «sigue intentándolo», y de una forma o de otra, usted obtendrá una contrapartida. Felicitar a la gente cuando ha fracasado es igual que depositar dinero en un banco.

Transmítala a alguien los cumplidos hechos por un tercero y ganará un amigo

Una forma segura de obtener influencia sobre otra persona es decirle algo positivo que una tercera persona ha manifestado sobre él o ella, haciendo algún comentario como, «hace poco me encontré con Jim W. y me dijo que estás haciendo muy bien tu nuevo trabajo», «Jill 5. me pidió que te saludara de su parte la próxima vez que te viera», «me dijo Mable G. que tienes una casa nueva maravillosa».

El cumplido hecho por una tercera persona es muy eficaz. Le revela a quien lo recibe que usted le dice, «eres popular. Eres muy respetado. Eres muy admirado». Y cuando la persona con la que está usted se siente bien consigo misma, es mucho más fácil hacer negocios con ella. El ejecutivo atareado, al oír de un tercero una alabanza que usted le transmite, de pronto «encuentra tiempo» para escuchar lo que usted quiere decirle. El director de un negocio que no tiene un trabajo que ofrecer escuchará cómo le expone usted su calificación, y el personaje popular a quien conoce en una fiesta se acordará más tarde de usted.

La alabanza de una tercera persona es algo inesperado (curiosamente, muy poca gente la utiliza). Eso es lo que hace que el comentario, «fulanito y menganito dijeron algo bueno de ti», sea tan especialmente eficaz.

Todo el mundo busca la aprobación y la admiración de los demás. Cuando les demuestra que a otra gente le gusta lo que hacen, pasa usted a la categoría de héroe.

Recuérdelo, a todo el mundo le gusta escuchar cosas buenas sobre sí mismos, especialmente si provienen de una tercera persona. Convierta en una costumbre dar buenas noticias provenientes de una tercera persona a todo aquel que encuentre.

Si el elogio es tan eficaz, ¿por qué se practica tan poco?

Lo normal es que a uno le critiquen mucho más a menudo que lo que le elogian. Ante esto, es natural pensar que para lograr resultados hay que ser crítico. Hay toda una serie de mitos relativos al «no se debe elogiar a la gente», que influyen en nuestra forma de pensar. Piense en ellos y dése cuenta de lo poco razonables que resultan.

«Pero si Jim no me elogia a mí, ¿por qué debo hacerle cumplidos?»

«Porque tú eres un estudiante que tiene éxito y, obviamente, Jim no lo es. Recuerda que necesitas la ayuda de Jim. Plantéate, como regla general, que tienes que hacer cinco veces más elogios que los que vas a recibir. Es cierto que quieres que te elogien, pero no debes esperarlo.»

«Pero no hay nada en Sally que sea digno de alabanza.» Todo el mundo tiene algunas buenas cualidades. Encuéntralas y muestre su reconocimiento ante ellas. Nadie es perfecto, ni nadie es totalmente imperfecto.

«Pero puede ocurrirme que elogie demasiado a la gente.»

«He preguntado a miles de personas si se han sentido psicológicamente hartas por recibir demasiados elogios. Todavía no he encontrado ninguna. Todos estamos hambrientos de alimento para nuestro ego.»

«Pero si elogio a alguien se esforzará menos en el futuro.»

«No es verdad! Elogie a un muchacho porque ha obtenido buenas notas en el colegio y se esforzará aún más.»

Hable de lo bueno y evite el chismorreo

Una de las formas de medir las posibilidades de triunfar que tiene alguien es ver si tiene la costumbre de chismorrear. Las habladurías no son más que una conversación negativa. Lo que está basado en un rumor no proporciona una información verídica. El chismorreo siempre distorsiona las cosas. Y su único objetivo es que otras personas se preocupen, se pongan nerviosas y queden frustradas. Las habladurías y la capacidad de mando no casan una con otra.

En cualquier organización encontramos personas chismosas que intentan echar por tierra lo que las personas con mentalidad positiva tratan de hacer.

Veamos un ejemplo: Se encuentra usted sentado en la cafetería de la empresa tomando un café, mientras da vueltas en la cabeza a un problema de su trabajo.

Harry, el chismoso del departamento, se le acerca y le dice, «¿puedo charlar un rato contigo?»

Usted, que es una persona bien educada, le dice, «cómo no!»

Apenas le han servido a Harry un café y una copa, cuando le dice, «acabo de oír unas noticias muy

importantes. Se comenta que los jefazos van a cancelar el Proyecto Tres. Cuando eso ocurra, muchos de vosotros, que estáis trabajando en ese proyecto, vais a encontraros con un problema serio».

Durante los siguientes diez minutos, usted escucha las «pruebas» que tiene Harry y cómo esta nueva situación va a dar lugar a cambios en las asignaciones de trabajo, a situaciones de paro y a resoluciones de contratos.

Poco después se encuentra de nuevo en su mesa de trabajo, preocupado, confundido y disgustado. Se pregunta, «¿me trasladarán?» «Quizás me despidan.» «Si me trasladan o me despiden, ¿qué va a pasar con mi familia?, ¿cómo me las voy a arreglar para pagar las deudas?, ¿ya va a querer dejar su trabajo mi mujer si deciden trasladarme?»

Se siente usted frustrado durante el resto del día. Cuando va a casa, sigue preocupado y le cuenta sus inquietudes a su mujer. Ahora ya tenemos a dos personas preocupadas.

Durante los tres días siguientes, siguen preocupados los dos. Su productividad desciende. Se sienten muy mal físicamente.

Y tres días después se anuncia oficialmente que es preciso acelerar el ritmo de trabajo en el Proyecto Tres, lejos de cancelarlo como había vaticinado el chismoso.

Ha estado usted preocupado, ha descendido su ritmo de trabajo y ha pasado parte de su inquietud a su mujer, sencillamente, porque permitió que el chismoso número uno del departamento le asustara con su información inventada, falsa.

Hay quien cree a los chismosos

Mientras planea lo que debe hacer para lograr un mayor éxito, tenga presente en su cabeza este hecho: la mayoría de la gente es profundamente insegura. Están asustados en el trabajo, en casa y en las situaciones sociales. Como la gente tiene miedo, se cree las noticias malas y desconfía de las buenas. Voy a ponerle un ejemplo.

Brenda Z. se doctoraba en una universidad de la Costa Oeste. Brenda no era una estudiante brillante y tenía problemas para aprobar los cursos. Pero era atractiva, incluso resultaba seductora. Pensó que para conseguir el título sería necesaria una fuerte ayuda emocional por parte del comité de tres profesores del que dependía.

Brenda recordó un comentario que una vez le había hecho el director del departamento bromeando. Este le había dicho, «eres tan atractiva que no puedo concentrarme cuando estás cerca». Con aquel comentario, el director no quiso hacer ninguna insinuación; lo realizó con la intención de inyectarle moral.

Pero Brenda, como todas las personas chismosas, era muy dada a la maquinación. Y pensó en las posibilidades que tenía el comentario del director. De forma que, buscando el momento propicio, se acercó al más joven de los profesores de su comité y, con lágrimas en los ojos, le dijo que el director le había hecho proposiciones deshonestas y que tendría que abandonar el curso. «No voy a hacer el amor con él simplemente para aprobar», dijo.

El joven profesor, sin sospechar ni por un momento que todo era una invención, no sabía qué hacer. Por desgracia, transmitió la noticia, de forma confidencial, naturalmente, al chismoso principal, que siempre estaba manipulando a la gente y que detestaba al director.

El chismoso oficial empezó su labor. Con la mayor tranquilidad extendió el rumor entre todos los profesores, «¿te has enterado de que el director está intentando aprovecharse de Brenda? Tengo entendido que se sirve de su puesto para obtener favores sexuales.»

Pronto el decano y otros administradores veteranos se enteraron de toda la historia, que para entonces se había exagerado mucho, adornándose con detalles ficticios. Afortunadamente, el decano investigó el asunto, descubrió que se trataba de un puro chisme, y rehabilitó la posición del director.

Y Brenda tuvo que abandonar el curso.

Evite caer en la trampa del chismoso

Los chismosos están por todas partes. Hay que ser muy hábil para evitar el mal que pueden hacer. He aquí tres consejos para lograrlo:

1. *No escuche los chismes.* Recuérdelo, el chismorreos no trae nada bueno para usted. Cuando el «amigo» de todos, el chismoso, se acerque a usted haciéndole algún comentario como, «aya te has enterado del último problema de Joan?» o «creo que he organizado un buen lío esta mañana» o, «sé de buena tinta que Bill ha estado inflando su cuenta de gastos», dígame sencillamente, «Joe, no tengo tiempo para charlatanerías. Estoy muy justo de tiempo en este momento; tengo que llevar un informe al décimo piso antes del almuerzo» o algo por el estilo, y cambie de tema de conversación, enfocando la mente de Joe en otra dirección.

Puede requerir su tiempo, pero una vez que Joe, el chismoso, se dé cuenta de que no está usted dispuesto al chisme dejará de molestarle. Haga ver que está demasiado atareado como para almorzar, tomar café o frecuentar la compañía de la gente que usted sabe que disfruta difundiendo noticias negativas. Busque la compañía de gente con mentalidad positiva; gente que tenga proyectos constructivos. Disfrutará más de la vida.

2. *Recuerde que el tiempo y su talento son la materia prima de su fortuna.* El tiempo consumido en escuchar cómo alguien dice, «este es otro error estúpido que está cometiendo la empresa» o «¿por qué habrá contratado el jefe a semejante inútil?» no hace más que restar dinero de su cuenta. Le hace perder un tiempo que podría emplear de forma ventajosa y orienta su talento en una dirección negativa. Además, si tiene usted una conciencia bien formada, debe saber que es malo chismorrear. Le hace sentirse culpable y descontento consigo mismo.

Un profesor muy juicioso dijo en una ocasión en nuestra clase, «lo que repetáis de lo que se ha hablado en una conversación puede ayudaros o perjudicaros. Decid cosas malas sobre la persona con quien habéis hablado y os

ocurrirá algo malo. Sin embargo, decid cosas buenas a otra persona sobre una conversación que habéis mantenido y podéis estar seguros de que os ocurrirá algo bueno.»

El chismorreo perjudica al chismoso, porque demuestra que es una persona que piensa con miras estrechas, de forma mezquina y negativa. El chismorreo perjudica a la persona sobre la que se chismorrea, porque algunos individuos se creen el chisme y lo extienden. Y el chismorreo perjudica a la persona que lo escucha, porque presta su atención a sugerencias negativas.

3. *Dése cuenta de que lo que dice a otra persona, ésta lo va a repetir y deformar.* Recuérdelo, si cae en la trampa del chismorreo, hay una abrumadora cantidad de posibilidades de que lo que usted diga al chismoso de turno, éste lo repita y deforme. Con toda seguridad, ni una sola persona entre veinte mantiene en secreto una información confidencial. Así que cuando cuente a otra persona algo sobre sus planes de negocios, sus problemas, sus objetivos o sus opiniones, no se sorprenda si otras personas oyen pronto una versión diferente de lo que usted dijo —confidencialmente— a su «amigo».

A no ser que *sepa* que la persona a quien habla es un confidente verdadero, debe dar por descontado que lo que cuente a una persona vaya a ser repetido y adornado de forma negativa. Diga a A que Tom está sobrado de peso y, probablemente, A le dirá a B que usted dijo que Tom está tan gordo que no puede moverse. Diga a Jane que Bárbara es una persona un poco decepcionante, y Jane dirá, con toda probabilidad, a Sandra que Bárbara siempre mete la pata.

Como puede ver, las malas noticias viajan rápidamente y van empeorando cada vez que se transmiten.

Y cuando, antes de empezar a contar algo, hace usted un preámbulo, diciendo a su interlocutor, «esto es estrictamente confidencial» o «por favor, mantén esto en absoluto secreto», simplemente está azuzando el deseo de la otra persona de propagar la noticia. Cuanto más insista a los demás en que tienen que mantener en secreto una información, más inclinados estarán a transmitírsela a otros.

Por un momento, piense egoístamente. Para lograr sus objetivos de prosperidad, paz interior, reconocimiento y admiración necesita la ayuda de otras personas. Su éxito está condicionado por lo que consiga que otras personas hagan por usted. Usted quiere obtener su ayuda. Pero aún más importante, usted tiene que contar con su ayuda. Hablar sobre la gente: sí. Hablar de la parte negativa de la gente: no.

Decídase a ir por delante, no a ir a la vez

Juego limpio, lo deseamos todos ardientemente. La mayoría intentamos tratar a los demás de la misma forma en que nos gusta que nos traten ellos. La gente desea realmente vivir según el mandamiento. Pero cuando alguien viola las reglas del juego limpio, nos enfadamos. Tenemos ganas de vengarnos. Incluso antes de que un niño aprenda a andar, quiere saldar las cuentas con un hermano que le trata injustamente. El hecho de que un niño «moje la cama» puede significar que está buscando vengarse de uno de sus padres, porque el niño cree que es injusto con él.

Un profesor de la escuela superior quiere dar una lección a los estudiantes (ponerse a su nivel), porque está muy enfadado con ellos por su mala conducta y para ello les impone unas cuantas reglas muy estrictas que no son necesarias. ¿Qué ocurre? Que a los chicos que se han comportado mal, se les unen los buenos estudiantes. Pronto aparecen rotos los armarios, se estropean los objetos propiedad del colegio, el sentido moral queda perjudicado y aumenta el número de alumnos que no van a clase. Una vez más, todo el mundo pierde cuando los que detentan la autoridad quieren vengarse.

En todas las grandes ciudades hay todos los días asesinatos «para ajustar cuentas». Un marido engañado por su esposa quiere igualar el marcador, toma una pistola o un cuchillo y se extingue otra vida. Nadie gana en un campeonato «sin posibilidad de victoria».

A menudo la decisión de «voy a saldar las cuentas aunque sea la última cosa que haga en la vida» a menudo es exactamente eso. Las causas de accidentes de automóvil que resultan fatales suelen ser consideradas de «conducción descuidada» o de «pérdida del control del vehículo». Muchas veces la verdadera causa es que un conductor inocente, que ha estado a punto de irse fuera de la carretera por culpa de otro automovilista, acelera para dar «una lección» al otro conductor y el resultado es un choque. ¿Quién gana? Ninguno de los dos.

Hace dos veranos, a un jugador estelar de béisbol, estuvo a punto de alcanzarle una bola arrojada por el lanzador. El jugador, que no recibió el golpe por muy poco, pensando que el lanzador lo había hecho a propósito, salió corriendo hacia el montículo de lanzamiento, blandiendo su bate ante el lanzador. En cuestión de segundos, los dos equipos se enzarzaron en una pelea. Algunos podrían decir que el jugador que pegó al lanzador hizo «bien», y que a los aficionados al béisbol les gusta ver de vez en cuando una pelea. Lo que el bateador no previó es que su «arreglo de cuentas» le iba a costar un contrato publicitario de medio millón de dólares. El patrocinador entendió que la imagen del jugador había quedado seriamente dañada.

Cuando unos terroristas de un país matan a diez personas inocentes de otro país, el movimiento contraterrorista de la nación a la que pertenecían las víctimas mata, en represalia, a 20 súbditos del país al que pertenecen los terroristas. Por lógica, una situación de estas terminaría con el tiempo con la muerte de todos los ciudadanos. Las ganas de venganza, la enfermedad de «saldar las cuentas» es consustancial en cada uno de nosotros. La ley del «ojo por ojo, diente por diente» parece una manera inteligente de tratar a las personas que se aprovechan injustamente de uno. Pero «saldar las cuentas» agota la propia energía, es una acción de miras estrechas y separa nuestra mente del objeto importante. El éxito y las ansias de revancha son algo que no casa. Podemos hacer frente de forma positiva al deseo de «saldar cuentas». Pero es preciso esforzarse. Analice estos ejemplos para ver cómo debe usted seguir adelante en vez de arreglar cuentas.

Cómo comportarse en las situaciones de «quiero saldar las cuentas»

Saldar las cuentas nos lleva, en el mejor de los casos, a la mediocridad. La venganza no es una de las características del éxito. Fíjese en estos métodos de actuación en situaciones típicas de «quiero vengarme».

Casos de tentación de venganza	El camino fácil, pero equivocado, de satisfacer el deseo de «saldar las cuentas»	El camino difícil, pero correcto, de resolver los casos posibles de venganza
Una mujer madura tiene una hermana que ignora sus logros y la menosprecia, así como a otros miembros de la familia.	Contraatacar: ignorando lo que hace su hermana. «Olvidarse» de su cumple-años, no invitarle a reuniones sociales.	Pasar por alto la frialdad de la hermana. Encontrar formas de elogiarle. Ser lo más cordial posible en la relación.
Una persona está enamorada de su cónyuge pero se entera de que ella (o él) está interesada (o) por otra persona.	Hacer acusaciones, enfadarse, tomar represalias por medio de un comportamiento parecido.	Averiguar dónde está el problema y después corregirlo. Demostrar más amor y afecto. Perdonar.
Su superior hace una valoración muy mala de su trabajo, que usted no merece.	Difundir rumores sobre el jefe. Encontrar la forma de que parezca que hace mal las cosas. Acudir a su superior y quejarse.	Pedir al superior, educadamente, que reconsidere la valoración. Pedir consejo sobre cómo mejorar.
Un estudiante recibe una calificación que considera injusta	Acudir al superior del profesor para quejarse. Extender un rumor que afecte negativa-mente a la reputación del profesor.	Pedir al profesor que reconsidere la calificación. Pedir consejo. Pedir una repetición del examen.
El perro del vecino está constantemente estropeando su jardín	Hacer que sus hijos adornen con papel higiénico el árbol del vecino. Avisar para que encierren al perro en la perrera. Intentar envenenar al perro del vecino.	Hacer consciente a su vecino del problema. Mostrar comprensión, pero pedir colaboración.
Otro conductor está a punto de golpearle en un cruce	Acelerar. Tocar la bocina. Intentar alcanzarle en el siguiente cruce para insultarle. Arriesgarse a un accidente, si es necesario.	Mantener la calma. Evitar «ir a la guerra» en el automóvil. Rezar para que el conductor salvaje no golpee a otro.
Alguien, en una reunión de empresa, menosprecia su idea o sugerencia. Hiere su ego.	Responder con un comentario desagradable. Ridiculizarle. Escribir un comentario de mal gusto en una nota y pasarla a sus «amigos» que están en la reunión.	Evitar la discusión. Mostrar, con sinceridad, que entiende el punto de vista de quien le critica. Después, seguir desarrollando sus ideas.
Resultados:	Usted piensa que así gana, pero en realidad pierde. Pierde respeto, aprecio, ayuda, amor y estima personal.	Usted puede pensar que así pierde pero en realidad gana. Gana colaboración, respeto de sí mismo, admiración, y consigue sus objetivos.

RECUERDE:

- Todo el mundo quiere prosperar. Enseñe a la gente cómo ganar más y obtendrá su ayuda. Pregúntese a sí mismo, «¿cómo puedo ayudar a los demás a disfrutar más?» Después, *enséñeles* a hacer las cosas.
- Domine el maravilloso poder del elogio.
 - Diga a la gente que tiene buen aspecto.
 - Diga cosas agradables sobre sus familias.
 - Muestre su reconocimiento hacia los logros de los demás.
 - Admire lo que poseen.
 - Elogie a la gente por sus ideas.
 - Felicite a la gente por intentarlo, incluso cuando fracasan.
- Acuérdesse de transmitir a la gente los cumplidos de terceras personas.
- El chismorreo y la capacidad de liderazgo no casan entre sí. No escuche los chismes: Recuerde que lo que diga a otros va a ser repetido y desfigurado.
- Decida seguir adelante, no arreglar cuentas. Venza las ganas de vengarse haciendo lo que debe hacer.

CAPÍTULO 7: ENTUSIASMO MAS ACCIÓN, IGUAL A ÉXITO

Piense en un automóvil último modelo, estupendo. Es muy caro, 5.000.000 de pesetas. De diseño clásico. De primera categoría. Una obra de ingeniería de categoría mundial. Dotado de una preciosa tapicería hecha a mano, así como de un motor también fabricado a mano.

Pero se presenta un problema. El coche no arranca. ¿Por qué? Porque no se ha instalado en él el sistema de encendido. Para un caso de emergencia, como tener que llevar a alguien al hospital, a toda velocidad, ese coche de 5.000.000 de pesetas no es más que un montón de chatarra.

Ahora piense en alguien a quien conozca que ha tenido todas las facilidades en la vida. Cuando llega a la edad adulta, esa persona ha resultado «cara». Se han gastado, como mínimo, 25 millones de pesetas en alimentarle, vestirle, educarle y disponer de todo lo necesario para que se prepare para una carrera. El «diseño» de esa persona es estupendo, tiene una procedencia genética excelente, un aspecto majestuoso y buena salud. La «ingeniería» ha sido de primera categoría; ha ido a los mejores colegios y universidades y está ataviada con la mejor ropa.

Pero, como en el caso del coche, hay un problema, Johnny, sencillamente, no funciona. Su sistema de encendido psicológico falla, y no puede ponerse en marcha. En el mundo real, lleno de competitividad, los 25 millones de pesetas empleados en prepararle para el éxito se pierden irremisiblemente.

Las máquinas y los seres humanos tienen algo en común: hay que «entenderlos» para que empiecen a funcionar.

Los seres humanos nacen con un sistema de encendido psicológico. Este sentido tiene un nombre: entusiasmo.

El entusiasmo es algo completamente invisible e intangible. Y, sin embargo, sus resultados pueden verse a diario. Cuando usted ve a un atleta batir un «récord», está viendo entusiasmo puesto en acción. Una familia con poco dinero, que hace un esfuerzo para que sus hijos obtengan una buena formación, un vendedor que obtiene los máximos resultados, una persona que pide un trabajo y lo consigue, una persona «normal» que llega a millonario, un individuo con la habilidad de hacer cambiar la opinión de la gente, una pareja que consigue que su matrimonio funcione de maravilla; todas estas personas tienen un gran entusiasmo.

Como ve, el entusiasmo es la adrenalina psicológica que hace que su mente, cuerpo y voluntad trabajen para asegurarle la victoria, a pesar de lo duro que ésta resulte, dadas la competencia, las limitaciones económicas y otros muchos inconvenientes.

Todo el mundo nace con entusiasmo. Lo primero que hace un recién nacido es gritar con enorme entusiasmo. Si una persona adulta diera un grito de intensidad tantas veces mayor, cuanto mayor es su peso, el sonido se oiría a una milla de distancia.

Pero pronto ese espíritu lleno de corazón y honestidad se va desinflando. La gente empieza a manipular el sistema de encendido psicológico del jovencito. Y el niño empieza a oír frases como «no lo hagas», «deja de hacer eso», «ya deberías saber», «eres tonto», «¿es que no puedes hacer nada bien?» y otro tipo de indicaciones que solamente le hacen perder su entusiasmo.

Las palabras de encomio, ánimo o alabanza son infrecuentes. Con el paso del tiempo, el chico o la chica encuentran su seguridad a base de no proyectar hacia el exterior su verdadera personalidad. El entusiasmo con el que nacieron es reemplazado por el conformismo. Y dado que el conformismo es simplemente anodino, falto de entusiasmo y vulgar, la mayor parte de la gente, cuando llega a la edad adulta, ha perdido sus ansias de llevar una vida interesante, positiva y llena de alegría. Se han hecho intentos de explicar el fenómeno de la genialidad: ¿por qué hay personas que triunfan de forma anormal en la ciencia, en los negocios, las artes o la tecnología?

Una teoría, que durante muchos años tuvo gran aceptación popular, proponía la idea de que los individuos que se salen de lo común están dotados de cerebros de mayor tamaño que la gente normal. Pero algunos

experimentos en los que se pensó, de hecho, el cerebro de varias personas prominentes, demostraron que no había diferencias con respecto al peso medio de las personas más comunes.

A menudo se ha considerado que una mejor educación podría explicar la diferencia. Sin embargo, ni Einstein, que revolucionó la forma de pensar en la física, ni Von Braun, que fue el pionero en la exploración espacial, obtuvieron título de doctor. Muchos de nuestros más grandes artistas, de nuestros mejores ejecutivos de negocios, empresarios, granjeros y filósofos, tienen una educación formal limitada. De hecho existe un verdadero problema en la cuestión de la educación formal. La gente se queda muy tranquila pensando que, por el mero hecho de que les den un título, que no es más que un pedazo de papel, tienen el éxito asegurado.

Un científico, ganador reciente del premio Nobel de Química, dijo:

«Estoy totalmente obsesionado con la química. Es mi vida. Vivo para lograr explicar la naturaleza de la materia.» Esta obsesión o entusiasmo es lo que explica su éxito.

La cantidad de entusiasmo que tenemos, en potencia, todos nosotros, es ilimitada. Todos tenemos la posibilidad de hacer uso de la cantidad de entusiasmo que queramos. Si nos entregamos con poca fuerza, el resultado que obtendremos será pequeño. Pero si ponemos mucha energía en lo que hagamos, lograremos grandes éxitos. Uno consigue lo que quiere en proporción directa al entusiasmo que se pone en lo que se hace. Un gran éxito siempre está acompañado por un gran entusiasmo. Por el contrario, los fracasos siempre suelen estar unidos a la falta de entusiasmo.

Este capítulo le enseña las técnicas necesarias para hacer funcionar mejor, en beneficio propio, su sistema psicológico de encendido.

Sonría y fabricará entusiasmos

La sonrisa es un instrumento de motivación de eficacia asombrosa. Sonreír es algo positivo; fruncir el ceño es algo negativo. Haga esta pequeña prueba. Piense en alguien que no le guste especialmente. Sonría mientras piensa en esa persona y su desagrado desaparecerá. En la medida en que uno está sonriente no puede sentir enfado hacia otra persona.

O bien, trate de preocuparse por un problema laboral y al mismo tiempo sonría. No es posible. La sonrisa elimina los sentimientos negativos de la misma forma que una toalla elimina la humedad. Sonreír es una manera maravillosa de vencer los enemigos del éxito, tales como la contrariedad, el enfado, la frustración, el disgusto y el miedo.

Utilice la sonrisa en todas sus relaciones con los demás. Cuando se encuentre con alguien, por primera o por centésima vez, salúdele con una sonrisa. Cuando esté afirmando algo sobre algún producto, alguna persona o alguna idea, sonría. Cuando alguien se enfade con usted, sonríale y pronto desarmará a esa persona. Y cuando le entren ganas de abandonar alguna empresa que se ha propuesto, oblíguese a sonreír.

El humor tiene un gran poder: empléelo

Cuando pone en acción su sentido del humor (por ejemplo, contando una pequeña anécdota o un chiste) o cuando ve algo divertido, incluso en las situaciones difíciles, los demás lo aprecian, le admiran e intiman más con usted. El humor es un imán que atrae a la gente hacia uno. A la gente le gusta estar con alguien que le haga sonreír, reír y disfrutar durante un rato. Y prefiere evitar a aquellos que siempre están encontrando fallos a todo, que no saben sonreír y que sólo ven la parte negativa de las cosas.

Puede usted estar seguro de que el humor produce milagros. Hace —literalmente— que los demás se encuentren mejor físicamente. El humor hace que la tensión sanguínea baje, promueve un estado de relajación, ayuda a una buena digestión y contribuye a que la gente se olvide de sus preocupaciones. Durante años y años el *Readers Digest* nos ha venido diciendo que la risa es la mejor medicina de todas. Y realmente lo es. No hay duda respecto a esto: la gente en quien usted quiere influir considera el humor como una gran ventaja. Sé de un joven, a quien conozco bien, que está a punto de terminar su formación en la escuela médica. Se trata de un joven muy prometedor que solicitó el ingreso en 20 de los mejores hospitales para realizar su período de residente. Recibió 19 respuestas, todas ellas afirmativas. Un 95 % en el índice de aceptación habla muy favorablemente de las características de esta persona. Y hay algo muy significativo: siete de los decanos de las escuelas médicas que le ofrecieron la posibilidad de realizar allí su período de residencia mencionaron que el sentido del humor de este joven médico era uno de los factores que habían influido en la decisión de aceptarle.

He aquí un párrafo de la carta que le escribió el presidente de uno de los hospitales:

«Querido Dr. Olt:

Es usted capaz de ver la parte más luminosa y brillante de las cosas al enfrentarse a una situación difícil. Su sentido del humor le va a ser muy útil en su carrera como médico.»

Un vendedor de categoría excepcional me hizo el siguiente comentario: «En los primeros instantes de la presentación de un producto me propongo lograr que mi posible cliente sonría o, mejor aún, que se ría. Hago esto por dos razones: en primer lugar, reírse es relajante y hace que el cliente esté mucho más receptivo hacia lo que quiero decirle. En segundo lugar, la broma ayuda a reforzar la reputación que tengo de persona cálida y amigable; me convierte en alguien con quien el cliente estará deseando hablar la próxima vez que le llame.»

La clave para expresarse con humor es saber encontrar la parte divertida de cualquier situación.

La vida es demasiado divertida como para estar siempre con «caras largas».

¿Dónde está la base del buen humor? La mejor fuente posible de humor es uno mismo. El ex-Presidente Reagan tenía la habilidad de encontrar algo divertido sobre su propia persona que venía bien en cualquier situación; y, de paso, sumaba puntos en su popularidad. Reagan hacía constantemente chistes sobre su edad. Y

dado que ha sido, con diferencia, el más viejo de los presidentes de toda la historia, el hecho de que él mismo bromeara sobre su edad desarmaba a los que querían atacarle diciendo que era demasiado viejo para el cargo.

Para aumentar su entusiasmo, adquiera más conocimientos

Un viejo aforismo nos dice que cuanto más sabemos sobre algo, mejor comprendemos lo poco que sabemos. Cada nuevo descubrimiento que se realiza en medicina, en ingeniería o en física, plantea nuevas preguntas que superan en número a las respuestas obtenidas. También el conocimiento aumenta nuestro entusiasmo.

Cuanto más exploremos el espacio, cuanto más profundamente penetren nuestras cámaras en lo desconocido, y cuanto más descubramos de la estructura de la materia, mayor será nuestro entusiasmo por aprender aún más.

Un amigo mío, que dirige una agencia cuyo fin es la prevención de malos tratos a los niños, me dijo en una ocasión que resulta difícil conseguir dinero, reclutar voluntarios y convencer a los medios de comunicación de que den publicidad al problema, hasta que no hay conciencia en la gente de lo extendido que está dicho problema. Una vez que la gente se conciencia, está deseando ayudarlo en su trabajo.

Una vez más el entusiasmo proviene del conocimiento.

A la mayor parte de la gente les aburre la idea de coleccionar sellos, hasta que conocen la respuesta a preguntas tales como quién decide qué imagen va a aparecer en determinado sello y por qué, cuántos sellos se ponen en circulación al año, qué es lo que hace que algunos sellos tengan un valor extraordinario, quién inventó los sellos y por qué todos ellos no son del mismo tamaño.

El conocimiento proporciona motivación y entusiasmo para aprender más. Cuanto más sabemos de una persona, una cosa o una idea, más avanzamos en el desarrollo de nuestro entusiasmo. La ignorancia inhibe el entusiasmo; el conocimiento lo hace crecer.

Haga que los demás sientan entusiasmo y será usted todavía más entusiasta

El refrán «cuanto más das, más ganas» puede aplicarse al entusiasmo. Cuanto más motive a otras personas, más motivación recibirá. Y cuanto más motivado esté, mejor hará su trabajo.

Domine esta idea. Haga lo que haga, su habilidad para inspirar a los demás en orden a que den lo mejor de sí mismos para lograr un objetivo, es esencial para desempeñar eficazmente el liderazgo. Esta es una ley del éxito: las personas que son capaces de inspirar a los demás, llegan a ser grandes líderes. Las personas que no son capaces de inspirar a los demás nunca llegan a serlo.

Recuerde sus experiencias y, probablemente, podrá recordar a algún profesor que realmente le estimuló. Con él, usted estudiaba con ahínco, asistía siempre a sus clases, colaboraba y, sobre todo, aprendió algo valioso. Y, probablemente, puede recordar algún otro profesor que no le motivaba en absoluto. Con este último, usted estudiaba justo para aprobar, se perdía las clases en cuanto podía y aprendió sólo lo imprescindible.

¿Dónde estaba la diferencia? ¿Estaba graduado en una universidad mejor que aquel de los profesores que lograba estimularle? ¿Era más inteligente? ¿Tenía más experiencia? Probablemente no. La diferencia estaba en su capacidad para transmitir entusiasmo a los estudiantes.

Hay grandes diferencias en la cantidad y calidad del trabajo que se realiza para distintos jefes, directores de una oficina, ejecutivos y supervisores. La gente capaz de estimular a los demás, ya cuenta con la primera de las condiciones para el liderazgo. Saben cómo motivar, impulsar y orientar a los demás hacia un objetivo.

Por todo lo anterior, la respuesta a la pregunta, «¿cómo puedo proporcionar inspiración a los demás?» es importante para ayudarle a ganar dinero, posición social y otras de las ventajas del liderazgo. Cuando sabe usted inspirar a la gente, animándoles a ayudar en la planificación del trabajo, lo realizan mejor. Y cuanto mejor hagan el trabajo, mejor para usted. Una máxima sobre el liderazgo dice, «no nos juzgan por lo que hacemos, nos valoran por lo que conseguimos que hagan aquellos que nos ayudan».

Lleve a la práctica esta máxima, y disfrutará más, por añadidura.

Haga que la gente se sienta orgullosa de los resultados

No nos engañemos: cuanto más estrechamente se identifique una persona con el resultado final de su trabajo, más entusiasta y productiva resultará.

Un amigo mío, propietario de una gran fábrica de muebles en Carolina del Norte, está enormemente orgulloso de su personal. Y ellos también se sienten muy orgullosos de él. Es un maestro a la hora de ayudar al personal a identificarse con lo que hace la empresa. Sabe inspirar entusiasmo admirablemente.

«Pongamos como ejemplo a los conductores de los camiones», me explicaba. «Trabajan duramente, nunca se quejan y se arriesgan más de lo que les corresponde. Nuestros conductores se identifican con su trabajo. Cuando entregan un cargamento —a veces a más de dos mil millas de distancia— firman todos los documentos con la apostilla, «entregado con orgullo por _____». El hecho de firmar con su nombre les hace pensar, «lo hice. He entregado este cargamento gracias a mi habilidad y a mi precaución, y trabajando duramente». Cuando telefonan a la oficina para comunicar que ya han realizado la entrega, siempre empiezan diciendo, “aquí...¡Misión cumplida!”»

«Pero no termina ahí la identificación de los empleados con su trabajo», prosiguió mi amigo. «Hay un equipo formado por un número de empleados que oscila entre tres y cinco que, para terminar, inspecciona cada pieza del mobiliario. Sus nombres figuran escritos en una etiqueta que va unida al mueble de manera muy visible. Esto les hace sentirse orgullosos y seguramente ayuda a que se vendan los muebles, al ver los clientes que el embalaje lo han realizado unos seres humanos, no unas máquinas.»

Incluso las secretarías en la fábrica de mi amigo figuran en las cartas que escriben, en los informes, en las listas de precios (en todo lo que está mecanografiado) no con sus iniciales (nadie sabe a quién se alude con las

simples iniciales), sino con su nombre completo.

La identificación con el trabajo realizado, supone una concentración en lo grande y en lo importante, y es puro entusiasmo puesto en acción.

Cree un equipo en el que el entusiasmo sea primordial

Con independencia de cuál sea la actividad a la que usted se dedique para lograr sus objetivos, necesita el apoyo efectivo de otras personas. Tanto para dirigir una empresa propia como para mejorar su posición en la que trabaja, como para formar un equipo de atletas o para ganar unas elecciones públicas son necesarias personas que le ayuden a uno. A la hora de elegir esas personas, hay dos cualidades muy importantes: su capacitación y su actitud.

La capacitación es muy importante. Desarrollar una gran empresa supone gente capaz; para formar un buen equipo de béisbol se necesitan deportistas con talento, y para proyectar grandes edificios se necesita la colaboración de arquitectos competentes. Para lograr cualquier resultado brillante se necesita gente preparada, con talento y capacidad.

Vivimos en un momento en el que el trabajo cada vez es más especializado y complejo. El número de especialistas laborales se ha duplicado en los últimos quince años, y puede triplicarse durante los próximos quince. Y el porcentaje de la población que tiene título universitario cada vez es mayor. Y, sin embargo, el aumento de la productividad no es satisfactorio ¿Por qué? La explicación es que la capacitación solamente indica lo que la gente puede hacer, no lo que la gente va a hacer. No existe ningún tipo de «test» de elección entre distintas respuestas que pueda medir la buena disposición o la motivación.

¡La actitud es más importante que la capacidad! Una persona que dé un nivel de 10 en una escala del 1 al 10 en lo que respecta a su capacidad, pero que solamente llegue a un 5 ó un 6 en lo que respecta a su actitud, quedará por detrás en eficacia final comparada con otra persona con un nivel de 5 ó 6 en capacidad, pero de 10 en cuanto a actitud.

Con una puntuación de 10 en su actitud, uno puede aumentar en gran medida su capacitación final, por medio del aprendizaje, de la experiencia y del esfuerzo. Lo contrario, sin embargo, no es cierto. En cualquier negocio o profesión —en cualquier tipo de trabajo— hay personas de gran capacidad que obtienen resultados pobres, que van a la deriva, «se retraen» en el trabajo, no colaboran y no hacen nada para mejorar ellos, ni para que la empresa mejore.

Los entrenadores de los equipos de las universidades tienen que desempeñar un trabajo muy cuidadoso para reclutar a los jugadores más sobresalientes de la escuela.

Los ojeadores les indican a qué jugadores deben observar. Estos ojeadores buscan a los mejores jugadores que están en acción. Pero todas las temporadas hay sorpresas: jugadores de la escuela que ni siquiera fueron tomados en consideración por los ojeadores, ni recomendados por los entrenadores de dicha escuela y pasan a formar parte del equipo de la universidad. La explicación está en que adoptan una actitud de máximo entusiasmo y deseo por formar parte del equipo.

Sin excepción, la gente que llega a lo más alto con verdaderos méritos se encuentra situada en la parte superior de la escala que mide la actitud. La capacidad es importante, pero nunca resulta tan fundamental como una actitud positiva y de verdadero compromiso. La capacidad es solamente un poder en potencia. Hasta que no se pone en acción, no tiene ningún valor.

La gente con actitud positiva sigue mejorando; la gente con actitud negativa, en el mejor de los casos, simplemente se mantiene.

Para inspirar a los demás, demuestre un interés personal por ellos

He pronunciado discursos en muchos banquetes de entrega de premios. Algunas empresas celebran una vez al año una ceremonia de este tipo. Eso está muy bien. Unos resultados fuera de lo normal deben valorarse, ya que así, se motiva a todos los participantes a mejorar su trabajo. Todo el mundo necesita una palmadita en el hombro como felicitación. La gente necesita, y aprecia, que le digan, «buen trabajo», «gracias», «tu ayuda ha sido muy importante», «mantente en esa línea espléndida de trabajo».

Pero para completar la ceremonia anual de entrega de premios es necesario un esfuerzo cotidiano, semanal, que alimente el entusiasmo. Y una persona difícilmente puede mantener un gran nivel de entusiasmo por vender, enseñar en la escuela, jugar al fútbol o hacer cualquier otra cosa, a no ser que con frecuencia reciba una inyección de moral.

El director de ventas de una empresa de programas para ordenadores me habló de su sistema para motivar a la gente. «Tengo trece representantes en la zona situada al este del río Mississippi», me explicó. «Visitan solamente hospitales e instalaciones médicas. Los vendedores trabajan por su cuenta la mayor parte del tiempo y viajan mucho.» «De todas formas, tengo la costumbre de hablar con todos ellos por lo menos dos veces a la semana. En las conversaciones, no me detengo mucho en lo que es la técnica de venta. Ellos ya saben cómo hay que vender. Tenemos un programa de adiestramiento excelente. El objetivo de mis llamadas es lo que yo llamo "prevenir la depresión". De forma sutil, les recuerdo las posibilidades que tienen y les hago saber a todos ellos que aprecio el trabajo que realizan.»

«Créeme», continué mi amigo, «se necesita un gran entusiasmo para conservar la moral alta cuando hay que estar separado de tu mujer y tus hijos y sin poder disfrutar de las comodidades domésticas tres o cuatro noches a la semana.»

«¿Son eficaces tus llamadas?», pregunté.

«Seguro que sí. La única forma que sé de estimular a los vendedores y prevenir que se depriman es insuflarles constantemente una actitud positiva; solamente esto resulta eficaz. No puedo controlar a la competencia. No tengo ningún poder sobre la confección de los presupuestos de los centros médicos a los que vendemos nuestros productos. Pero tengo una gran influencia en el grado de entusiasmo de mi gente. Y trabajo seriamente para dar un empujón a ese entusiasmo.»

Todo el mundo desea fervientemente que se le trate de forma positiva

A la gente no le gusta que la traten como si fuera una máquina o un objeto inanimado. La gente tiene mujeres, maridos, hijos, aficiones, manías y problemas. Supone una deferencia hacia una persona otorgarle unos cuantos minutos para que nos hable de sus asuntos privados. Un supervisor de personal de gran éxito, a quien conozco, charla dos o tres minutos al día con cada uno de los que están bajo su responsabilidad. En una ocasión me dijo: «Solamente me lleva entre treinta y cuarenta minutos al día y vale la pena. Me ayuda a que el respeto que me tienen se mantenga, ya que demuestro interés por ellos.» «Conocer los intereses y preocupaciones personales de la gente», continué mi amigo, «es la parte más importante de mi trabajo.» «Muchos directores que conozco dirían que las preocupaciones personales de su gente no son asunto de su incumbencia», repliqué.

«Ya lo sé», prosiguió el supervisor. «Pero voy a demostrarte que mi método funciona. El año anterior a que me hicieran supervisor, el abstencionismo laboral por enfermedad fue, por término medio, de trece días por empleado. Durante el primer año en el que ya estaba en el puesto, el absentismo bajó a una media de dos días por persona. La productividad subió, la rotación de empleados descendió y el historial de accidentes del departamento es perfecto.

El contacto humano con la gente es rentable. Después de todo, sus problemas son mis problemas, porque lo que a ellos les molesta también me afecta a mí.»

El entusiasmo produce milagros

El entusiasmo tiene un poder que marca la diferencia en la actividad comercial, en los deportes y en los negocios. El entusiasmo hace que la gente se sienta ganadora y actúe como tal y, así, gane.

El entusiasmo vende casas

El ochenta por ciento del dinero que se gana en el negocio de venta de bienes inmuebles lo obtiene el veinte por ciento, o menos, de los agentes inmobiliarios. ¿Por qué? ¿Tiene más talento ese agente de entre cinco que gana tanto dinero como los otros cuatro juntos? ¿Trabaja más? ¿Lleva más años en el negocio? ¿Tiene más suerte? No.

Los mejores agentes de la propiedad inmobiliaria tienen una buena dosis de ese ingrediente espiritual que es el entusiasmo. Aportan vida, sueño, placer y sentido de la oportunidad a un producto que, de otra forma, no tendría salida. Los agentes inmobiliarios que triunfan no se limitan a enseñar una propiedad, transmiten entusiasmo por ella.

Una mujer que ocupaba un puesto ejecutivo, Marianne O., me explicó por qué compró una casa la segunda vez que la visitó, acompañada por otro agente de la propiedad diferente.

«Yo andaba buscando una casa, ya que nos habían trasladado aquí a mi marido y a mí», me comenté Marianne. «El agente sabía todo lo relacionado con cada una de las propiedades que nos ofreció, superficie, cargas hipotecarias, impuestos, gastos generales y todo ese tipo de cosas. Tenía respuestas concretas para todas las preguntas que le hice. Pero aún así, después de haber visto 18 casas, seguía sin encontrar la que nos convenía. Así que decidí acudir a otra empresa de agentes inmobiliarios.»

«El agente de la segunda empresa empezó por hacerme una cantidad de preguntas. Me dijo: “Antes de enseñarle la primera casa, quiero que me diga cuál sería para usted la casa ideal, qué es lo que quiere que esa casa le aporte a usted, a su familia y a su vida social.”»

«Pues bien, le expliqué a este segundo agente, con bastante detalle, lo que deseaba encontrar. El agente buscó en su lista de datos, añadió información a su ordenador y me dijo: “Tenemos una casa que parece amoldarse perfectamente a sus necesidades. Vayamos a verla”.». «Cuando llegamos al lugar donde se encontraba la casa, enseguida me di cuenta de que era una de las que el primer agente me había enseñado, y que yo había rechazado. Así que dije al agente: “Esta casa la he visto ya antes y no me gustó”.»

«El nuevo agente replicó, “el propietario retiró a la otra agencia el encargo de vender la casa hace justamente una semana. Puede que no le explicaran bien algunas de las características de esta propiedad. Permítame que se la enseñe de nuevo”.»

«Un poco a regañadientes, accedí a que me la enseñara. Este segundo agente se encontró con las mismas dificultades que el primero para hacer la presentación. Pero, sin embargo, supo darles nueva vida a sus explicaciones, las planteé de una forma diferente, describió con entusiasmo las características de la casa, del lugar donde estaba enclavada y del vecindario.»

«¿Me lo podría explicar con más detalle?», pregunté a mi amiga.

«Bien, por un lado, los dos agentes me dijeron que la casa tenía autonomía en materia de energía. Pero el segundo de ellos, me explicó que se podía calcular que ahorráramos unos cien dólares al mes en calentar la casa o en refrescarla en verano. Y en este momento me dijo:

“Cien dólares al mes no es una suma muy importante hoy en día, pero invertidos durante el periodo de veinte años de duración de la hipoteca a un 15 % de interés suponen una pequeña fortuna”.»

«El segundo de los agentes atrajo mi imaginación sobre el enclave, también. Me dio ideas sobre dónde plantar árboles, y me enseñó un sitio que estaría muy bien para utilizarlo como pequeño jardín del tipo de los antiguos.»

«Dos de las habitaciones de la casa precisaban de un trabajo considerable de restauración, pero esa era una de las razones del precio, no excesivo, de la propiedad, según argumentó este agente y, además, de esta forma, podría decorarla de nuevo, acomodándola a mis gustos. Cuando le pregunté por los vecinos, no se limitó a decirme que se trataba de gente agradable y de buena posición, sino que me expuso las características de todos y cada uno de los que vivían más cerca; sus edades, ocupaciones, número de hijos y demás circunstancias.

Cuando habló de la escuela (tenemos hijos en edad de asistir a ella), no dijo, “es una de las mejores de la ciudad”, como habría dicho cualquier otro agente. Me habló de unos cuantos alumnos de esa escuela que fueron después gente de gran éxito, de algunos de los premios que reciben los estudiantes que integran la banda de música, los equipos de debates o que realizan actividades deportivas.

Para finalizar, me dijo con voz de gran convicción, “gracias por haberme dejado que le enseñe esta propiedad. Tengo absoluta fe en las posibilidades que tiene esta casa”.

«¿Y qué ocurrió al final?», pregunté.

Marianne me contestó, «veinticuatro horas más tarde ya éramos dueños de la casa.»

Resumiendo: los hechos, por sí solos, no venden. Los hechos, expuestos con imaginación y entusiasmo, son los que animan al cliente a decir «sí!».

El entusiasmo hace que se gane en un juego

Antes los equipos de deportistas diferían mucho unos de otros en destreza, talento, estatura de sus hombres y experiencia. Esto ya no es así. Los equipos de béisbol, ahora, no suelen diferir en la media de estatura de los jugadores en más de una pulgada, en no más de tres o cuatro libras de peso por término medio y en uno o dos meses de experiencia. Ocurre lo mismo con los equipos de fútbol, baloncesto, hockey o cualquier otro deporte.

La diferencia entre los equipos de competición hoy en día no es física, sino mental. El equipo que desea más arduamente el triunfo y que tiene un mayor entusiasmo logra llegar a lo más alto.

Un entrenador de fútbol americano, me contó la charla que mantuvo con sus jugadores en el descanso de un partido que iban perdiendo por 28 a 0.

«No discutí las jugadas, ni critiqué a los jugadores que habían cometido errores, ni amenacé a nadie. Sencillamente les dije que si el otro equipo nos había sacado 28 puntos de ventaja durante la primera parte, nosotros podíamos sacarles más de 28 puntos en la segunda mitad. Dije a mi equipo que eran muy buenos y que tenían que jugar como sabían. Pues bien, ganamos el partido por 33 puntos a 28.»

«Y eso ocurrió en el campo del otro equipo», comenté.

«Efectivamente. Pero eso no añadió una mayor alegría a la victoria», replicó el entrenador. «Ile acostumbrado a mis jugadores a buscar dentro de sí mismos la fuerza mental necesaria y, así, no dependen de la ventaja de jugar en campo propio.»

La observación del entrenador fue muy importante: lo que marca la diferencia es el entusiasmo, y éste surge desde dentro de los individuos, no proviene de una fuente externa.

¿Por qué un minorista está triunfando espectacularmente?

El presidente de la empresa más importante de venta al por menor de Washington, D.C. me explicó las razones del éxito de su cadena de ventas. «No tenemos una gran ventaja, si es que tenemos alguna, sobre nuestros competidores, en el sentido tradicional. Tenemos buenos establecimientos y ellos también. Muchas de las marcas con las que trabajamos son las mismas. La cantidad de mercancía que adquiere un cliente en nuestras tiendas gastándose trescientos dólares es aproximadamente la misma que la que obtiene en las tiendas de nuestros competidores y la calidad es, igualmente, parecida. Hacemos ventas de tipo especial, al igual que ellos. Nos anunciamos mucho, al igual que lo hacen nuestros competidores.»

«La ventaja fundamental en los beneficios que tenemos está en nuestra gente. Lo que nos hace altamente competitivos se resume en el trato que recibe el cliente. Queremos que la gente que atiende al público en nuestras tiendas dé prioridad al buen servicio, y que lo preste contenta y con entusiasmo. No permitimos que los empleados actúen como si estuvieran haciendo un favor al cliente sirviéndole. Seguimos la política de “pon en primer lugar la satisfacción total del cliente” y esta regla se sigue en todos los departamentos, en las áreas de autoservicio y de servicio personal, en los comedores y en los departamentos de alquiler, en todos los lugares del almacén.»

«Tendrás que hacer un gran esfuerzo para motivar al personal para que transmitan entusiasmo», comenté. «Sí, en efecto», contestó mi amigo. «Hemos implantado un sistema progresivo de premios por la realización de un servicio de alta calidad. Programamos reuniones cuyo fin es motivar al personal, y aplicamos muchos sistemas dirigidos a mantener alta la moral de nuestra gente.»

«Pero nuestro programa de motivación empieza realmente en el proceso de selección de personal. No nos limitamos a contratar personas para desempeñar un trabajo. *Seleccionamos* gente para actuar de representantes del almacén. Nuestra imagen está a la altura de la imagen de cada una de las personas que contratamos.»

Encontré que esa observación era muy interesante, y le pedí a mi amigo que me diera más detalles.

«Bien», continuó, «la gente que se ocupa del personal en nuestra empresa va más allá de la aplicación de los criterios usuales de empleo, como son el dar importancia a una buena salud, el considerar un historial laboral satisfactorio, la ausencia de antecedentes penales o un buen aspecto.»

«Damos mucha importancia a los factores relacionados con la actitud. Durante el proceso de entrevistas, vemos si el aspirante quiere simplemente un trabajo o quiere trabajar con nosotros. No creemos en lo que podríamos llamar bienestar corporativo.»

«¿A qué te refieres con ese término?», pregunté.

«Hay dos tipos de bienestar público», continuó mi amigo. «La mayoría de la gente piensa solamente en el bienestar público proporcionado por el gobierno. Y si las estadísticas están bien hechas, el bienestar corporativo —pagar a la gente por no hacer nada o casi nada— cuesta a nuestra economía más que el bienestar público que proporciona el Estado. Y, con toda seguridad, supone una suma muy alta para un negocio.»

«El bienestar corporativo es pagar a la gente por realizar el conjunto de movimientos de que consta un trabajo, pero sin realizar —verdaderamente— el trabajo. Intentamos por todos los medios no incluir en nuestra nómina a personas que no hagan el 100 % de esfuerzo.»

Valoramos a los candidatos según su deseo de trabajar con nosotros, de ser miembros de un equipo y les pedimos que hablen, sonrían, actúen y caminen como personas con vivacidad y entusiasmo.»

«La gente encargada del personal realiza lo que a mí me gusta llamar, en privado, un test de “moral”. Por medio de la entrevista con los aspirantes, buscan respuestas a preguntas tales como, “¿está esta persona verdaderamente orgullosa de sí misma?”, “¿entiende el aspirante que el sueldo y los resultados deben estar relacionados entre sí?”, “¿habla bien esta persona de sus anteriores patronos?”, “¿es alguien que ha comenzado por sí mismo?”, “¿encaja bien el candidato en un equipo de trabajo?”»

«Mi amigo añadió: “A los clientes no les gusta tratar con gente acabada.” Considero que hacer compras es la forma de diversión número uno en América. Si la gente no disfruta haciendo compras con nosotros, buscará otro almacén donde cambiar su dinero por mercancías le resulte una experiencia más divertida.»

En Atlanta hay muchas opciones diferentes de elección de una línea aérea para volar a la mayoría de las ciudades. Pero mi agente de viajes siempre me hace las reservas en una concreta línea aérea, aunque ello suponga un retraso de una o dos horas. ¿Por qué? Las aerolíneas que sitúo en segundo lugar llevan el mismo tipo de avión, viajan más o menos a las mismas ciudades que la línea aérea que yo prefiero y la seguridad es la misma. Entonces, ¿por qué insisto en volar en una línea aérea y no en las otras?

En pocas palabras, por el *entusiasmo de los empleados*. El personal que trabaja en la línea aérea que yo prefiero es más entusiasta que el de las demás, desde el mostrador hasta la puerta de embarque, y a bordo del aparato. Cosas aparentemente sin importancia como sonrisas, saludos, un gran servicio y despedidas amistosas por parte de los pilotos, son las que marcan la diferencia.

Delta es la línea aérea que eligen millones de personas gracias a su entusiasta profesionalidad. ¿Y qué le cuesta a esta compañía aérea su entusiasmo? Ni un céntimo. Ese entusiasmo *hace* que la empresa gane dinero. Cualquier negocio puede obtener una gran ventaja en su competitividad sin gastar dinero. La gente no compra solamente productos. La gente quiere productos y entusiasmo.

Crea en aquello que hace y sentirá entusiasmo por ello

Cuando uno cree profundamente que aquello que hace es bueno, el entusiasmo, o compromiso espiritual, surge de forma automática. Los ministros brillantes, estadistas, médicos y negociantes que creen que lo que hacen es muy importante, y que debe hacerse, siempre proyectan un gran entusiasmo.

Por el contrario, cuando sabemos que algo es malo, no podemos poner nuestro corazón en ello. La mayoría de nosotros nunca podríamos llegar a entusiasrnos vendiendo drogas, ya que nuestra conciencia nos dice que dañan el cuerpo y corrompen la mente de las personas, y eso es algo malo.

La conciencia nunca engaña al cuerpo. En los ojos, en la forma de estrechar la mano, en la voz y en los gestos se percibe lo que verdaderamente siente uno hacia otra persona.

Un actor de gran éxito me explicó en una ocasión por qué le ofrecen interpretar más papeles de los que puede aceptar, obteniendo unos ingresos muy importantes, mientras la mayor parte de los actores están sin trabajo.

«La mayoría de los actores actúan como actores», comenzó diciendo. «El actor medio representa, finge, simula el papel que tiene que desempeñar. No se sumerge en lo que está haciendo. Yo me concentro tan profundamente en ser la persona a quien estoy representando que llego a ser esa persona. La mejor actuación no consiste en hacer como que se es una persona, sino en *ser* esa persona. Cuando dejo que la personalidad del papel que represento llegue a ser mi propia personalidad —mis peculiaridades, comportamiento, voz, mi propia coordinación o ritmo—, todo mi ser se identifica con el papel.»

«Eso sí», continuó, «si al revisar un papel, creo que no puedo entrar en la personalidad que supone ese papel, lo rechazo. La gente se da cuenta de que estás simulando. Una falsificación siempre acaba manifestándose como lo que es; o sea, como una falsificación. Para ser un gran actor hay que resultar creíble; tienes que creer que eres el personaje que representas.»

Un vendedor me dijo una vez, «rehúso de plano vender un producto que no creo que sea bueno para los clientes. Si yo veo que el producto no es adecuado a lo que desean, ellos notan invariablemente lo que pienso y mi credibilidad queda dañada. Solamente represento productos con los que puedo entusiasrnarme.»

Un abogado criminalista decía, «cuando estoy convencido de que mi cliente es inocente sencillamente realizo mejor mi trabajo en la sala de audiencias que si pienso que esa persona podría ser culpable. Los miembros del jurado siempre se dan cuenta de si creo en lo que digo en defensa de mi cliente.»

En resumen: para lograr la ayuda de otros, es preciso creer en lo que se dice y se hace. El entusiasmo es consecuencia de creer en algo. La gente triunfadora sabe que es bueno dejarse guiar por su conciencia.

Ponga entusiasmo en lo que dice

Cuando uno habla, las palabras que emplea son importantes. Pero el sonido que emite es aún más importante que sus palabras. Se puede decir, «buenos días, que buen aspecto tienes hoy» y que la persona a quien va dirigido entienda desde «a esta persona le importo de verdad y piensa que soy fantástico» hasta «esta persona no

cree lo que dice, en realidad piensa que tengo un aspecto horrible».

Experimente con unas cuantas frases y verá cuántas emociones totalmente diferentes puede expresar. Frases tales como, «¿qué tal estás?», «me alegro de verte» y «me gusta tu coche nuevo» pueden decirse expresando amistad, sarcasmo, envidia o alegría.

Todas las emociones humanas se pueden expresar con sonidos. Los que estudian música saben que hay sonidos que expresan amor, emoción, ternura, tristeza y todos los muchos sentimientos diferentes que los compositores quieren expresar. Si usted tiene un perro o un gato, sabe cómo se siente por el sonido que emite. Y meses antes de que un niño diga su primera palabra, expresa claramente lo que siente hacia uno, y si le gusta o no la comida y los objetos que tiene a su alrededor.

Cuando conoce uno a una persona que no habla el mismo idioma, percibe, a pesar de todo, la emoción que esa persona le transmite. El mensaje más importante está en el sonido, no en las palabras.

En la comunicación en general se descuidan mucho los sonidos. A los niños se les enseña a decir correctamente las palabras, pero no se les enseña a pronunciarlas con entusiasmo.

Cuando hable, utilice estas dos formas de producir entusiasmo:

Recuerde que para ganar un amigo hay que comportarse como un amigo. Dígase a sí mismo, «*me gusta esta persona*», y el tono de su voz expresará automáticamente la cordialidad que quiere transmitir.

Hable con pasión en la voz. Haga que suene fuerte y vigorosa. A nadie le gusta hablar con gente «acabada». Ponga mucha vida en la voz.

Cómo expresar entusiasmo por teléfono

A renglón seguido de la conversación cara a cara, el vehículo más importante a nuestra disposición para hablar con la gente es el teléfono.

La tecnología electrónica aplicada al teléfono ha avanzado grandes pasos en las últimas décadas. Pero la técnica del hombre en el uso del teléfono evidentemente no.

Un amigo mío me dijo bromeando que si condujéramos en coche tan mal como empleamos el teléfono, ninguno de nosotros estaría vivo.

La tecnología del aparato de teléfono en el que puede verse a la persona con quien se habla está desarrollada ya desde hace 25 años. Pero no es necesaria la ayuda de esa tecnología para lograr el milagro de poder hablar con alguien que está al otro lado de la ciudad, o en otro lugar del mundo y verle, mientras hablamos, representado en imágenes mentales. En un sentido, la gente «ve» a la otra persona a través del teléfono. Una persona que nos telefonea nos «ve» emocionalmente con la misma claridad que si estuviéramos sentados enfrente el uno del otro.

1. Cuando responda al teléfono, siga este sencillo método, en cuatro pasos, de una forma automática:

- Salude cordialmente a la otra persona con un «buenos días», «buenas tardes», «buenas noches».
- Diga el nombre de su negocio o empresa, «compañía James Wilson».
- Identifíquese, «Ted Brown al aparato».
- Ofrezca su atención, «¿en qué puedo ayudarle?»

Como mucho, esto le va a llevar cinco segundos; es decir, el 8 % de un minuto.

2. *Sonría mientras habla.* Una sonrisa le da confianza y expresa la idea de que «soy una persona positiva». Si sonríe mientras habla por teléfono, controla la situación. Si sonríe sinceramente —con una expresión en su cara que realmente diga, «estoy contento de hablar con usted»— le resulta imposible enfadarse, estar temeroso o expresar emociones negativas. Y la persona con quien esté hablando estará receptiva hacia lo que le diga. Cuando su tono de voz resulta positivo y confiado, la persona con quien habla siente que está en buenas manos.

3. *Hable por teléfono despacio.* Hable a la misma velocidad que lo haría si su interlocutor estuviera sentado enfrente de usted. La velocidad normal de hablar resulta mucho más eficaz. De la misma manera que los automovilistas que conducen demasiado rápidamente en las autopistas con mucho tráfico provocan accidentes con choques en cadena, hablar rápido por teléfono hace que se pierda tiempo al tener que repetirse el mensaje («perdone, no le he entendido», o «¿le importaría repetir lo que ha dicho? Debe de haber un cruce»). Hablar rápido suele dar también como resultado que le pasen la llamada a otra persona o a otro departamento diferente del que se quería.

Suelo hacer muchas llamadas de teléfono y calculo que en el 50 % de los casos el recepcionista responde tan mal que no logro identificar el nombre de la empresa a la que llamo. El recepcionista espeta el nombre de la empresa tan rápidamente que suena como un magnetófono funcionando a una velocidad triple de la normal. Tenga en cuenta esto: hablar rápido por teléfono indica inseguridad y falta de confianza. Hablar pausadamente, a la velocidad normal de una conversación, transmite la idea de estar confiado, de controlar la situación.

Pero, ¿cómo hay que tratar a la gente que llama en tono desagradable? Muchas llamadas son de gente que quiere presentar quejas:

«Debe haber un error en la factura que usted nos envió», «me envió algo que yo no había pedido», «Jimmy ha venido muy disgustado a casa del colegio y la culpa la tiene éste o aquél» y «usted no recogió la basura de mi casa». Hay que hacer dos observaciones: en primer lugar, no hay gente «desagradable». El que llama para presentar una queja es un miembro más del género humano, por lo tanto, es un prójimo.

En segundo lugar, el que plantea la queja no está enfadado personalmente con uno, simplemente, está enfadado. Uno no es más que el chivo expiatorio, la válvula de escape. Imagínese que usted es un terapeuta que ayuda a alguien, y que tiene que parar el golpe provocado por su enfado.

No tome las quejas como algo personal.

Un consejo para los ejecutivos: *compruebe las llamadas que se reciben en su empresa*. Una compañía de líneas aéreas que conozco bien comprueba el 1 % de todas las llamadas que recibe para efectuar reservas. El objetivo no es espiar al personal, sino adecuar las actividades del programa de preparación. Un director de un hotel que se comporte inteligentemente o un director de una empresa de alquiler de automóviles o de unos grandes almacenes o de una agencia del gobierno, así como de cualquier otra entidad que haga mucho uso del teléfono puede sacar conclusiones útiles comprobando llamadas de teléfono, para asegurarse de que los clientes reciben un servicio cortés y eficaz.

(Si tiene usted un negocio, diga a un amigo que efectúe una llamada a su oficina para ver qué tratamiento recibe. Si es necesario, obre en consecuencia con fines correctivos.)

Ninguna empresa que quiera ganar dinero permite que sus representantes, que trabajan fuera de la empresa, vayan vestidos como patanes, huelan mal o insulten a los clientes. Y, sin embargo, en muchas, muchas empresas hay personas encargadas de contestar al teléfono que hablan como palurdos, emplean un tono de voz espantoso y ganarían un premio en un concurso sobre cómo insultar y tratar mal a la gente que llama a la empresa.

Cualquiera que utilice el teléfono en la empresa forma parte del equipo de vendedores. Todos los que usan el teléfono, desde el vigilante nocturno hasta el presidente de la empresa, proyectan una imagen de ésta. Todos los negocios *venden algo*. Y vender es mucho más fácil cuando la imagen que se proyecta a través del teléfono es de «nos cae usted bien. Estamos encantados de que llame. Queremos ayudarle».

Para hacer que el entusiasmo produzca milagros para usted, recuerde que:

- *El entusiasmo es el sistema de encendido psicológico*. La gente triunfa en proporción directa a su capacidad de poner en acción su entusiasmo.
- *El entusiasmo hace milagros*, tanto en las ventas como en los negocios, los deportes o en levantar una familia. El éxito y el entusiasmo van unidos.
- *Crea en lo que hace y se despertará su entusiasmo*. Si cree que algo no está bien, no lo haga.
- *Ponga entusiasmo en lo que dice*. Cómo suena lo que dice es más importante que las palabras que emplee. Dé vida a su voz. Haga que su voz diga «estoy encantado de hablar con usted».
- *Sonría y creará entusiasmo*. Recuérdelo, es imposible estar enfadado, deprimido o preocupado mientras se sonríe. Y el que usted sonría gusta a los demás.
- *El conocimiento hace crecer el entusiasmo*. Cuánto más sepa sobre algo, más le entusiasmará.
- *Haga que los demás se sientan entusiastas*. Esto le hace a usted todavía más entusiasta.

CAPÍTULO 8: PARA CONSEGUIR SUS OBJETIVOS DESPIERTE EL INTERÉS PROPIO DE LOS DEMÁS

Hace poco, durante un período de dos semanas, un canal de televisión emitió una serie de anuncios sobre el cáncer de colon, con fines de servicio público. Con la colaboración de una cadena de farmacias de la localidad y de un hospital, el canal de televisión acordaba por correo la realización de pruebas gratuitas, con el fin de determinar si una persona tenía alguno de los síntomas de un posible cáncer de colon. Asombrosamente, más de 100.000 personas fueron a las farmacias, adquirieron los instrumentos necesarios para las pruebas y enviaron muestras de heces fecales al hospital que colaboraba en la iniciativa. (Se descubrieron más de 100 casos de cáncer de colon, por lo que el esfuerzo que se realizó valió la pena.)

Por otro lado, durante el mismo período de tiempo, se realizaron igual número de anuncios de televisión solicitando a la gente que contribuyera al sostenimiento de la Cruz Roja. ¿Cuántas personas colaboraron con dinero u otra aportación? Solamente 97. *La llamada al interés propio tuvo una eficacia mil veces superior al llamamiento al interés de la comunidad*.

A la gente le importan las necesidades de los demás. Pero *lo que les impulsa a la acción son las necesidades propias*

Hay una ley de la naturaleza humana que no puede olvidarse. La ley es, dicha de modo sencillo, la siguiente: la gente se interesa principalmente por sí misma, por los miembros de su familia, por su trabajo, salud y bienestar. El interés por el bienestar de los demás resulta secundario en relación con el interés por el propio bienestar.

Los anunciantes inteligentes hacen caso a la ley del propio interés. Dése cuenta de cómo los mensajes que emiten siempre le prometen, para usted o para sus seres queridos, más confort, mayor seguridad, una mejor posición, mejor salud, mayor disfrute, un cuerpo más atractivo o más ventajas. Los anunciantes nunca le dicen: «Compre nuestro producto para que ganemos más dinero.»

Una de las claves del éxito está en poner en *primer* lugar los intereses de los otros, manteniendo en un segundo plano los propios intereses.

Céntrese en su objetivo. Usted quiere influir en la gente para que le compre sus productos, para que le preste su colaboración, para que mantenga sus puntos de vista, para que trabaje más duramente para usted, para que le quiera, para que le preste dinero y, en general, y de la forma que sea, para que le ayude.

Y ahora, de nuevo con su objetivo en la mente, recuerde que las demás personas están motivadas por el

interés propio. Por ejemplo, la gente no le va a comprar a uno para que uno gane una comisión; solamente le comprará si esa adquisición le beneficia.

La gente quiere que uno le diga:

- ¿Qué tiene el producto de beneficioso para *mí*?
- ¿Cuánto voy a obtener revendiendo el producto?
- ¿Cómo me voy a beneficiar, exactamente?
- ¿Por qué tengo que trabajar más duramente?, ¿cómo se va a recompensar mi esfuerzo extra?
- En el supuesto de que acepte el trabajo, ¿qué posibilidades de ascenso tengo?

Decirle a un posible cliente el dinero que va uno a ganar, si él o ella le compra el producto sólo puede perjudicarlo. No diga cómo va a beneficiarse de la ayuda de otra persona. Las ganancias que usted espera lograr no tienen importancia. Concentre *toda* su energía en los beneficios que vaya a obtener la otra persona.

Ponga, en primer lugar, el interés de *los demás*. El dinero, los ascensos, la mejora en su posición, su éxito en el trabajo y otras compensaciones ya se cuidarán de sí mismas. Pues, si pone en primer lugar el interés propio, las compensaciones serán menores. Los comerciantes que triunfan se preguntan constantemente: «¿Cómo puedo atender mejor las preferencias, necesidades y deseos de mis clientes?» Los comerciantes que fracasan siempre son los que se preguntan: «¿Cómo puedo timar, engañar, cobrar más o de la forma que sea aprovecharme de la ignorancia de mis clientes?»

Los buenos vendedores se centran en: «¿Cómo puede servir mi producto al futuro cliente?» La cantidad de dinero que el vendedor obtenga como comisión es siempre algo secundario. Los directores eficaces conciben la estrategia de la empresa en función del beneficio de los *empleados*, no del suyo propio.

Los médicos que se dedican, en primer lugar, a servir a sus pacientes, aunque ello signifique que tengan que hacer grandes sacrificios, consiguen importantes clientelas.

Tres formas muy sencillas de apelar a la ley del propio interés son llamar a la gente por su nombre, dejar que los demás le ganen a uno en el juego del «supéralo» y hacer que la gente se sienta orgullosa.

Llame a la gente por su nombre

A menudo se dice que el ex-Presidente Reagan ha sido una de las personas que ha ocupado el alto cargo que mejor se comunicaba con la gente. Y hay buenas razones para afirmarlo. Hablaba lentamente y en un tono de voz bien modulado, miraba directamente a la persona o personas a quienes se dirigía, permanecía calmado en momentos de tensión y utilizaba un vocabulario sencillo y fácil de entender. Al tratar con el público, Reagan empleaba distintas técnicas sutiles de persuasión. Algo que es muy importante, en las conferencias de prensa, que son normalmente una obligación muy comprometida para el presidente, Reagan se dirigía a los periodistas por *su nombre* cuando se disponía a responder a una pregunta, en lugar de señalar con la mano qué periodista tenía que hablar a continuación. Puede parecer un detalle sin importancia, pero este sistema ayuda a crear unas buenas relaciones con la prensa. ¿Por qué? Porque la gente colabora mejor cuando se le llama por su nombre. Dirigirse a las personas por su nombre es una deferencia sincera y muy apreciada. El detalle dice a la persona en cuestión, «eres importante para mí».

Todas las personas tienen un nombre y, como observó Dale Carnegie, el nombre de una persona es la palabra más bonita del idioma. La gente se siente mejor y más importante cuando se le designa por su nombre, porque es lo más valioso que poseemos. Da cierta sensación de individualidad, de ser alguien único.

«¿Sabe usted quién soy?» La ley del propio interés —el enorme ansia de identidad— se manifiesta de muchas pequeñas formas. Hace poco, en el transcurso de una sola semana y en tres ocasiones diferentes, tres personas me confesaron la enorme necesidad que sentían de que se las reconociera como individuos. Después de haber realizado una exposición a un grupo de administradores de colegios, una señora de unos 70 años de edad, esperó hasta que hube saludado a muchas otras personas. Cuando finalmente llegó su turno, le saludé con un caluroso «hola!» De forma muy directa me dijo: «¿Sabe usted quién soy?» La verdad es que me encuentro todas las semanas con cientos de personas y que no tengo una memoria excepcional. Pero en este caso me acordaba de aquella señora. «Por supuesto», le dije. «Usted es la doctora Peg S.»

Inmediatamente se le iluminó la cara. Se quedó encantada de que me acordara de su nombre después de diez años. Tenía delante de mí a una psicóloga; una persona de la que se diría que estaba tan segura de sí misma que no le importaba que la gente se acordara o no de ella. Pero sí que le importaba. Cuando la llamé por su nombre, aumentó su confianza. De hecho, con ese detalle le estaba diciendo: «Es usted lo suficientemente importante como para que me acuerde de su nombre, solamente por un cambio de impresiones de cinco minutos que tuvo lugar hace diez años. Me impresionó usted.»

Cuando nos despedimos, me dijo: «Aquí está mi tarjeta. Si hay algo que pueda hacer por usted, llámeme, por favor.»

Con posterioridad, esa misma semana, otra mujer dio una muestra de la gran necesidad que los humanos tenemos de que nos reconozcan. Me dijo: «¿Se acuerda usted de mí?» Esta otra mujer, igualmente, quería creer que era lo suficientemente importante como para haber dejado un recuerdo duradero en mi memoria. En este caso tuve que decir algo que no me gustó tener que decir: «Me acuerdo de su cara pero, en este momento, no recuerdo su nombre.» Pude apreciar, inmediatamente, una mezcla de tristeza y enfado. Habla ofendido su amor propio al no recordar su nombre.

En otra presentación, un hombre de unos 50 años de edad vino a la tribuna de oradores y empezó diciéndome: «Seguramente, no se acuerda de mí.» Al menos, éste me dio la oportunidad de decirle algo así como: «No, no me

acuerdo, pero me gustaría aprovechar la ocasión para que volviéramos a conocernos ahora mismo.»

Resumiendo: la gente, en todas partes, quiere que se le reconozca por su nombre. Su nombre es su título. La necesidad de que se acuerden de nosotros es una necesidad de nuestro ego, de primera magnitud. Por lo tanto, haga un esfuerzo especial para acordarse del nombre de una persona. ¿A quién le haría usted antes un favor? ¿A una persona que le dice: «Sra. Thomas, ¿podría ayudarme?», o a alguien que le dice: «¿Podría ayudarme, señora?»

Lyndon Johnson, el «Gran Persuasor», se entrenaba para recordar nombres y está considerado como el presidente más «persuasivo» de los tiempos modernos. Era un político tremendamente eficaz a la hora de lograr que todos los sectores de la oposición aprobaran las leyes que proponía. ¿Por qué era el presidente Johnson tan eficaz en el ejercicio de las relaciones humanas? ¡Porque lo trabajaba! Mucho antes de que sucediera como presidente a Kennedy, desarrolló y practicó sus propias diez reglas para ser más eficaz en el trato con la gente.

El sistema de Johnson para ganar influencia sobre la gente es el que se expone a continuación. *Fíjese en que la primera de sus reglas era «recordar los nombres de las personas».*

1. Aprenda a recordar los nombres. La ineficacia en este aspecto puede querer decir que sus intereses no están lo suficientemente proyectados hacia afuera.
2. Sea una persona de trato fácil, de forma que no exista tensión en los demás cuando están con usted. Resulte cómodo como «zapato y sombrero viejo».
3. Adquiera la cualidad de actuar relajadamente de forma que las cosas no perturben su ánimo.
4. No sea egocéntrico. No dé la impresión de que lo sabe todo.
5. Cultive la cualidad de resultar interesante, de forma que la gente obtenga algo de valor al relacionarse con usted.
6. Estúdiese para eliminar de su personalidad los aspectos más «áridos».
7. Intente, con sinceridad, reparar todos los malentendidos que haya tenido o todavía tenga con otras personas. Vacíe su mente de agravios.
8. Entréñese para apreciar a la gente hasta que aprenda a apreciarla de verdad.
9. Nunca pierda la oportunidad de felicitar a alguien por algún logro conseguido, y, en casos desagradables o de desgracia, exprese su simpatía.
10. Dé fuerza espiritual a la gente y le devolverán un afecto sincero.

He aquí cinco indicaciones sobre cómo llamar a las personas por su nombre para obtener su colaboración.

1. *Pronuncie correctamente el nombre de la otra persona.* No hay nada que irrite más a una persona que oír su nombre mal pronunciado. Y no es siempre fácil pronunciar el nombre de una persona como él o ella quieren oírlo. Vivimos en una cultura surgida de la mezcla de muchas nacionalidades diferentes. De forma que, cuando se encuentre con alguien cuyo nombre no tenga usted la seguridad de poder pronunciar como esa persona quiere oírlo, diga algo así como «tiene usted un nombre muy distinguido. ¿Lo pronuncio correctamente?» Normalmente, la otra persona repetirá inmediatamente su nombre de forma que podrá usted escuchar exactamente cómo quiere esa persona que se pronuncie su nombre. Entonces, para que quede bien grabado en su cabeza, úselo durante unos cuantos minutos de conversación, todas las veces que pueda.

2. *En una conversación, utilice a menudo el nombre de su interlocutor.* Al hacer esto, además de fijar el nombre en su memoria, logra mantener una atención positiva por parte de la persona con quien está hablando.

Utilice también con frecuencia el nombre de la otra persona en las comunicaciones por escrito. Gracias a los equipos modernos de tratamiento de textos, el nombre de una persona puede insertarse fácilmente en una carta. He aquí un hecho asombroso. Las empresas que se dedican a la venta por correspondencia han llegado a la conclusión de que, aunque el destinatario sepa que la carta se ha preparado con una máquina y que su nombre está impreso mecánicamente, la respuesta es mejor que si se utilizan solamente las palabras «querido señor» o «querida señora».

3. *Utilice los apelativos o los mote, solamente cuando sepa que la persona los prefiere a su verdadero nombre.* Esta lección la aprendí hace muchos años, por una desafortunada experiencia. Hice una llamada para efectuar una venta a un individuo que se llamaba James Grey. Comencé, desde el principio, llamándole Jim. A medida que la conversación avanzaba, me daba cuenta de que algo marchaba mal. «Jim» necesitaba el servicio que le estaba ofreciendo, y el precio y demás circunstancias de la venta eran correctas, pero, sin embargo, no conseguí realizarla.

Más tarde, me enteré de que me había equivocado. «Jim», sencillamente detestaba que le llamaran «Jim». Se sentía extraordinariamente orgulloso de que le hubieran puesto el nombre de James, en honor del santo bíblico. James (ahora ya tengo claro cuál es el nombre adecuado) explicó en una ocasión a un amigo mío que nadie llama nunca a San James «San Jim».

Le sugiero lo siguiente. Llame «William» a William, «Elizabeth» a Elizabeth, «Peter» a Peter y «Rebecca» a Rebecca. Si a esas personas les gusta que les llamen Bill, Liz, Pete y Becky, ya se lo dirán en su momento, «llámeme Bill, por favor», o cualquier otro nombre que les guste. Nunca llame a nadie por medio de un diminutivo hasta que se lo indiquen.

4. *Utilice el apellido de una persona hasta que se haya establecido cierto lazo de amistad con ella.* Sin duda, se ha sentido a disgusto al recibir una llamada telefónica de un extraño que desde el primer momento le llama por su nombre de pila.

Llamar a una persona por su apellido hasta que nos diga que podemos utilizar el nombre de pila es una

muestra de tacto. He aquí por qué: en caso contrario, a) la persona puede sentirse molesta; b) puede sentir que es usted demasiado directo (en vez de ir venciendo poco a poco las defensas de la otra persona, sólo consigue fortalecerlas), y c) llamar a un extraño por su nombre de pila no es profesional, ni es propio del trato de los negocios.

Recuérdelo, la familiaridad excesiva puede dar lugar al desdén.

5. *Escriba correctamente el nombre de las personas.* De la misma forma que el oído de una persona está preparado para detectar cuándo su nombre está mal pronunciado, la vista se da cuenta inmediatamente cuándo figura mal escrito. Hoy en día, mucha de la correspondencia que recibimos parece personal, pero no lo es. Las empresas que actúan con habilidad se aseguran de que las personas que registran los nombres en el ordenador los deletrean correctamente. ¿Cómo se siente cuando recibe correspondencia con su nombre mal deletreado? Seguramente pensará para sí, «si esta empresa es tan descuidada que deletrea mal mi nombre, lo más probable es que sea igualmente descuidada en la calidad de sus productos, en sus precios y en las fechas de entrega».

Un nombre mal deletreado en la correspondencia interna de la oficina es todavía peor. Quiere decir que no se cuidan los detalles.

Deje que le ganen en el juego del «supéralo»

«Supéralo» es un juego en el que dos personas intentan ser la una mejor que la otra en la posición que disfrutan, en el dinero que tienen, en los logros que alcanzan o en cualquier otro aspecto de la vida. Veamos un ejemplo:

La abuela A enseña a la abuela B unas fotografías de su nieto y le dice: «Mi nieto va a entrar en la universidad pública en setiembre.» La otra abuela contraataca inmediatamente, le muestra a la primera unas cuantas fotografías de su nieto, y responde con aire de superioridad: «Este es mi nieto. Le han aceptado en Harvard.»

La abuela B piensa que ha ganado en el juego del «supéralo», porque todo el mundo «sabe» que Harvard es «mejor» que una universidad pública. Escuche las conversaciones de la gente y oirá diariamente cómo se juega al «supéralo». El lunes por la mañana podrá oír a la gente competir sobre quién ha pasado un fin de semana mas «a la última moda», sobre quién pescó el pez más grande, sobre quién asistió a la fiesta más lujosa o sobre quién tuvo las mejores localidades en un partido de fútbol. El juego del «supéralo» es el deporte preferido en las oficinas, en las reuniones después del trabajo, en los aviones, en los almuerzos, y, en general, en cualquier sitio donde se reúne gente.

Pero el juego del «supéralo» puede provocar malos resultados. Un antiguo socio mío recibió un premio al profesor excelente. En la ceremonia estaban presentes varios de los principales de la facultad. El decano, después de felicitar a mi amigo le dijo: «Cuando yo tenía su edad, ya había recibido tal y cual premio» (premio que era de mayor categoría). El comentario del decano irritó a mi amigo (ya me ha contado el incidente tres veces!). El decano «ganó» el juego del «supéralo», pero el profesor a quien había vencido pronto se fue a otra universidad. Cuando uno gana en el juego del «supéralo», a las personas a quienes ha vencido no les gusta. Y si usted no les gusta, las probabilidades que tiene de influir en ellos para que le ayuden, de que le compren los productos que vende, o de que trabajen más duramente para usted, disminuyen considerablemente.

Veamos cómo se puede tratar eficazmente el juego del «supéralo».

1. *Sepa cuál es su objetivo y fíjelo en su mente.* ¿Para qué habla con cierta persona? ¿Para venderle un producto o para demostrarle que juega usted mejor al golf? ¿Quiere usted conseguir un trabajo, o que la entrevistadora sepa que usted se educó en un colegio mejor que el suyo? Cuando habla sobre las calificaciones escolares con un niño, ¿quiere que el niño mejore o quiere desmoralizarle diciéndole que usted lo hacía mejor que él cuando iba al colegio? Al repasar los acontecimientos del día con su pareja, ¿quiere aliviarle de sus frustraciones o quiere contarle sus problemas?

2. *Cuando evita el juego del «supéralo» inspira confianza.* Las personas que quieren demostrar que son mejores que uno son inestables e inseguras. Recuerde esto: alguien que de verdad tiene motivos para alardear de algo, no necesita alardear.

Sea un ganador. No juegue al «supéralo».

Solamente hay una forma de ganar en el «supéralo». No jugar a ese juego. Deje que el otro le gane por falta de comparecencia. El «supéralo» es un juego para niños («mi bicicleta es mejor que la tuya», «mi papá gana más dinero que el tuyo»).

Deje hablar a los demás

Esto es una verdad indiscutible: la gente prefiere hablar de lo que le interesa que oír lo que a otro le interesa. Dicho de una forma más clara: la gente prefiere hablar de sí misma, de sus intereses, sus familias, sus trabajos, sus problemas, sus aficiones y sus temas preferidos antes que escuchar las historias que le interesan a uno.

Uno de los mayores cumplidos que se puede hacer a alguien es escucharle y animarle a hablar y a confiar en uno.

Pues bien, cuando uno anima a otro a hablar de sí mismo, obtiene buenos frutos. El otro le verá como un amigo, como un gran conversador (aunque uno se limita a hacer preguntas y pequeños comentarios sobre las respuestas), como alguien a quien desearía conocer mejor.

No es fácil dejar que sea el otro quien hable más. Es totalmente natural que uno quiera hablar sobre lo que le interesa. Pero, una vez más, tenga presente su objetivo: ¿estoy conversando con esta persona para demostrarle lo importante que soy o que soy superior a ella, o estoy hablando con Bob o con Betty para ganarme su ayuda en la consecución de mis objetivos? (Para que compre los productos que vendo, trabaje para mí más duramente o me

ayude a lograr mis fines.)

Haga que la gente se sienta orgullosa y le dará el 110 %

Un amigo mío, Gus W., es propietario de una empresa de fabricación de ropa para niños, que tiene alrededor de 300 empleados, situada en el norte de Georgia. La empresa opera desde hace más de 100 años y nunca ha tenido una huelga o paro laboral. Por otro lado, la competencia extranjera ha hecho mucho daño al sector americano del vestido. Gus, no obstante, sigue obteniendo beneficios. A pesar de que el trabajo es rutinario y el nivel salarial es bajo, la moral del personal y la productividad son altas. ¿Cómo lo consigue Gus? En gran medida, utilizando «pequeños» estímulos morales. Gus recorre la fábrica como mínimo dos veces a la semana y saluda a cada empleado. Les pregunta sobre sus hijos y sus nietos, expresa su simpatía a los que han tenido alguna enfermedad o algún fallecimiento en la familia y se interesa en si puede ayudarles: todo ello pequeñas muestras de consideración y amabilidad.

Las últimas Navidades, Gus concibió una técnica de motivación enormemente eficaz e imaginativa. Pidió que cada empleado trajera un plato cocinado, cubierto, para la fiesta de Navidad. Después les solicitó también (el 95 % son mujeres) la receta del plato correspondiente.

Gus mandó imprimir las recetas en un libro de cocina muy atractivo con el que después obsequió a sus clientes y a sus posibles futuros clientes, todos ellos vendedores de ropa. El libro de cocina era una gran fuente de orgullo para los empleados y a los clientes les gustó mucho.

El libro de cocina provocó gran cantidad de notas de agradecimiento, a las que se les dio especial importancia en los tabloneros de anuncios.

¿No es ésta una forma estupenda de hacer que la gente se sienta orgullosa? ¿Y no es estimulante para los clientes obtener un regalo sincero de la empresa que les provee de los productos que luego venden?

El director de una empresa de construcción de California me dijo en una ocasión «el orgullo es la herramienta más importante que tenemos. Si no hay orgullo, todo resulta mediocre o incluso peor».

Le pedí que se explicara, ya que las empresas de construcción utilizan gran cantidad de herramientas muy caras.

«Bien», comenzó, «no tenemos muchas maneras de subir la moral del personal. Simplemente recordamos constantemente que el orgullo es fundamental para el éxito y actuamos en consecuencia.»

«¿Cómo, por ejemplo?», le pregunté.

«Pequeñas cosas. Antes de empezar con un proyecto importante, nos reunimos todos y celebramos un pequeño almuerzo. No se pronuncian grandes discursos, se trata simplemente de recordar que somos una gran empresa y que todos los componentes de ella son importantes para el éxito del proyecto. Dos o tres veces, cada verano, vamos a un partido de béisbol, vestidos con camisetas y viseras con el logotipo de la empresa. Cuando terminamos la construcción de un edificio, celebramos una fiesta y se concede un día libre remunerado. Cuando hay un desfile en la ciudad normalmente mandamos una carroza.»

«Por lo que me cuentas, la gente se divierte mucho», comenté.

«Efectivamente, nos divertimos mucho y, además, esta forma de actuar resulta rentable. Así, no tengo que preocuparme de que la gente se dedique a beber o se drogue en el trabajo, o de que finjan que están enfermos cuando no lo están, o de que se vayan a trabajar con los de la competencia. Y nuestros trabajadores nunca se roban las herramientas los unos a los otros.»

«Como ves, la gente quiere algo más que un salario y unos incentivos. Quiere alardear de lo buena que es la empresa para la que trabajan.»

A menudo se dice que la razón por la que tanta gente pierde el sentimiento de pertenencia a la empresa es que ésta se ha hecho excesivamente grande. Eso es una tontería. El orgullo de un individuo no tiene por qué disminuir simplemente porque la empresa a la que pertenece se haya hecho grande y tenga miles de empleados. No hay más que fijarse en IBM, Delta, Disneylandia y otras empresas de primera fila. El tamaño no tiene por qué destruir el orgullo; solamente una dirección egoísta e inconsciente lo destruye.

Los Estados Unidos son la empresa más grande de todas las americanas. Y a pesar de un sentido crítico interno, que siempre existe, hay un gran sentimiento de orgullo y la moral está muy alta.

¿Por qué? Porque se recuerdan las tradiciones y se transmiten a las nuevas generaciones y a los que vienen de fuera del país. Los sacrificios que hicieron los colonizadores, la muerte, la destrucción y el dolor causados por las guerras, los inventos que se han realizado y que están fuera de lo común, los descubrimientos y hazañas logrados; todo ello ayuda a recordar a la gente que forma parte de una gran empresa.

Y el resultado es el orgullo, que es la herramienta todopoderosa para una vida de éxitos.

Resumiendo: haga que la gente se sienta orgullosa y obtendrá el 110%.

Los niños dan todo lo que tienen en la pequeña liga por orgullo, no por dinero

El pasado otoño presencié un partido de fútbol de campeonato entre dos equipos compuestos por muchachos de 11 y 12 años de edad. He visto partidos de las llamadas series mundiales, finales de béisbol, grandes torneos de golf, y otros acontecimientos deportivos de gran magnitud e importancia. Pero este partido, jugado por muchachos de tan corta edad, superaba en el interés puesto a todos los espectáculos deportivos realizados por profesionales. Cada chico daba en el campo todo lo que tenía. Los dos equipos habían luchado durante toda la temporada para tener la oportunidad de disputar el partido final del campeonato. Se habían preparado para el partido, habían ejercitado una gran disciplina e incluso habían rezado por ganar.

El equipo verde ganó por 4 a 3 al equipo azul. ¿Y qué obtuvo el equipo verde por ganar?

¿Unos buenos cheques? Desde luego que no.

¿Contratos como futbolistas profesionales? Tampoco.

¿Becas de estudios? No.

¿Regalos? Tampoco.

El equipo verde recibió un trofeo sin valor económico alguno, unas hamburguesas, Coca-Cola y patatas fritas en McDonald's. El equipo azul no recibió ningún trofeo, aunque también les convidaron a comer en la hamburguesería.

No he visto nunca a unos seres humanos, de cualquier edad, entregarse tanto a una actividad como lo hicieron aquellos muchachos. Y no había dinero por medio.

Los entrenadores habían empleado muchas mañanas y tardes de los sábados, que podían haberlas pasado jugando al golf o haciendo «footing», en enseñar a los chicos a jugar. Sus madres también habían sacrificado su tiempo y energía para estar seguras de que hubiera refrescos en el banquillo.

Después del partido, uno de los árbitros y yo contemplábamos cómo el equipo ganador celebraba la victoria, mientras los componentes del equipo perdedor felicitaban como auténticos caballeros a los ganadores. El árbitro, un constructor de gran éxito, me comentó: «Te diré una cosa, he ganado mucho dinero en mi vida, pero nunca jamás he pasado una mañana tan agradable.»

La próxima vez que oiga a alguien decir algo como «la forma de resolver este problema es aumentar el sueldo» o «el dinero es lo que más mueve a la gente», piense que la clave de que las personas se entreguen por completo está en el corazón y en el espíritu, no en el billettero ni en la cuenta corriente en el banco.

¿Qué ocurre cuando la dirección no alimenta el ego?

Cuando a las personas que trabajan en una empresa no se les elogia nunca, no se les hace ningún cumplido y se les critica por sistema, siempre se producen resultados negativos.

Considere estos hechos:

1. En las tiendas de venta al por menor los empleados roban más mercancía que los clientes. ¿Por qué? La principal razón es que los empleados, que están enfadados con el jefe, quieren «saldar cuentas». Y lo hacen robando.

2. Los empleados que se sienten rechazados «enferman» mucho más a menudo que aquéllos a quienes se aprecia.

3. El cambio de trabajo entre los empleados que no reciben adecuada motivación moral —solamente un cheque a fin de mes— es mucho más frecuente que entre los trabajadores de una empresa en la que se hace hincapié en la motivación anímica.

Y recuerde que el sabotaje y el terrorismo psicológico no tienen lugar tan sólo en las tiendas de venta al por menor, en las oficinas y en las fábricas. Los profesionales que trabajan en los hospitales, en las empresas de ordenadores, en las compañías aéreas y en las universidades también suelen «saldar cuentas» cuando sienten que no se les aprecia, que se les explota y que se les maltrata psicológicamente. En una universidad que conozco muy bien, el director de uno de los departamentos consiguió que dimitieran los cinco mejores profesores de los diez que había, a base de no reconocer suficientemente la categoría de su trabajo, de supervisar sus actividades excesivamente y de utilizar el miedo, en lugar del orgullo, como instrumento de estímulo. Las peores huelgas, a menudo muy largas y, en ocasiones, violentas, se producen en las industrias en las que los directores no ven en los trabajadores a sujetos con grandes y profundas necesidades de estima personal. Normalmente, los directores de estas industrias no prestan mayor atención a los empleados que al acero, al cemento o a otros materiales o mercancías. Y, curiosamente, la mayoría de las huelgas se producen en sectores en los que los salarios son altos, lo cual significa que la principal causa de las huelgas no es el dinero, sino el desprecio del sentimiento de propia estima de los empleados.

El desprecio a la gente «poco importante» lleva empresas a la rutina todos los días

En el periodo más grave de una recesión económica, fui en una ocasión al sur de Florida para hablar en una convención nacional. En cuanto llegué al hotel de costumbre, en el que había estado a menudo con anterioridad, noté un claro cambio en el ambiente y atmósfera del lugar. La gente encargada de registrar las entradas y salidas de los huéspedes trabajaba a un ritmo anormalmente lento, mi habitación no estaba bien atendida por las señoras de la limpieza y el servicio a las habitaciones era peor. En resumen, ya no era aquel hotel alegre y de primera fila de siempre.

Al día siguiente, avanzada la mañana, habiendo terminado mis ocupaciones en la localidad, tomé la pequeña furgoneta que llevaba del hotel al aeropuerto. Como era el único pasajero, entablé conversación con el joven conductor. Le dije que no estaba contento con el hotel, «no ha sido el hotel que recordaba de mi última visita», comenté.

Entonces, el conductor me confió lo que pensaba. El hotel había cambiado de dirección hacia dos meses y la moral del personal había bajado, me explicó. Y continuó relatándome algunas malas experiencias. A dos de los empleados que trabajaban en el mostrador se les había llamado la atención seriamente por haber gastado una noche dos dólares más en la cena de lo que el director del hotel había autorizado. Al jefe de cocina, que llevaba trabajando en el hotel desde hacía 12 años, le habían despedido porque el director pensó que desperdiciaba comida.

El 25 % de las mujeres de servicio habían acabado sus contratos o se habían jubilado, y su trabajo lo tenían que realizar, proporcionalmente, las demás. El servicio a las habitaciones, que había operado hasta entonces las

24 horas del día, cesaba a medianoche.

«Y lo peor de todo», continuó el conductor, «el director reúne a los turnos de mañana y tarde todos los días y les dice que hacen muy mal las cosas. Ya no hay orgullo en el personal. Lo único que la gente está esperando es poder irse.»

«Por lo que me dice, trabajar en el hotel ha pasado a ser algo penoso», le dije, «pero, por lo menos, usted parece estar contento.»

El conductor rió ligeramente y me dijo: «Nada más lejos de la realidad, señor. Esta es mi última semana en el trabajo. Me voy a trabajar al hotel que está situado dos manzanas más arriba, en la misma calle.»

«¿Y por qué?», le pregunté.

«Bueno, como ocurre con la mayoría de las personas del hotel que trabajan en contacto directo con los huéspedes, mis ingresos proceden fundamentalmente de las propinas. En este momento, la mayoría de los huéspedes a quienes llevo al aeropuerto piensan lo mismo que usted. Han quedado descontentos con el hotel y, por eso, cuando se van, me dan menos propina. Además, el negocio ha empezado a decaer a marchas forzadas, de forma que hay cada vez menos pasajeros que cojan un avión.»

Ese día, mientras volaba en dirección a casa, no podía quitarme de la cabeza la conversación mantenida con el conductor. Por el procedimiento de atemorizar, engañar y tratar mal a la gente «poco importante», la nueva dirección del hotel estaba haciendo de un negocio bien conducido y próspero uno malo.

Me puse a pensar en cómo se estaban echando a perder otros negocios por una mala dirección y un mal trato a los trabajadores «poco importantes».

Por ejemplo, los trabajadores del sector automovilístico, que, aunque tradicionalmente han estado bien pagados, han sido tratados como máquinas. Estos trabajadores decidieron «saldar cuentas» con sus directores a base de cometer más errores, de trabajar de forma chapucera y de ausentarse del trabajo con la mayor frecuencia posible que les permitieran las condiciones del contrato. Mientras tanto, los americanos compraban coches fabricados en países extranjeros.

También pensé en los recogedores de basura, personas «poco importantes» que, de forma periódica, consiguen que Nueva York huelga como un vertedero, y profesores de escuela «sin importancia» que se declaran en huelga. Si pensamos un poco en ello, nos damos cuenta de que las personas «poco importantes» de nuestra Sociedad —cajeros, recepcionistas, telefonistas, empleados de las tiendas, personal policial de patrulla: gente que está en el tajo— son poco apreciadas, se les trata mal a menudo y, por lo general, se consigue que se sientan como verdaderos «don nadie», a pesar de todo lo cual, en cierto sentido, ocupan la posición más importante en la sociedad. *La gente «poco importante» es la que trata con el público, y el público se forma un juicio de una empresa por su comportamiento.* El público pocas veces ve a los directores.

Tratar mal al personal es uno de los pecados cardinales de la dirección, y siempre da lugar a resultados malos.

La baja moral la produce el daño al orgullo de la gente «de poca importancia». Los individuos, cuando sienten que su orgullo ha sido dañado o destruido, siempre encuentran la forma de contraatacar. En tiempos pasados, a bordo de los barcos ese contraataque o resistencia se llamaba rebelión. En las fábricas hoy en día adquiere la forma de disminución en el ritmo del trabajo, abandono del trabajo o huelga salvaje. En las prisiones la resistencia se llama en casos extremos motín. En las oficinas, hospitales, universidades y otros establecimientos profesionales, la resistencia se traduce en un alto índice de rotación del personal, en constante chismorreos, en enfermedades y en pura remolonería.

¿Cuál es la conclusión? Mejore el ánimo del personal. No les desmoralice. Recuerde que:

—Todas las personas que forman parte de una organización tienen un trabajo importante que hacer.

— Importunar, castigar y tratar mal a la gente sólo hace que su rendimiento baje, nunca que suba.

Hayan ganado o perdido, los componentes de un equipo se llenan de orgullo cuando los aficionados van al aeropuerto a recibirlos. Los trabajadores del automóvil se sienten orgullosos cuando uno de ellos conduce, por primera vez, el nuevo último modelo. Los actores se sienten más a gusto cuando unos cuantos de su profesión adquieren público reconocimiento por medio de premios especiales. Los premios Nobel y Pulitzer son un estímulo para los científicos y para los que trabajan en actividades creativas. Los estudiantes necesitan héroes y heroínas a quienes admirar. Todo el mundo quiere formar parte de algo importante, grande, bueno y útil.

En breve:

— Para conseguir lo que quiere ponga en primer lugar lo que quieren los demás. Muestre a la gente cómo puede beneficiarse, ganar más dinero y disfrutar de la vida, y su recompensa vendrá por sí sola.

— El nombre de una persona es su seña de identidad más importante. Preocúpese siempre de:

a) Pronunciar correctamente el nombre de la persona con quien esté hablando.

b) Utilizar, a menudo, en la conversación, el nombre de su interlocutor.

c) No usar apodos, a no ser que sepa que la otra persona lo prefiere.

d) Dirigirse a la gente usando el apellido hasta que exista cierto grado de amistad.

e) Deletrear el nombre de las personas correctamente.

— Deje que los demás le ganen en el juego del «supéralo». Permita que la gente alardee de sus cosas; su objetivo es influir en los otros, no demostrarles que es usted mejor que ellos.

— Haga que la gente se sienta orgullosa, y le ayudarán en lo que usted quiera hacer. Haga que los demás se sientan a gusto con lo que son y con lo que hacen.

CAPÍTULO 9: CINCO PASOS SEGUROS PARA LOGRAR EL ÉXITO POR MEDIO DEL LIDERAZGO

He aquí un dato asombroso: el 83 % de los millonarios que existen en la actualidad nacieron en familias cuyos ingresos eran bajos o medianos. ¡Imagínese lo que esto representa! La mayor parte de la gente que ha triunfado —ejecutivos de empresa, empresarios, abogados, médicos, gente del mundo del espectáculo, miembros de las cámaras legislativas; en fin, individuos que están en lo más alto— se han ganado por sí mismos su derecho a la grandeza.

El liderazgo no está en venta. Tampoco se hereda ni se adquiere por suerte o se otorga por el matrimonio. Y la educación formal tiene poco que ver, si es que tiene algo, con el liderazgo.

Pero mediante una dedicación continuada *puede* desarrollarse la capacidad de liderazgo.

Este capítulo explica cinco pasos sencillos y prácticos que usted puede poner inmediatamente en práctica:

- Tienda a lo óptimo.
- Dé buen ejemplo de ganador.
- Diga lo que piensa.
- Permita que los demás le ayuden.
- Acepte el riesgo y logrará admiración.

Paso primero: En todo lo que haga tienda a lo óptimo en lugar de a lo normal

Permítame compartir con usted una lección enormemente importante, un principio que le ayudará a obtener éxito, riqueza y felicidad.

Para captar este concepto clave, siga mentalmente el siguiente juego. Imagínese que acaba de subir a bordo de un avión comercial. Toma asiento, aprieta el cinturón de seguridad y comienza a relajarse. Y, entonces, antes de despegar, usted oye cómo el capitán dice a la tripulación: «No me encuentro a gusto aquí. No creo que pueda pilotar muy bien este avión, solamente soy un piloto mediano.»

¿Que haría usted? Lo más probable es que se apeara del avión lo más rápidamente posible.

No estaría usted dispuesto, a sabiendas, a dejar que su vida dependa de un piloto mediocre.

Lleve ahora este juego un paso más adelante. Suponga que está usted en un hospital y le están preparando para una intervención quirúrgica. Cuando la anestesia está empezando a hacer efecto, oye usted al cirujano-jefe decir a sus compañeros: «No estoy seguro de poder realizar esta operación. Con esta técnica quirúrgica a veces me sale todo muy bien y otras lo hago francamente mal. Soy solamente un cirujano mediano.» Si fuera posible, se bajaría usted de la mesa de operaciones inmediatamente.

La realidad es que, en cuestiones de vida o muerte, no queremos poner nuestras vidas en manos de médicos mediocres. E incluso cuando no se trata de una cuestión vital, no queremos que la gente mediocre se mezcle en nuestras vidas en ningún sentido. Responda a estas preguntas:

¿Desea su mujer o su marido una pareja mediocre? Por supuesto que no. Su cónyuge quiere amarle y poder jactarse de estar casado con usted, no sentirse como si tuviera que disculparse por ello.

¿Quieren sus hijos que sus padres sean mediocres? La respuesta es, otra vez, «no». Usted es el elemento más importante en la vida de sus hijos.

Para un niño, pensar «mi madre o mi padre son vulgares, mediocres» es equivalente a un castigo.

¿Disfrutan sus empleados trabajando para un director mediocre? ¡No! En el trabajo la gente quiere estar orgullosa de usted y creer que tiene un jefe que es importante.

¿Debo estar satisfecho si he conseguido unos ingresos medianos el último año? Ciertamente no. Unos ingresos medianos le recuerdan que se encuentra usted simplemente en el medio. La mitad de los trabajadores gana más dinero que usted.

¿Se busca un asesor fiscal o financiero mediano para ayudarle a uno en sus asuntos económicos? La respuesta a esta pregunta es un rotundo *no*. No queremos que los que nos ayudan a manejar nuestro dinero sean solamente medianos.

La mejor definición que he oído de mediano o normal* —la cual expresa lo malo que es ser mediano— es ésta: lo mediano, lo normal es lo peor de lo mejor y lo mejor de lo peor. No hay nada en el concepto de mediano que sugiera superioridad o grandeza. Mediano significa solamente, suficiente, «así, así», mediocre, normal o simplemente aceptable.

Definimos lo óptimo —la cualidad que la gente orientada al éxito persigue en todo lo que hace— como lo casi perfecto, más allá de lo normal, lo mejor posible.

Pensar con mentalidad de «normal» frena la ambición de las personas porque les hace sentirse seguras y satisfechas de sí mismas. Los estudiantes se sienten seguros cuando pueden decir: «He obtenido una calificación media; es decir, correcta.» Los directores de fábrica se encuentran a gusto cuando pueden informar: «Hemos obtenido una productividad media dentro de lo habitual en el sector.» Y muchos directores de ventas piensan que han realizado un trabajo aceptable, cuando han alcanzado las cifras de ventas previstas. Pero lo óptimo no es alcanzar una cifra prevista. Lo óptimo es mejorar el objetivo previsto, dar mejor servicio del que se nos ha pedido, aplicar el máximo esfuerzo a cualquier cosa que se haga, sea al trabajo, a sacar adelante a los hijos, a jugar un juego o a dirigir a otras personas.

Los profesionales, dentro de cualquier campo, luchan por alcanzar la perfección y cuando los resultados son inferiores se sienten constructivamente descontentos consigo mismos. El entrenador que gana el mismo número de partidos que los que pierde está descontento de sus resultados. Lo mismo le ocurre al hombre que trabaja dentro del mundo del espectáculo, cuando obtiene un tibio aplauso. Y el director de empresa que alcanza unos resultados que no son mejores que los del año precedente también está descontento consigo mismo.

Como vemos, los profesionales se comprometen en lograr la excelencia. Los ganadores en la vida entienden lo sabio que resulta el viejo dicho: «Cualquier cosa que valga la pena hacerse, vale la pena hacerla bien.»

Se han dado muchas (así llamadas) «razones» para explicar por qué la productividad en los Estados Unidos ha sido inferior a la de otras naciones del mundo libre en los últimos 20 años. Estas razones —que en realidad son excusas— incluyen el declive de la ética laboral, el alto coste de la energía, el sistema de bienestar público, los altos tipos de interés, la competencia de los países extranjeros y muchas otras. Pero esas excusas no explican realmente por qué cientos de miles de negocios se fueron a la quiebra, por qué ha habido millones de personas en paro, y por qué una parte considerable de la sociedad está desilusionada y desanimada.

La razón subyacente del desorden económico y de los problemas sociales que éste crea, es la obsesión nacional que nos hace pensar en normalidad y medianía en lugar de pensar en lo óptimo. Por todos los sitios encontramos pruebas de un pensar dirigido hacia la mediocridad.

Considere estos ejemplos:

Trabajador de la producción: «El convenio sindical prevé seis unidades de trabajo a la hora. Eso es lo que yo produzco. ¿Por qué tengo que superar la cifra prevista? Además, el jefe del sindicato quiere que yo haga solamente lo que la ley (el convenio) me pide.»

Burócrata: «Tengo un trabajo seguro. ¿Por qué debo hacer más del mínimo que se espera de mí?»

Ejecutivo: «He tenido un buen año. Hemos igualado el beneficio medio del sector.»

Estudiante: «He obtenido una media de aprobado en el último trimestre. No está mal, significa que paso el curso.»

Pocas personas realizan un esfuerzo adicional en lo que hacen. Esto ayuda a explicar por qué pocas personas disfrutan de una vida verdaderamente buena.

Demuestre coraje: Tienda a lo óptimo

Probablemente conocerá a gente que se refugia en la mediocridad porque tiene miedo de competir. Razonan así: «En mi trabajo actual soy aproximadamente igual a cualquier otro. Si dejara el puesto seguro en el que estoy, podría no ser capaz de superarme y, en lugar de ser mediocre, estaría por debajo de la media, o fracasaría por completo.»

Voy a explicarle cómo funciona el miedo a emprender tareas más ambiciosas, que suponen un desafío mayor.

Conocí a Leslie R. cuando era un estudiante muy brillante. Fue a una universidad pública donde se especializó en medios de comunicación de radio y televisión. Aceptó una oferta de trabajo, en su ciudad natal, de unos 75.000 habitantes. Me encontré con Leslie 25 años más tarde en una ocasión en que visité su ciudad para hablar en la Cámara de Comercio.

Pasé una hora con él, escuchando cómo se desahogaba contándome que estaba insatisfecho por haber seguido una carrera segura, pero mediocre.

«Verás», comenzó Leslie, «durante los primeros años, después haber empezado a trabajar en la estación de televisión de mi ciudad natal, me ofrecieron dedicarme a otras tareas de más prestigio y me pagadas, en el mundo de la televisión. Pero yo las rechazaba siempre

«¿,Por qué?», le pregunté.

«Bueno, tenía todo tipo de razones», me contestó Leslie. «Pensaba que necesitaba mayor experiencia, antes de pasar a un puesto más importante. O bien, prefería hacer mi trabajo porque era variado y abarcaba distintas áreas, las noticias, los deportes, el pronóstico del tiempo. Pero mirando hacia atrás, tengo que confesar que sólo eran excusas. Ahora que tengo mucha más edad y que tengo la mayor parte de carrera en televisión detrás de mí, debo reconocer que la auténtica razón por la que no acepté alguna de las buenas ofertas que recibí fue el miedo. Yo sabía que hacía muy bien mi trabajo aquí. Pero, claramente, tenía miedo de no adaptarme a un entorno que funcionara a mayor velocidad y que me exigiera más. En las mejores estaciones de televisión hay que ser realmente muy bueno para mantener el puesto. Y yo soy uno de esos individuos que se considera a sí mismo simplemente mediano. Así que me decidí por lo más seguro y me quedé aquí.»

«Lo que más me duele», continuó Leslie, «es mi falta de confianza. Créeme, las palabras más tristes que se han concebido son “bien pudo haber sido”.»

Conozco a un cirujano que es del estilo de Leslie, un individuo brillante, que renunció a practicar en varios de los mejores hospitales de la nación, porque estaba psicológicamente paralizado por el síndrome de «solamente soy mediano». Viajando de un lado a otro del país, he conocido a entrenadores que podrían haber sido extraordinarios, a músicos que podrían haber llegado a la fama y haber ganado mucho dinero, a individuos que podrían haber triunfado en sus propios negocios, a directores que podrían haber llegado a presidentes, y a profesores excelentes que, de la misma manera, no brillaron por exceso de modestia. Y todo ello, porque caían en la trampa de pensar que eran solamente mediocres.

En resumen: todos nosotros estamos mediatizados por la forma en que nos vemos. Para disfrutar de lo mejor que la vida nos ofrece, no deje que la mediocridad controle sus actos. Compita consigo mismo. Piense en lo óptimo.

Los cínicos suelen decir que Dios debe amar a la gente corriente y mediana, ya que ha creado tantos que son así. Sin embargo, la gente con mentalidad positiva y orientada al éxito opina que a Dios no le gusta la gente del montón, porque creó en todos y cada uno de nosotros una persona única y especial, en una u otra forma. Dado que cada persona es única, cada persona fue hecha para ser la mejor en algo.

Premie a la gente que tiende a lo óptimo. Cambie de sitio a la gente mediocre

Cuando nos encontrábamos en el punto más bajo de la última recesión económica almorcé un día en el aeropuerto de Los Ángeles, antes de volar a Chicago. El servicio del restaurante fue abominable. La camarera que me atendió era ruda, antipática e insultante. Me trajo algo que no había pedido, me miraba con cara de furia y me hacía sentirme como si, verdaderamente, le estuviera amargando la vida. Incluso cuando me trajo la cuenta, no estuvo mínimamente amable. Simplemente dijo con voz gélida, «espero una propina del 20 %». (No hace falta decir que no pensaba darle propina alguna. La principal razón por la que el servicio es tan malo en muchos restaurantes es que los clientes se sienten intimidados y piensan que están en la obligación de dejar una propina. Desde mi punto de vista, no debe darse nunca una gratificación cuando el servicio no ha sido satisfactorio.)

Mientras me iba y pagaba la cuenta, le dije al encargado: «¿Por qué diablos tienen ustedes a esa camarera trabajando aquí? Hay cien mil personas en Los Angeles que no tienen trabajo. ¿No pueden encontrar a alguien mejor?» Me fui muy enfadado, sin esperar la respuesta y me dirigí al avión.

Una vez a bordo del avión, se sentó a mi lado un hombre. Al cabo de unos minutos se dirigió a mí diciéndome: «He visto lo que ha pasado en el restaurante y oído su comentario al encargado, y estoy de acuerdo con usted. A mi me tocó en suerte la misma camarera y se comportó más o menos igual de mal. Pero no estoy totalmente de acuerdo con usted en que, habiendo cien mil personas en Los Angeles sin trabajo, esa camarera no deba conservar el suyo. Es posible que tenga mucha antigüedad en el trabajo. O quizá tenga un par de niños que alimentar y le falte el marido o éste se encuentre en el paro.»

No pude resistir la tentación de decirle a mi compañero de asiento que creía que las cosas suceden para bien. Incluso en una recesión económica, hay un lado bueno.

Mi compañero me dijo: «No comprendo cómo alguien puede ver algo bueno en una recesión económica. Dirijo una empresa de confección de catálogos, en Chicago, y todo lo relacionado con la recesión económica ha perjudicado mi negocio. No hay nada "bueno" en que los tiempos estén así. Si ve usted alguna ventaja en lo que llamamos en Chicago una depresión, dígamela.»

«Bien», comencé, «una de mis empresas se dedica a cultivar pinos en el sureste. Aproximadamente una vez cada diez años, tenemos una tormenta de nieve muy severa. La parte negativa de las condiciones climatológicas propias de la tormenta de nieve es que caigan los postes eléctricos, que haya hielo en las carreteras, que algunas familias permanezcan un par de días sin energía y cosas así.»

«Pero si miramos la parte positiva, el hielo tala los árboles malos. Los árboles que están muertos o enfermos caen y las ramas débiles se van también abajo. El resultado es que, cuando el hielo se ha ido, los granjeros que cultivan árboles tienen los bosques más sanos.»

«Eso lo puedo entender», dijo mi compañero, «¿pero qué tiene que ver ese ejemplo con una recesión económica?»

«Deje que se lo explique», le dije a mi compañero. «Una recesión, igual que una tormenta de hielo, es el momento oportuno para depurar la organización, para retirar de su sitio a la gente que no soporta la parte de carga que le corresponde.»

«Bueno», me interrumpió mi amigo, «tengo trescientos empleados y voy a tener que prescindir de cincuenta de ellos al final de este mes. Pero voy a seguir un criterio de antigüedad a la hora de decidir quién se queda y quién se va.»

«Se trata de su negocio», observé, «pero si quiere tener una empresa más sólida, sana y competitiva para cuando haya cedido la recesión, debería aprovechar las condiciones actuales para seleccionar al personal. Nunca es agradable prescindir de la gente, pero si no hay otro remedio, es una medida inteligente quedarse con los trabajadores más productivos.»

Seis meses más tarde aproximadamente, recibí una llamada telefónica de mi compañero de asiento. Me contó que, después de haberle dado muchas vueltas al asunto, había decidido prescindir de los trabajadores en función de su grado de realización, no de su antigüedad. Fue una decisión muy dura de tomar, me dijo, pero era la solución adecuada.

«Recordará que le dije que tenía que prescindir de cincuenta personas», me explicó. «Lo asombroso del caso, es que ahora, hacemos el mismo trabajo con doscientos cincuenta empleados que el que antes hacíamos con trescientos.»

«Aprendí una gran lección», continuó mi amigo. «En esta sociedad estamos obsesionados con proporcionar empleo, no con que se haga el trabajo.»

Mañana, cuando visite usted una oficina, o vaya a la oficina de correos, párese a pensar en cuánto más eficaces y más baratos serían los servicios y los productos, si las empresas dejaran de tolerar los resultados medianos, mediocres, producidos por personas a quienes «nada les importa».

Resumiendo: apueste por la gente que lucha por conseguir la perfección, no por los que producen resultados mediocres.

Y recuerde, lo mediano es lo mejor de lo peor y lo peor de lo mejor.

Mientras se va labrando una vida mejor, más rica y más satisfactoria, tenga presentes estos tres puntos:

Primero: *busque lo óptimo, la perfección en cualquier cosa que haga.* Perciba la gran verdad contenida en el viejo dicho: «Si algo vale la pena hacerse, vale la pena hacerla bien.» Cualquier trabajo es importante y debe realizarse de la mejor forma posible.

Recuerde esto, usted ganará más dinero si hace las cosas de forma óptima. Y disfrutará más y obtendrá mayor satisfacción, lo cual es la fuente de la auténtica riqueza que persigue.

Segundo: *rechace tender a la mediocridad.* Pensar así, nunca le ayudará a realizar sus sueños. A ningún niño le gusta decir: «Mi papá es un padre mediocre.» A ningún jefe le gusta decir a su superior: «Joe es un vendedor solamente mediano», y nadie se sentirá orgulloso de usted si tiene el aspecto, piensa, habla y actúa como lo hace una persona mediocre.

Tercero: *mire hacia adelante para competir con los mejores.* Nunca sabrá en qué medida vale usted hasta que no se ponga a prueba afrontando un gran desafío. A la gente mediocre le gusta la compañía. Están encantados de ver cómo otros se hundan hasta llegar a su nivel. Niégueles ese placer diabólico. No permita que unos compañeros mediocres le empujen hacia abajo hasta el nivel de actuación en que ellos se quedan. Pida consejo a los ganadores. Modele su comportamiento buscando lo óptimo. Busque activamente la perfección y disfrute con las compensaciones que obtendrá de ello.

Paso segundo: Dé buen ejemplo de ganador

Pregunte a cualquiera: «¿Cómo aprendiste a hablar nuestra lengua?» Probablemente, le dirá: «La aprendí de mis padres.» Pero nuestros padres son la fuente que nos permite aprender a hablar, no el método por el que aprendemos. Dicho de forma sencilla, aprendemos nuestro idioma copiando a otras personas.

Lo más probable es que sus amigos de religión católica, protestante, judía, budista o musulmana tuvieran unos padres con la misma fe religiosa que ellos. Para la mayoría de nosotros, incluso lo que pensamos en materia de política responde al credo político de nuestros padres.

La mayoría de la gente adquiere unas determinadas actitudes hacia la religión, la política, la economía, el matrimonio, la disciplina, el trabajo y el sexo copiando los ejemplos o modelos de sus padres, profesores, superiores en general o compañeros.

El liderazgo consiste en proporcionar ejemplos. Con el tiempo, las costumbres y la filosofía de la persona sobre quien recae la responsabilidad de un grupo de personas pasan a ser las costumbres y la filosofía de ese grupo que le ayuda y le sigue.

Como mínimo, un 90 % de las pautas de comportamiento de una persona provienen de los ejemplos que esa persona toma de otra gente. Por lo tanto, una de las labores fundamentales de un buen líder, consiste en dar buen ejemplo.

Seleccione cuidadosamente su papel

Un ejecutivo que trabaja en publicidad me contó una experiencia que le puso en el buen camino en cuestiones de trato con la gente.

«Tenía entonces 22 años y había salido de la universidad hacía poco cuando aprendí una lección muy importante. Conseguí trabajo en una agencia de publicidad como asistente de un ejecutivo encargado de clientes. Mi jefe, Bill, era corto de miras y tenía poca paciencia con los artistas, los redactores de textos y demás personas que desempeñaban las labores creativas. Se burlaba de ellos y ridiculizaba a menudo sus ideas echándolas por tierra.»

«Ese fue mi primer trabajo. No me gustaba su forma de tratar a la gente, pero yo daba por sentado que era la correcta. Después de todo, él era el jefe y sus métodos tendrían que ser los buenos.»

«Un viernes estuve fuera de la oficina por cuestión del trabajo. Cuando regresé, tenía el mensaje de que fuera a ver al Sr. Campbell, el vicepresidente de la empresa.»

«El Sr. Campbell fue derecho al grano: “Bill, acabamos de prescindir de los servicios de Phillips (mi jefe).» La única explicación que me dio el Sr. Campbell fue que, «Phillips tenía dificultades para lograr que el personal encargado de las tareas creativas colaborara con el». A continuación, el Sr. Campbell añadió: «Deseamos que usted permanezca con nosotros. A partir de ahora deberá trabajar con Jack Brown.»

«Descubrí que Jack era exactamente el tipo de persona contraria a Bill. Jack sabía hacer que la gente dedicada a las labores creativas se sintiera útil e importante. Era educado y comprensivo en todo momento. Hicimos grandes cosas y desarrollamos campañas brillantes, una detrás de otra.»

«A menudo me pregunto», dijo pensativamente mi amigo, «qué habría ocurrido conmigo si hubiera seguido un año o dos más a las órdenes de Bill. Visto desde ahora, yo era joven, inexperto y muy impresionable. Si hubiera tomado ejemplo de la forma de actuar de Bill, probablemente habría fracasado. Pero, como si hubiera intervenido la providencia divina, tuve la oportunidad de trabajar con Jack. Él llegó a ser mi modelo y, de verdad, ha resultado de gran utilidad.»

La experiencia de mi amigo nos enseña dos lecciones:

- Según vaya subiendo en el escalafón, pregúntese: «¿Estoy dando un ejemplo bueno y positivo a mis colaboradores?» Recuerde esto, cuide los objetos y el dinero propiedad de la empresa como si fueran suyos y sus colaboradores también lo harán. Dé el 100 % de sí mismo y la gente hará lo mismo. Hable bien de la empresa y las personas a quienes dirige harán lo mismo.
- Elija un buen modelo de comportamiento. Antes de aceptar un trabajo, hágase esta pregunta: «¿Estaré satisfecho conmigo mismo si adquiero las costumbres y actitudes de la persona de quien dependo?»

Asegúrese de que sus hijos tengan buenos ejemplos

El otoño pasado hubo huelga de profesores en muchos lugares del país. Algunas de ellas fueron duras y amargas. Los profesores instalaron piquetes que portaban mensajes tales como: «Hay que colgar a los directores de la escuela», «Estamos haciendo de niñeras, pagadnos» y «Basta ya de explotar a los profesores».

Este alboroto por parte de los profesores me molestó mucho. Uno de los principios más importantes que la educación debe enseñar es el respeto a la autoridad. La actitud de absoluto desafío, por parte de los profesores en huelga, a la autoridad de los directores de la escuela, tuvo que dejar una impresión duradera en la mente de los estudiantes. ¿Por qué van a tener ellos que respetar la autoridad, cuando las personas a quienes se supone que tendrían que admirar —sus profesores— se están ciscando en ella?

La madre de un alumno de uno de los distritos escolares en los que la huelga duraba ya más de un mes me habló de su problema: «Mi marido y yo estamos verdaderamente molestos. A nuestros dos hijos se les está privando de educación. Eso no es justo.»

«Estoy de acuerdo en que no es justo», le dije, «pero hay algo que pueden hacer para resolver el problema. Envíenles a un colegio privado.»

«Claro, Jim y yo ya hemos pensado en eso, pero no nos podemos permitir el gasto que supone una escuela privada. Además, estamos pagando impuestos con destino a la escuela pública.»

Mi respuesta fue rápida y directa: «Ya sé que supone una gran carga económica para ustedes y sé que no es justo pagar un colegio privado y otro público. Pero tienen la obligación ante sus hijos de darles lo mejor. Vendan uno de sus coches, replanteen la financiación de su casa, compren comida más barata. Hagan lo que sea necesario para poder llevar a sus hijos a una escuela en la que los profesores les den buen ejemplo.»

También señalé que era muy malo para sus hijos estar bajo la influencia de unos profesores caprichosos que se negaban a cumplir con su labor de enseñanza, por unos pocos puntos en el porcentaje de la escala de salarios. Recordé a mi amiga que, si los profesores albergaban unos sentimientos tan negativos sobre la cuestión de su salario, era de suponer que estarían dando un pésimo ejemplo a sus hijos en otras cosas.

Los problemas de nuestro sistema de escuela pública nunca se resolverán por medio de sueldos más altos para los profesores. La solución está en seleccionar profesores que se dediquen a hacer que los chicos aprendan. La vocación de la enseñanza, como ocurre con el ministerio religioso, nunca ha dependido, ni debe depender nunca, de la remuneración económica. Lo que atrajera a las personas a la profesión de la enseñanza debería ser la oportunidad de ayudar a una mente joven a desarrollar una escala de valores relativos al hogar, los demás y el país en conjunto.

Mi amiga captó la idea. Tres días más tarde sus hijos iban a una escuela privada.

El viejo dicho, «Un acto dice más que mil palabras», no ha sido aún rebatido. Lo que hacemos, la forma en que actuamos y reaccionamos y cómo respondemos ante las distintas situaciones enseña a los jóvenes mucho más que las palabras que decimos. Considere estos hechos:

Hay pruebas estadísticas que demuestran, sin lugar a duda alguna, que es mucho más probable que tengan problemas con el alcohol unos chicos con un padre o madre alcohólicos, que aquellos cuyos padres no beben o lo hacen moderadamente. Los chicos hacen lo que ven hacer.

Los padres que maltratan físicamente a sus hijos, cuando eran niños fueron, a su vez, maltratados. Si un joven es maltratado, cuando crece, piensa que le ha llegado su turno de hacer lo mismo.

La mayoría de los adultos que viven en estado de pobreza sufrieron pobreza cuando eran pequeños. Millones de norteamericanos adultos, que han vivido toda su vida en la pobreza, la consideran como algo normal. A menudo, el ejemplo de la pobreza enseña pobreza.

La mayoría de los norteamericanos adultos que van a la iglesia, también iban cuando eran niños. También es verdad lo contrario. La mayoría de los adultos que no van a la iglesia tampoco iban cuando eran jóvenes.

Los padres que abandonan a sus hijos normalmente son hijos de padres que hicieron lo mismo.

Los hijos de padres que creen en y ayudan a los sindicatos (en vez de a la empresa que les paga) es más probable que en su día apoyen a los sindicatos, que los hijos de padres que consideran la empresa (en vez del sindicato) como su verdadero benefactor.

De una forma o de otra, consciente o inconscientemente, las costumbres, los puntos de vista y los prejuicios de los padres se convierten en modelos de comportamiento para sus hijos. ¿Qué significa todo esto?: que la formación de sus hijos depende, en su mayor parte, del ejemplo que uno les dé, no de lo que les diga. Así que proporcione ejemplos positivos.

Considérelo de esta forma. Uno enseña a un niño a andar por medio del propio ejemplo (fíjese en cómo un niño pequeño intenta andar como su padre); también se enseña a los niños a usar la cuchara, el cuchillo y el tenedor no por el sistema de darles una serie de instrucciones, sino por el procedimiento de mostrarles cómo se hace. A un niño de 4 años de edad, se le enseña cómo se utiliza un cinturón de seguridad, haciendo una demostración con uno de ellos, no por medio de un discurso sobre la seguridad.

Una parte muy importante de la vida de un niño está ya programada cuando tiene 3 años de edad. Y casi nada de esa programación ha sido proporcionada por medio de la palabra. Por lo tanto, nuestras vidas están moldeadas por los ejemplos de otros.

Hace poco tiempo hice una presentación en una de las empresas más importantes del país, propietaria de una cadena de grandes almacenes. Era un acontecimiento especial para mí, porque había conocido a mi anfitrión, el presidente de la compañía hacía 25 años, cuando él era un empleado de almacén que comenzaba su carrera

como vendedor al por menor.

«Has recorrido un largo camino», dije a mi amigo, «y puedes estar muy orgulloso de lo que has hecho. Yo ya sabía que tenías buenas cualidades. Pero has debido hacer algo especial, algo muy especial para recorrer todo el camino hasta llegar a presidente.»

Mi amigo me dijo riendo: «He desarrollado un concepto sobre dirección que tú me enseñaste. Me ha beneficiado más que cualquier otra cosa.»

Esto despertó mi curiosidad, así que le pregunté: «¿A qué te refieres?»

«Simplemente a esto. Hiciste que todos tus discípulos nos aprendiéramos de memoria este pequeño verso: “¿Cómo sería nuestro mundo si sus habitantes me imitaran a mí?”. Pues bien, he vivido conforme a ese verso siempre, desde que lo aprendí. Ahora lo he convertido en:

“¿Qué tipo de almacenes habría si sus directores me imitaran a mí?”.

Y ha operado milagros en mi carrera y en la de los cientos de directores de quienes soy responsable. Todos los directores de nuestra empresa aprenden que deben enseñar a su gente dándoles buen ejemplo.»

«¿Te refieres a algún ejemplo en concreto?», le pregunté. «Me concentro en tres aspectos», me explicó.

«En primer lugar está el ejemplo sobre «cómo cuidar al cliente». Todos nuestros directores dedican una parte de su tiempo a trabajar con los clientes. Esto ayuda a los empleados. Después de todo, el mejor sistema, con mucho, de preparar a la gente para vender, es mostrarle cómo se vende. Y resulta estupendo para la moral de los empleados ver a los directores, me refiero a todos los directores, yo incluido, mostrando la mercancía, tratando un problema de crédito, empaquetando los artículos o realizando cualquier faena. Es bueno también para nuestros directores porque mantiene el contacto día a día con el negocio.»

«El segundo de los ejemplos», continué mi amigo, «es el ejemplo del “respeto a los medios”. Esto significa demostrar respeto por las mercancías, el dinero, los accesorios y el equipamiento. Cuando un director maneja cuidadosamente la mercancía y la dispone adecuadamente, los empleados lo hacen también. Un buen ejemplo sobre cómo hacer que la mercancía tenga un aspecto atractivo vale más que un comunicado de cuatro páginas.»

«¿Y cuál es el tercer ejemplo?», le pregunté.

«Yo lo llamo el ejemplo del “aspecto profesional”», contestó mi amigo. «Es muy importante que el personal tenga aspecto de persona profesional e inteligente. Nuestros directores establecen un código sobre cómo vestir, para proyectar una imagen profesional, cuidada, limpia y conservadora.»

«Veo que tienes una gran fe en crear un equipo comercial a base de poner los ejemplos que quieres que se sigan», observé.

«Efectivamente», replicó el ejecutivo. «Es la única manera, en mi opinión, de desarrollar las actitudes y habilidad correctas. No hay otra forma de que yo te enseñe cómo tienes que atarte los zapatos que mostrarte cómo hay que hacerlo. Y no hay forma de enseñar a una persona cómo atender a un cliente, salvo hacer una demostración de cómo se atiende a un cliente.»

Tercer paso: Diga lo que piensa

Dirigir es hablar. Los directores dicen lo que piensan. Piense en algunos de los grandes líderes.

Churchill era un maestro hablando. Roosevelt era un excelente orador. Martin Luther King Jr. podía mantener a decenas de miles de personas como hipnotizadas. Adolf Hitler, a pesar de ser un demonio de la peor ralea, era, sin embargo, un líder. En su libro *Mein Kampf* explica la importancia de la oratoria, en relación con el liderazgo. En este libro dijo: «Sé que uno es capaz de ganarse a la gente mucho mejor por medio de la palabra hablada que por medio de la palabra escrita, y que todos los grandes movimientos que ha habido en la tierra deben su existencia a grandes oradores y no a grandes escritores.»

En los negocios, son las personas que hablan espontáneamente en las conferencias y reuniones (no los que escriben comunicados) los que mueven a la gente a asumir nuevas responsabilidades. Pero pocas personas tienen la confianza suficiente como para expresar sus puntos de vista.

Hace poco almorcé con un amigo que es presidente de una empresa en expansión. Me dijo: «Tengo un problema. Mi cuadro de directores está formado por cincuenta personas. Nos reunimos cuatro veces al año. Pero solamente tres o cuatro de los directores dicen algo en las reuniones. Para conseguir que los demás hablen tengo que dirigirles una pregunta concreta individualizada como: “John, ¿qué opinas de esto o de lo otro?”»

Aseguré a mi amigo que la falta de participación es general en todas las reuniones. Señalé que en cualquier ocasión en que se reúnen entre 10 y 20 personas, solamente un 25 % suele hacer de forma espontánea algún comentario. El otro 75 % se limita a permanecer sentado.

Hice otra observación a mi amigo: «Las personas que están en silencio durante la reunión hablarán después, entre ellas, en pequeños grupos de dos o tres. La gente que no hace ningún comentario en el transcurso de la reunión formal siempre tiene mucho que decir después de ella, en los despachos, durante el almuerzo o después del trabajo.»

Recuerde la última reunión a la que asistió, tal vez una reunión de directores, de vendedores o de socios de un club. Probablemente, sólo unos pocos dijeron algo. Y, muy probablemente, después de la reunión, los que habían estado callados formaron grupos de dos o tres personas e hicieron comentarios como, «me habría gustado que alguien hubiera sugerido que...» o «¿por qué nadie habló al jefe sobre el problema que tenemos con el nuevo sistema de seguridad?» o «me habría gustado que alguien hubiera dicho algo sobre...».

Hay una sola palabra que explica por qué la mayoría de la gente dice lo que piensa: *miedo*. Miedo a hacer el ridículo. Miedo a parecer tonto. Miedo a decir algo polémico. Miedo a que una supuesta vulgaridad, dicha por uno

mismo, produzca un silencio embarazoso. Se necesita valor y confianza para hablar en público.

Algunas personas creen en el viejo proverbio: «Es mejor estar callado y pensar una tontería que abrir la boca y decirla.» Pero el proverbio nos aconseja mal. Quédese en silencio y reducirá enormemente sus posibilidades de obtener influencia. No existe ninguna otra habilidad tan importante para triunfar como la de saber hablar a otras personas, atraer su atención y convencerles del propio punto de vista.

Nuestro sistema educativo, por regla general, hace caso omiso de esta facultad imprescindible para el éxito. Uno puede obtener un doctorado en muchos campos, incluido el de la dirección de empresas sin recibir enseñanza alguna sobre oratoria. Sin embargo, es prácticamente imposible llegar a lo más alto en el terreno profesional y, desde luego, acercarse a ese triunfo rotundo, si no se sabe expresarse de forma positiva. He aquí seis líneas maestras que le ayudarán a adquirir la costumbre de hablar en público:

1. *Diga lo que piensa. Plantee una pregunta, exprese una opinión, cuente una experiencia personal o, como sea, diga algo en cualquier reunión a la que asista. Diga lo que piensa y empezará a sobresalir.* Se separará del 75 % que no dice nada excepto algún tímido comentario como «no lo sé», «me parece bien» o, simplemente, «sí» o «no», cuando se le hace una pregunta directa. La persona que preside una reunión está deseando que se le den ideas, se hagan sugerencias y comentarios útiles. Exponga espontáneamente sus puntos de vista y mostrará talento para el liderazgo, lo cual le será muy beneficioso. Dígase a sí mismo:

«Diré algo en todas las reuniones a las que asista.» No le va a ser fácil. Pero recuerde que la única forma de vencer el miedo a hablar es hablando.

2. *Haga sus comentarios de forma positiva.* No debilite lo que piensa decir comenzando con una introducción como «tengo una idea, probablemente no sea buena, pero la voy a exponer». Nunca quite importancia a sus sugerencias antes de hacerlas. ¿Compraría un coche si el vendedor le dijera: «Probablemente no le va a gustar este coche, pero de todas formas échele un vistazo?»

3. *Muéstrese honesto.* Cuando Churchill hablaba al pueblo británico durante la segunda guerra mundial, les decía la verdad. Anunció que para ganar, tendría que haber sangre, sudor, duro trabajo y lágrimas. Los grandes líderes que dirigen empresas en crisis dicen de antemano: «El camino hasta la recuperación va a ser difícil.»

Algunos a quienes gustaría ser buenos líderes prometen un camino fácil hacia el éxito. Pero la gente responde mejor si se le dice la verdad. Un entrenador de fútbol que dice a su equipo: «Ganar este partido va a ser pan comido», tendrá problemas, con toda seguridad.

Una vez que se ha perdido la credibilidad, cuando la gente cree que no se le está diciendo la verdad, pierde la fe en cualquier otra cosa que se le diga, aunque sea verdad. En la primera guerra mundial se decía a los soldados alemanes que los soldados británicos eran unos gallinas y que los componentes de las tropas francesas sólo pensaban en vino y mujeres. Cuando los soldados alemanes se enfrentaron a los franceses y británicos en combate rápidamente se dieron cuenta de que la propaganda que se había hecho en su país no respondía a la realidad.

Pronto pasaron a no creerse nada de lo que se les decía.

Durante la última recesión económica muchas empresas pidieron a sus trabajadores que aceptaran recortes salariales para ayudar a que la empresa pudiera sobrevivir. Aquellas empresas que expusieron los hechos en la mesa de negociaciones tuvieron menos problemas para conseguir que los empleados aceptaran un recorte en sus salarios o una semana laboral más corta. Pero las empresas que intentaron engañar a sus trabajadores proporcionando falsas interpretaciones de los datos económicos se encontraron con verdaderos problemas.

Resumiendo: diga la verdad a la gente y ésta le ayudará. Miéntales y le abandonarán.

Profesores: si el examen que ha preparado para los estudiantes la próxima semana va a ser difícil, dígales la verdad y se prepararán mejor.

Supervisores de trabajo: si es necesario que se hagan horas extraordinarias, explíqueles a los empleados por qué es absolutamente necesario el trabajo extra, y entonces colaborarán.

Ejecutivos: si la empresa está atravesando dificultades financieras, diga la verdad a los accionistas y a los directores y apoyarán sus planes de saneamiento financiero. Si les miente, desarrollarán un resentimiento hacia usted y podrían pedirle que dimita.

Padres: cuando explican a sus hijos que lograr algo que merezca la pena requiere dedicación, tenacidad y sacrificio, están ejerciendo bien su autoridad.

4. *Trate las críticas con mentalidad positiva.* A nadie le gusta que se le critique o que se rían de él. Resulta humillante cometer errores en público. El gran miedo de parecer tonto está compuesto de todo tipo de miedos más pequeños, como, por ejemplo, miedo a cometer errores gramaticales o de pronunciación, a olvidar lo que uno quiere decir, a ofender a alguien o a que se nos diga que hemos hecho mal las cosas.

A nadie le gustan las críticas. La forma de llevar bien las críticas es esperarlas. Acéptelas como si fuera un cumplido. Recuerde que la persona más criticada en América no es un terrorista ni un enemigo del pueblo. La persona a quien va dirigida la mayor parte de la artillería dialéctica es el Presidente. No sólo los comentaristas políticos tratan de desacreditar cualquier cosa que diga el Presidente; también las personas ignorantes y que siempre están cambiando de opinión le ponen de chupa de dómine, porque no les da algo a cambio de nada.

En la empresa nadie critica al portero, pero mucha gente piensa que el presidente del consejo de administración se equivoca en lo que hace y en lo que dice.

Así que esté contento si recibe críticas. Es una prueba de que está adquiriendo importancia. Se necesita fuerza para estar en la línea de fuego, de forma que siéntase orgulloso.

5. *Informe y proporcione inspiración, nunca ataque.* Una presentación consigue resultados positivos cuando es una buena mezcla de información y de inspiración. Un buen discurso nunca ataca las ideas de otro. Diga lo que diga otro orador, contrario a sus puntos de vista, no le ataque ni trate de demostrar que está equivocado.

Ser constructivo da buenos resultados. Un ejecutivo que trabajaba publicidad me contó cómo su agencia había ganado como cliente a una empresa multimillonaria de venta de bebidas.

«Invitaron a otras tres agencias a exponer sus ideas sobre la campaña publicitaria. El cliente me dijo cuáles eran los planes de esas agencias. Y, además, añadió, “síntese con entera libertad para criticar sus estrategias si cree que, haciéndolo, conseguirá que se acepten sus planes”.»

«¿Y lo hiciste?», le pregunté.

«De ninguna manera», replicó mi amigo. «Sencillamente dije al principio de mi exposición, “las otras agencias que están ustedes tomando en consideración tienen gente muy buena y creativa. Pero nuestra estrategia es única, de forma que no voy a comparar las proposiciones de unos y otros.” A continuación, procedí a explicar mi plan. Mi presentación tenía que ser juzgada por sí misma. Si hubiera intentado demostrar las razones por las cuales nuestra agencia era la mejor, habría abierto la puerta de la polémica. Pero al no atacar a mis competidores, evité el conflicto y obtuve el cliente.»

Recuérdelo, la gente de mente pobre pelea a puñetazos y a palos. Las personas de mente caprichosa, que están justamente un paso por encima de las anteriores, pelean con sus palabras, y la gente de mente amplia no pelea en absoluto.

Cuando uno explica que su plan (las bases, la perspectiva o la estrategia) es mejor que el de alguna otra persona, o cuando, de la forma que sea, ataca a alguien, la persona que tiene que tomar la decisión final, se pondrá del lado del competidor y le apoyará.

En vez de hacer eso, límitese a exponer su plan de forma positiva y consciente, sin criticar las ideas de los demás. Nunca, absolutamente nunca, utilice el estrado desde el que habla, para echar por tierra las ideas de alguien. Eso solamente le llevaría a una guerra que probablemente perdería.

La campaña para la reelección del Presidente Reagan, en 1984, es un ejemplo clásico de cómo desenvolverse en una competición. El Presidente ni tan siquiera designó por su nombre a su competidor. Reagan no hablaba contra nadie. Concentró sus energías en luchar en pos de un programa positivo. Y recibió un número «récord» de votos.

A la hora de vender algo —sean ideas o productos— aplique el 100 % de su esfuerzo a la explicación de la parte buena de lo que ofrece. No ataque nunca las ideas o los productos de sus competidores. Los anuncios televisivos que muestran cómo el producto A es mejor que los productos B y C sólo hacen publicidad gratuita de estos últimos productos.

6. *Hable con sencillez.* Confucio dijo: «Una gran persona jamás pierde la sencillez de un niño.» Ralph Waldo Emerson hizo esta observación: «No hay nada más sencillo que la grandeza. De hecho, ser sencillo es ser grande.» De la misma forma que una máquina no tiene por qué tener piezas innecesarias, cuando uno habla no tiene por qué decir cosas innecesarias.

Fíjese en estas expresiones muy usuales:

<u>Forma incorrecta</u>	<u>Forma correcta</u>
El abajo firmante	Yo
En el momento presente	Ahora u hoy
Lo antes posible	Pronto
Permítame que exprese mi gratitud	Gracias
El autor opina que	Yo creo que
En un momento ulterior	Más tarde
Dentro de las fronteras de	En
A la vista de que	Porque
Subsiguientemente a	Después de
Sin mayor dilación	Inmediatamente

Las palabras grandilocuentes, las ideas complejas, las afirmaciones hechas por medio de frases extensas hacen que uno resulte envarado y pomposo. En lugar de eso, hable con sencillez, de forma que un niño pueda entender lo que dice. Nunca use el estrado para mostrar al mundo lo listo que es y lo preparado que está. Acepte el consejo de Emerson, sea sencillo en todo lo que haga.

Los campeones olímpicos de salto de trampolín, cuando realizan un salto complicado, no utilizan los músculos que no son necesarios para efectuarlo; los magos, hacen sus trucos de una forma tan sencilla que a todos los niños les parece que ellos también podrían hacerlos. Los actores que obtienen premios trabajan de forma extraordinariamente dura para que no se note que están actuando.

Cuarto paso: Permita que los demás le ayuden

El presidente de una empresa de electrónica de California contaba cómo había utilizado lo que se llama «dirección participativa» para avanzar en su carrera. Su experiencia dice mucho sobre la cuestión de dirigir a otras personas.

«Mi primer trabajo después de graduarme en la academia naval fue el servicio, en calidad de oficial junior de electrónica, en un portaaviones. Inmediatamente me di cuenta de que sabía muy poco sobre la parte técnica del trabajo. Pero rápidamente vi que tenía a mi alrededor a unos cuantos contra maestros muy experimentados. De

forma que todos los días me reunía con ellos, planeábamos las actividades de la jornada y luego les pedía que expusieran sus ideas sobre cómo debíamos actuar. Su respuesta fue magnífica. Más tarde me enteré de que el oficial junior de quien dependían anteriormente nunca les pedía su opinión. Estaban encantados con mi método participativo de actuación.»

«Cuando dejé la armada empecé a trabajar en una empresa de electrónica. De nuevo, pronto me di cuenta de que necesitaba que mis ayudantes me expusieran sus ideas y métodos. Y otra vez descubrí que, permitiéndoles que me ayudaran en las labores de planificación, quedaba garantizado que hicieran el trabajo y que lo hicieran bien.»

«Rápidamente me ascendieron. Hace dos años me nombraron presidente de la empresa, a los 37 años de edad. Atribuyo mi éxito a una cualidad en la forma de dirigir: la de inspirar a la gente, a base de hacerles participar en la concepción de las ideas y en la planificación.»

He aquí las líneas maestras para que los demás le ayuden.

1. *Considere el elogio como si se tratara de dinero.* Inviértalo. Los líderes nunca acaparan la gloria. Un líder, cuando recibe un elogio, siempre lo invierte en sus ayudantes. Un entrenador de fútbol inteligente nunca se atribuye las victorias. Se las atribuye al equipo. Esto hace que los jugadores quieran emplearse aún más a fondo la semana siguiente. De forma que, cuando le feliciten o reciba un premio, tome siempre la alabanza que recibe y reinviértala en aumentar la moral de la gente que le apoya. Si es usted director de ventas y éstas suben, no se atribuya el éxito. Atribúyase a sus vendedores. Si es usted director de producción y se superan los objetivos propuestos, felicite a los trabajadores. Saque partido a las alabanzas que reciba. Los líderes nunca acaparan la gloria. De la misma forma que el dinero bien invertido produce más dinero, los elogios invertidos en las personas que le ayudan harán que estén dispuestas a hacerlo aún mejor.

2. *Asuma el 100 % de la responsabilidad cuando salgan mal las cosas.* Un líder entiende perfectamente que se puede delegar la autoridad o el poder para actuar, pero no la responsabilidad del resultado.

En 1984, 312 marines fueron asesinados por un terrorista en Beirut. El Presidente Reagan, como comandante en jefe, actuó inteligentemente y asumió toda la responsabilidad de la tragedia. Si hubiera culpado al comandante de los cuerpos de marines, no habría actuado como un líder y habría sido objeto de fuertes críticas.

La matanza de la Bahía de Cochinos fue un desastre. Algunos de los colaboradores del Presidente Kennedy le aconsejaron que cargara las culpas a la administración de Eisenhower por el fracaso, ya que una gran parte de la planificación se había hecho antes de que él llegara a la presidencia. Pero Kennedy ejerció su liderazgo y dijo a la nación: «Asumo toda la responsabilidad.» Después de esto, las críticas por el fracaso disminuyeron enormemente.

El Presidente Nixon violó esta ley de asumir la responsabilidad en el caso Watergate y tuvo que cesar, antes de ser censurado por las cámaras legislativas. Muchos pensaron entonces que si Nixon hubiera asumido toda la responsabilidad, si hubiera dicho al pueblo norteamericano, «acepto la responsabilidad por las trampas y sucios trucos», habría salvado la presidencia. Pero, testarudamente, intentó culpar a otros, y la historia le recordará solamente por sus errores, y no por los buenos logros que también realizó.

Cuando las cosas vayan mal, nunca eche la culpa a sus ayudantes. Eso hace que uno parezca pequeño y débil. En vez de hacer eso, actúe con grandeza. Admita que usted, y no su gente, ha actuado con torpeza y demostrará que es un líder.

3. *Coordine las ideas de los demás.* Los grandes líderes estudian a las personas. Y el conocimiento de las personas es la información más importante que se necesita para lograr el éxito, la riqueza y la felicidad. El conocimiento del trabajo no tiene la misma importancia. No porque sepa uno programar un ordenador puede dirigir un departamento. Puede ser que sepa uno vender y, sin embargo, no tenga las cualidades necesarias para ser director de ventas. Uno puede haber obtenido la máxima nota en la escuela y no ser un líder.

Debe saber que el conocimiento, por sí solo, no le da poder. Es la materia prima del poder y hay que canalizarlo. Probablemente, conocerá usted gente con conocimientos excepcionales que no serían capaces de dirigir una tropa de Boy Scouts ni de ocupar eficazmente la presidencia de un club cívico. El liderazgo supone aprovechar, coordinar y ensamblar los conocimientos de los demás.

De nuevo, el liderazgo es conocer a las personas, no conocer las tareas y trabajos concretos.

Tenga en cuenta este ejemplo. Supongamos que quiere usted llegar a ser el presidente de una gran universidad. Para prepararse, decide usted seguir todos los cursos que se enseñan en esa universidad. Si hiciera esto, tendría, como mínimo, 2.500 años de edad antes de completar su preparación.

Suponga que su objetivo es llegar a ser el presidente de la General Motors. Para estar preparado para este alto puesto, usted decide dominar todos los trabajos que se realizan en la General Motors. En este caso también, llegará a los 2.500 años de edad, como poco, antes de estar listo para el puesto.

Los líderes deben ser capaces de dirigir a personas que tienen muchos más conocimientos especializados que ellos.

Para llegar a ser un buen líder, ocúpese de estudiar a las personas, de cómo motivarlas para que colaboren, para que pongan todo el esfuerzo de su parte y para que acepten hacer sacrificios personales.

Quinto paso: Acepte el riesgo y logrará admiración

Hace unos cuantos años, en un vuelo corto de Cleveland a Columbia, tuve a mi lado, como compañero de asiento, al extraordinario filósofo cristiano, Dr. Robert Schuller. Me hizo un comentario muy estimulante, que contiene una gran lección en cuestión de liderazgo. Dijo: «¿Por qué la mayoría de la gente, cuando se despiden de otra persona dice: cuidate? Nuestro país está construido por las personas que arriesgan, no por las que se cuidan.

Convertir las posibilidades en realidades siempre implica riesgos.»

¡Qué gran concepto del liderazgo! Todos los negocios los inicia alguien que asume un riesgo. Y para lograr que un nuevo negocio tenga éxito, hay que asumir más y más riesgos. ¿Gustarán nuestros productos a la gente? ¿Trabajarán bien los empleados? ¿Rendirá la inversión? Estas son algunas de las cuestiones arriesgadas con las que se enfrenta el empresario.

Todos los grandes logros los obtienen personas que se arriesgan. El Dr. Christian Barnard arriesgó su reputación como cirujano, cuando realizó el primer trasplante de corazón humano. Lee Iacocca afrontó riesgos enormes cuando intentó, con éxito, hacer revivir a la compañía Chrysler. Y el Dr. Norman Vincent Peale se arriesgó a ser expulsado del clero, cuando escribió su revolucionario libro *The Power of Positive Thinking**. Desgraciadamente, la educación se centra en cómo evitar los riesgos, no en cómo beneficiarse asumiéndolos. Por cada empresario que asume riesgos, las escuelas de negocios forman a cinco ejecutivos que trabajan contratados en una empresa. Y sé por propia observación, y por tanto, de primera mano, que los profesores ponen cinco veces más empeño en cómo evitar riesgos que el que dedican a enseñar a buscar el triunfo, a pesar de los riesgos que implique.

Un entrenador de fútbol norteamericano me explicó por qué decidió realizar una jugada que costó a su equipo el partido y el campeonato. «Logramos hacer un ensayo cuando faltaban menos de 20 segundos para que terminara el partido. El tanteador nos situó a un solo punto por debajo del equipo rival. Entonces, tuve que tomar la decisión más importante de toda la temporada: ¿realizaríamos una jugada de un solo punto, muy fácil de lograr, que nos habría proporcionado una carrera y el campeonato, o intentaríamos una jugada de otros dos puntos, mucho más arriesgada? Si la jugada de los dos puntos no salía bien, perderíamos el partido y el título.»

«Tal y como recuerdo aquel partido, intentasteis la jugada de dos puntos», le comenté.

«Sí, y salió mal, de forma que perdimos», siguió el entrenador, «pero no me arrepiento. Justo antes de que fracasara la jugada, pedimos un tiempo muerto y uno de los jugadores me dijo: “Todos los espectadores quieren que intentemos la jugada de dos puntos. ¡Hemos venido a ganar!” Se criticó mucho mi decisión, que nos costó una carrera y el campeonato. Miles de aficionados quedaron descontentos. Pero todos los jugadores estaban satisfechos de haberlo intentado. Y yo, como entrenador, siempre he puesto en primer lugar a los jugadores. Estoy tratando de prepararles para la vida.»

«Esta jugada la hicimos hace 13 años, y muchas veces, desde entonces, los jóvenes que jugaron aquel día me han dicho que fue la mejor lección que han aprendido en su vida. Les ayudé a entender lo que significa la valentía.»

Piense en cuántas veces oye decir a alguien: «Me gustaría haber invertido en la empresa XYZ» o «Me gustaría haber conseguido un trabajo en la corporación ABC» o «Me gustaría haber hecho esto o lo otro», y hay una gran cantidad de personas infelices por el «me gustaría haberlo hecho pero no lo hice».

Sin embargo, todos los que consiguen éxito, riqueza y felicidad asumen más riesgos que aquellos que eligen una vida mediocre. Asumir riesgos le ayuda a descubrir a uno su autenticidad.

Recuérdelo, el que nunca arriesga, nunca gana. Un escritor aficionado me dijo un día: «Nunca he sometido mi trabajo al juicio de un editor. Probablemente lo rechazarían.» Un joven me explicaba por qué no se dedicó a la profesión de vendedor, «no creo que tengo las cualidades que se necesitan para ello». No se arriesgó a intentarlo. Muchas personas explican, de esta forma, por qué no cambian de trabajo: un cambio de trabajo implica riesgo, incertidumbre.

Asumir riesgos no significa jugar al azar. Cuando se asume un riesgo, uno tiene cierto control sobre los resultados. Cuando se juega al azar, el resultado se le escapa de las manos.

Hace poco, me encontré con Jack W., en Detroit. Jack había trabajado durante 17 años como ingeniero en la General Motors. «Mi trabajo estaba bien, pero no podía entregarme al 100 % en lo que hacía. Había pensado durante años en emprender un negocio propio. Pero siempre encontraba una buena razón por la cual no podía; no tenía suficiente dinero, podía fracasar, mi familia y yo necesitábamos una fuente segura de ingresos, y todo tipo de excusas de este tipo. Al final, mi mujer me animó a dar el salto: “No eres feliz”. Me dio Seguridad para creer que podía lograrlo. Así que dejé el trabajo y fundé una empresa propia de ingeniería. Durante dos años, todo el personal de la empresa consistía solamente en yo mismo, que me dedicaba a vender mis servicios a empresas que querían furgonetas equipadas a su gusto y medida, y vehículos de recreo. Ahora me va muy bien.»

Le felicité por haber tenido el valor de cambiar la seguridad por la incertidumbre.

«Pero hay algo más en mi experiencia que quiero que sepa», continuó Jack, «la satisfacción conmigo mismo aumentó, adquirí más confianza. Empecé a encontrarme verdaderamente mejor conmigo mismo. Y otro de los resultados positivos fue que me gané un mayor respeto por parte de mi mujer, mis hijos y mis amigos. La gente me admiró por haberme lanzado a instalarme por mi cuenta.»

Las personas que triunfan tienen claras sus prioridades. Ponen, en primer lugar, la asunción de riesgos, y en segundo lugar, la seguridad. Saben que asumir riesgos, de forma tenaz, creativa e inteligente, les dará, con el tiempo toda la seguridad que desean.

A la hora de dirigir a personas aplique estos principios:

- Tienda a lo Óptimo. Las grandes satisfacciones provienen de haberse empleado lo mejor posible en cualquier actividad. Los resultados medianos no son nunca suficientemente buenos.
- En todo lo que haga, otros le imitarán. De forma que dé el ejemplo que quiera que sigan.
- Decir lo que se piensa es fundamental para dirigir bien. Exprésese en todas las ocasiones en que tenga

- oportunidad para ello. Venza el miedo a hablar hablando.
- Usted necesita que los demás le ayuden para conseguir sus objetivos. Así que, gánese su colaboración.
- Invierta todos los elogios que reciba.
- Asuma el 100 % de la responsabilidad cuando las cosas salgan mal.
- Coordine las ideas de los demás.
- Tenga el valor de arriesgar. Asumir riesgos es tan importante para triunfar como respirar lo es para vivir.

CAPÍTULO 10: CINCO CLAVES DEL ÉXITO Y LA RIQUEZA, QUE NUNCA HAY QUE OLVIDAR

En las próximas 24 horas, 219 norteamericanos se harán millonarios. En solamente 30 días, 6.570 personas se habrán unido a las filas de la gente independiente financieramente. En los próximos 12 meses el número de millonarios habrá crecido hasta alcanzar los 80.000 y durante la próxima década hasta los 800.000. Dentro de diez años, una familia de cada 64, disfrutará de una posición propia de millonarios.

Estos pronósticos están basados en las intensas investigaciones realizadas en los últimos doce años por el Dr. Thomas Stanley, el conocedor más importante del tema de la gente adinerada, y cómo logran serlo.

Los nuevos millonarios proceden tanto de las clases sociales más bajas como de las más altas y tienen una base educativa que lo mismo es muy mala que muy buena. Algunos son débiles físicamente, mientras que otros son fuertes y sanos. Las únicas cualidades que todos los nuevos millonarios tienen en común son que sueñan con el éxito, la riqueza y la felicidad, y que trabajan duramente para que su sueño se haga realidad. Las personas de éxito son soñadores que ponen en acción sus fantasías. Los millonarios son gente normal que se lanza a conseguir resultados extraordinarios.

Los millonarios proceden de campos tan diferente como la venta al por menor, el mundo de los ordenadores, la medicina, la agricultura, la eliminación de basuras, el mundo del espectáculo, la propiedad inmobiliaria, la manufactura y las finanzas.

Algunas personas todavía creen que es la suerte la que determina el destino económico de cada uno. Confío en que aprenda usted a *odiar* la palabra «suerte». Sus posibilidades de hacerse rico por medio de la suerte son demasiado remotas como para que se puedan calcular. A pesar de ello, millones de personas depositan su fe en la suerte todos los días. Hace poco, después de haber dicho a un grupo de personas que me escuchaban que cada hora 9 personas llegan a hacerse millonarias, un individuo me dijo (y hablaba en serio): «No sabía que existieran tantas loterías.»

Y otras personas están convencidas de que la única manera de hacerse rico está en las actividades que podríamos llamar «visibles», en el deporte profesional, en el teatro y en las actividades creativas. ¡No es verdad! Más del 99 % de los actores, artistas y escritores tienen que seguir trabajando para poder subsistir. Y solamente uno de cada 12.000 deportistas que juegan al fútbol en la escuela consigue un contrato con un equipo profesional.

A menudo la gente pregunta: «¿Cómo está dividida la riqueza?» Con arreglo a las estadísticas oficiales del gobierno, la riqueza está dividida, en este momento, aproximadamente de la misma forma que hace 40 años.

He aquí cinco claves para obtener riqueza y una prosperidad duradera:

- Entréguese totalmente a la tarea de acumular riqueza.
- Pague el «impuesto sobre la independencia económica».
- Hágase cargo de su economía.
- Evite el endeudamiento innecesario; utilice solamente el endeudamiento inteligente.
- Participe en la Edad Dorada que está por venir.

Primera clave: Entréguese totalmente a la tarea de acumular riqueza

A menudo se dice que hay tres factores que determinan el valor de un inmueble: su situación, su situación y su situación. ¿Qué es lo que hará que su plan de acumulación de riqueza tenga éxito?: La entrega, la entrega y la entrega.

Hay muchas formas de invertir el dinero para acumular riqueza. Los inmuebles proporcionan excelentes oportunidades de hacer dinero, tales como las tierras todavía sin cultivar, las propiedades para inversión, viviendas en proyecto y otros. Las acciones de sociedades, los fondos de mutualidades, un negocio propio, las acciones preferenciales, los bonos, la participación en iniciativas de prospección petrolífera; todas estas diferentes posibilidades son medios potencialmente excelentes de invertir dinero y adquirir riqueza.

Para llegar a ser independiente económicamente, hay una idea que debe tenerse muy clara: *la entrega que ponga en su plan de lograr riqueza es más importante que la estrategia de inversión*. Es mucho más sencillo encontrar una forma de invertir dinero que ser capaz de someterse a la disciplina que se necesita para realizar el trabajo estratégico. Hay más gente que fracasa en su empeño de acumular riqueza por falta de dedicación a un plan que porque la estrategia de inversión sea equivocada. Todo se resume en esto: su actitud —el grado de entrega— es la clave de su plan de acumulación de riqueza. La mejor estrategia del mundo en inversión no funcionará, a no ser que uno *quiera* hacer que funcione, y se comprometa a hacer todo lo posible para ello

mediante una dedicación constante.

La entrega proviene de la disciplina. La disciplina requiere que apliquemos la fuerza de voluntad de forma persistente y sistemática con objeto de lograr nuestros objetivos. Desgraciadamente, pocas personas pueden practicar tal disciplina, ya que no se les ha preparado para ello en su casa, en la escuela o en el trabajo. Siempre han estado bajo la influencia de una figura que, con su autoridad, les ha proporcionado una disciplina sustitutiva de la propia.

La disciplina personal es, por definición, algo que uno mismo se impone y que uno mismo dirige. Al principio de la vida, los padres nos dicen qué tenemos que hacer y cómo debemos hacerlo. Cuando nuestro comportamiento no está de acuerdo con las pautas de nuestros padres, ellos lo corrigen. Más tarde, vamos a la escuela y los profesores nos obligan a hacer determinadas cosas, y evitan que hagamos otras, con objeto de darle a nuestro comportamiento una forma determinada. Cuando no queremos estudiar (nos falta disciplina), el profesor nos dice que debemos hacerlo si no queremos correr el riesgo de obtener unas malas calificaciones o de ser sometidos a algún castigo. Cuando no queremos dar otra vuelta corriendo alrededor de la pista, el entrenador nos dice que debemos hacerlo si es que queremos formar parte del equipo.

En el momento en el que la mayoría de la gente termina su preparación escolar, está tan acostumbrada a que otras personas dirijan sus actos que no saben disciplinarse.

Muchas personas no pueden ni siquiera disciplinarse para acudir puntualmente al trabajo, de forma que su jefe tiene que imponerles disciplina, por medio de un reloj en el que fichar. Durante muchos años, John Johnson, empresario de un éxito asombroso, que fue el fundador de la revista *Ebony*, vigilaba a los empleados que llegaban tarde al trabajo o que carecían de la disciplina necesaria para vestirse adecuadamente.

Dado que la disciplina, generalmente, no se enseña en casa ni en la escuela, muchas personas confían durante toda su vida en que sean otros quienes se la impongan. La forma en que la mayor parte de la población decide vivir es la que podríamos llamar de «dime qué es lo que tengo que hacer, cómo tengo que hacerlo y cuándo tengo que hacerlo». De forma que la gente se acomoda a un tipo de vida en la cual las decisiones importantes se las dicta alguna otra persona. Confían en la disciplina que el Gobierno impone a través de la Seguridad Social Obligatoria para obtener una pensión de jubilación.

Resumiendo: para acumular riqueza, debe usted desarrollar su propia disciplina. Usted debe imponerse a sí mismo: «Voy a invertir. No permitiré que nada me detenga. No tendré ninguna crisis personal, ni tentación lo suficientemente fuerte como para abandonar mi plan de acumulación de riqueza.»

El 75 % de las personas que alcanzan la edad de 65 años dependen para sobrevivir de la Seguridad Social.

Estas personas han vivido su vida, su edad productiva durante el período de mayor riqueza económica de la historia de la humanidad y, sin embargo, no han tenido disciplina para crear riqueza con vistas a su retirada de la vida activa.

«*Empezaré a invertir cuando tenga cierta cantidad de ahorros.*» Esta promesa muy pocas veces se hace realidad. Incluso antes de que haya llegado ese momento en el que se han logrado ciertos ahorros, la mayor parte de la gente se ha visto ya tentada por algo de forma irresistible; bien sea un apartamento más grande, un coche nuevo, más ropa o unas vacaciones de ensueño. Las personas que ganan poco en el momento actual, y obtienen un aumento de sueldo de un 10 %, seguirán ganando poco dentro de seis meses. La mayor parte de la gente reajusta su nivel de gastos, de forma que gasta hasta el último céntimo de cualquier aumento de sueldo. Dado que les falta disciplina, la mayoría de la gente tiene durante toda su vida «para ir tirando». La solución está en acudir a toda la capacidad de disciplina que uno tenga. *Invierta, incluso, un porcentaje de sus ingresos mayor al porcentaje de aumento que éstos hayan experimentado.* Disfrute de la gran satisfacción que va a obtener al contemplar su buena situación económica. Hacer juegos malabares con las deudas para «simplemente ir tirando» no va a hacerle feliz.

«*Pero tengo tan poco dinero para invertir que no vale la pena arriesgarlo.*» La cantidad que uno empieza por invertir no es, ni mucho menos, tan importante como el hecho de adquirir el hábito de invertir. De la misma forma que un granjero sabe que los pequeños árboles crecerán con el tiempo hasta hacerse gigantes, el inversor inteligente sabe que una cantidad pequeña, invertida de forma continuada, con el tiempo se convertirá en una fortuna.

Tenga en cuenta las posibilidades y el poder que tiene la cantidad de 1.000 dólares: 1.000 dólares, invertidos de forma que se revaloricen a una media del 18 %, se habrán convertido en 20 años en 32.000, en 30 en 1.024.000 y en 60 en 32.768.000. Y una inversión de 10.000 dólares, hecha en una sola vez, que se revalorice a una media del 18 % anual, se convertirán en 320.000 dólares en 20 años.

No hemos tenido en cuenta, en estos ejemplos, la incidencia de los impuestos, pero con un buen asesoramiento fiscal, podrán reducirse al mínimo. Tampoco hemos considerado la inflación. Pero recuerde que las inversiones bien elegidas, con el tiempo, compensan ampliamente la inflación.

«*Pero el dinero corrompe a la gente. No quiero ser rico porque eso es malo para la gente.*» Parece difícil de creer que todavía se ponga esta excusa para evitar la riqueza, pero se hace. Algunas personas todavía mantienen que la riqueza estropea a las personas, destruye sus valores, da lugar a problemas familiares, conduce a las drogas, crea un clima proclive al crimen y hace tramposa a la gente.

Todo lo relacionado con la moral supone un problema complejo. Pero no culpemos a la riqueza. Tener demasiado dinero no es la causa del mal; tener demasiado poco, sí. Mejor, culpemos de la mayor parte de los problemas sociales a la pobreza. Tenga en cuenta los siguientes datos:

— Cuanto más bajas son las rentas en una comunidad vecinal, mayor es el índice de criminalidad. A todo lo

largo del país, la policía emplea el 83 % de su tiempo en las zonas que se encuentran entre el 7 % de los sitios más pobres.

- Cuanto más pobre es la gente, mayor es la incidencia del alcoholismo y de otras formas de adicción a las drogas. Las personas que se encuentran dentro del 20 % de las más pobres consumen tres veces más alcohol que las que representan el 20 % de las más ricas. La mayor parte de las prostitutas son pobres. Tienen que trabajar en ese oficio para ganar dinero.
- La mayoría de los malos tratos infligidos a personas, lo mismo a los hijos que a las esposas o a los padres ancianos, están relacionados con problemas económicos.
- La mayor parte de las dificultades familiares y de los divorcios, tienen como causa, más que cualquier otra, los problemas de dinero.

He aquí algo que da que pensar. En este mismo momento, hay más gente que está discutiendo sobre dinero que sobre todos los demás problemas juntos.

Segunda clave: Pague el Impuesto sobre la Independencia Económica. Es la semilla de la riqueza

Las personas que adquieren riqueza tienen la costumbre de invertir una parte de todo aquello que ganan. La gente rica logra su bienestar económico haciendo que parte de su dinero «trabaje» y se multiplique.

He aquí un plan que debe funcionarle, y que le ayudará a acumular riqueza, con la misma seguridad con la que se levanta el sol. Ponga en vigor su Impuesto sobre la Independencia Económica (IIE). Sea cual sea su renta, deduzca usted cierto porcentaje de la misma. Le recomiendo que ese porcentaje sea el 15 % y, en cualquier caso, que nunca baje del 10%. Aplique este impuesto a la renta bruta, no a la que lleva usted a casa después de practicar las correspondientes deducciones.

Siga el ejemplo del gobierno. De forma que si su renta bruta es de 2.000 dólares al mes, deduzca 200. Si es de 8.000 dólares al mes, deduzca 800 a su programa de acumulación de riqueza. Entonces, invierta ese dinero para lograr un beneficio futuro. Mírelo como si fuera una semilla de dinero que hace crecer riqueza. El capital es simplemente dinero usado para lograr más dinero. Su plan de IIE significa que usted está pagándose impuestos a sí mismo. A nadie le gusta pagar impuestos, pero lo hacen porque las leyes dicen que hay que hacerlo. Pues bien, impóngase la misma obligación que el gobierno le impone y «encontrará» el dinero necesario para pagar ese impuesto, que va a beneficiarle sólo a usted.

He aquí una observación sobre los impuestos que da mucho que pensar. Haga una pequeña encuesta por la calle y dirija a la gente estas preguntas: «¿Cuánto pagó el año pasado en concepto de Impuesto sobre la Renta?» Lo más probable es que la gente le conteste: «No lo sé exactamente. Creo que entre esta cantidad y esta otra, pero no puedo decirle cuál fue la suma exacta.» Entonces pregunte usted: «¿Cuánto pagó en impuestos sobre la renta estatales? ¿Cuánto en impuestos municipales? ¿Cuánto en impuestos sobre ventas? ¿Cuánto en contribuciones inmobiliarias? ¿Cuánto en impuesto sobre la gasolina? ¿Cuánto en impuestos sobre billetes de avión?»

Después de que haya usted preguntado todo esto al contribuyente, él o ella le dirán algo así como: «Mire usted, no sé cuánto pago en impuestos, solamente sé que pago demasiado y que estoy sin un céntimo a final de mes.»

Considere estas ventajas de pagarse impuestos a usted mismo

El 100 % del beneficio es para usted. El IIE es el único impuesto que va a resultarle agradable pagar. El 100 % de este impuesto va a estar destinado a su propio provecho y al de su familia. Ninguna parte de su IIE va a proporcionar un beneficio a la gente que no trabaja o a aquellos que hacen carrera a costa del erario público, y ni un solo céntimo va a pagarse a quienes recaudan los impuestos, por el privilegio que tienen de tomar su dinero, para utilizarlo en fines que usted, a lo mejor, no aprueba.

Además, si a usted le ocurre algo antes de que decida retirar los IIE que ha invertido, el montante de su herencia aumentará en la parte que ahorró por este sistema. Si usted es soltero y desaparece, todo el dinero que haya estado pagando a la Seguridad Social se habrá perdido. Sin embargo, el 100 % de su IIE le va a procurar una mejor vida a usted y a sus seres queridos.

Todo está bajo su control absoluto. Todas las decisiones sobre cómo utilizar el IIE las va a tomar usted. Puede ser que quiera invertir su dinero en fondos de mutualidades, en una casa, en un terreno, en obligaciones o en acciones de sociedades. Estas y otras formas de inversión se le presentan como diferentes posibilidades. Una cuenta de ahorros es una forma magnífica de empezar, mientras aprende más sobre otras formas de mayor rendimiento pero también mayor riesgo en las cuales invertir el fruto de su «impuesto particular».

Recuérdelo, usted no está entregando el dinero que recauda mediante el IIE al gobierno, para que se gasten de la forma que elijan los miembros del Congreso. Esta forma, normalmente, sería un medio para resultar reelegidos, y se concretaría en inversiones para el bien público, en orden a conseguir votos, en ayudas a la educación o en gastos militares innecesarios, también con el objetivo de ganar votos.

La mayoría de los componentes del Congreso y del Senado solamente tienen un objetivo en la cabeza: resultar reelegidos. Esa es la razón por la que gastan su dinero en contratar a un mayor número de funcionarios gubernamentales y proporcionar servicios públicos que usted no desea ni necesita.

La recaudación no tiene coste alguno. Piense durante un minuto en lo que tiene usted que pagar al gobierno por el «privilegio» de pagar los impuestos que le impone: impuestos del gobierno federal, impuestos estatales sobre la renta, impuestos estatales sobre las ventas, contribuciones urbanas e impuestos sobre las rentas del capital. En todos los casos, usted es el recaudador único de impuestos, de forma que en la operación de

recaudación no se produce pérdida alguna. A menudo, el gobierno se enorgullece de lo poco que cuesta recaudar el dinero.

Pero el gobierno no dice la verdad. En los departamentos de personal hay empleados cuyo principal trabajo es recaudar impuestos. Cuando uno trabaja para sí mismo es él el que ha de recaudar los impuestos y tiene que emplear su tiempo o el de sus empleados en recolectar su propio dinero para que el gobierno lo gaste.

Es una fuente de extraordinaria satisfacción. El IIE le ayuda a ganar lo que solemos llamar independencia económica. Si lo recauda con regularidad, y lo invierte inteligentemente, habrá obtenido su objetivo de independencia económica. Podrá disfrutar de los fines que persigue, de las vacaciones que desea tomarse, de los viajes a otros países, de la comida y la casa que desea y, además, podrá ayudar a las personas tal y como desea ayudarles. La caridad no debería estar dirigida por el gobierno.

El IIE creará dinero. El IIE hará que su dinero produzca más dinero. El ¡RS no produce dinero para usted. El gobierno ni siquiera puede recaudar lo suficiente para equilibrar sus presupuestos. Necesita pedir dinero en préstamo, simplemente para pagar los gastos que son consecuencia de lo que ha prometido.

Los impuestos que se pagan al gobierno se recaudan en una ventanilla para gastarse en la de al lado. Pero el dinero proveniente de su IIE trabaja para usted y se multiplica.

La razón por la cual el sistema de la Seguridad Social atraviesa problemas es que el dinero que usted aporta para él no se invierte en crear más dinero. Se gasta en su totalidad el mismo mes en que se recauda. El IIE pasa a formar parte de sus inversiones, trabaja a interés compuesto y le hace ganar dinero. Cuando usted decide tomar dinero líquido del fondo formado por medio de su IIE, en ese fondo encontrará más dinero que el que «restó» de sus ingresos.

Usted puede encontrar el dinero necesario para pagar el IIE

Mucha gente piensa: «Me gusta la idea de emprender un IIE, pero nunca me queda nada a final de mes. Sencillamente, no puedo pagar mi IIE, por mucho que vaya a revertir en mi mismo.» ¡Pero sí que puede! Suponga que el gobierno aumenta el impuesto sobre la renta, que usted tiene que pagar, en un 15 %, lo cual es algo que muchos gobernantes proponen. ¿Lo pagaría? Por supuesto. Usted no quiere que el ¡RS venda sus propiedades. (Por cierto, el IRS* está muy involucrado en el negocio inmobiliario. En un año normal, este organismo confisca y vende cientos de miles de casas, edificios, solares y granjas para cobrar los impuestos sobre las propiedades no pagados.)

O bien suponga que la administración de la Seguridad Social decide hacer feliz a un mayor número de personas con lo que reparte. De forma tal, que decide aumentar la cantidad que usted tiene que pagar sobre su renta, del 7,5 al 8,5 %. Usted pensaría: «Bueno, eso solamente representa un céntimo por cada dólar que gano. Puedo permitírmelo.» ¡Pero la subida del 7,5 al 8,5 %, en realidad, supone un incremento de, aproximadamente, el 12 %!

Para una renta de 35.000 dólares, esto representaría 350. Esos 350 dólares, invertidos en una sola vez al 18 % de interés compuesto, nos darían una cantidad de 11.200 en 20 años y de 358.400 en 40.

O plantéese el caso de que dice usted a la persona que se encuentra en el mostrador de caja: «Mire usted, a mí no me gustan los impuestos sobre las ventas. Así que no los añada usted en la comida que he comprado.» Esa persona le mirará a usted con cara de estar pensando: «¿Qué le pasará a este idiota?» Y añadirá los impuestos a la cuenta.

O bien trate de decir a su patrono: «En este momento estoy en las últimas. Me han pasado una serie de cuentas que no esperaba. Mi hijo se ha puesto enfermo, me han subido el alquiler y se me ha roto el coche. Por favor, no deduzca nada de mi sueldo este mes en concepto de impuestos.» Ante esta situación, sencillamente su patrono le dirá:

«Lo siento pero la ley es así. Tengo la obligación de retener su impuesto sobre la renta. Además el ordenador ya está programado para realizar la deducción.» O diga usted al recaudador de impuestos: «No voy a poder recibir nada de la Seguridad Social durante veinte (o treinta o cuarenta) años. Por favor no me deduzca ningún impuesto durante una temporada.» Sin duda, esta persona le diría: «O paga, o va usted a la cárcel.»

Póngase verdaderamente testarudo y niéguese a pagar los impuestos de contribución urbana que gravan su casa. Simplemente es cuestión de tiempo, pero llegará el momento en que los empleados del fisco venderán su casa y recaudarán los impuestos correspondientes.

Para cosechar los beneficios de su duro trabajo y no estar sometido a la esclavitud económica, debe usted pagar el IIE, de la misma forma que paga los demás impuestos.

Recuerde que el IIE es el único de los impuestos que usted paga que va a trabajar a su favor y al de sus seres queridos. Todos los demás impuestos van a ir a parar a personas que usted no conoce y para fines que puede aprobar o puede no aprobar.

Las personas que recaudan impuestos para el IRS, municipales, estatales o provinciales, puede ser que le escuchen cuando les cuenta sus problemas, pero le pedirán dinero, en cualquier caso.

De forma que, antes de hacer nada con el dinero que pueda llevar a casa a fin de mes firme en primer lugar un cheque a su favor.

Como todos los caminos que llevan al verdadero éxito económico, el Impuesto para la Independencia Económica es algo sencillo, pero al principio resulta difícil de aplicar. Las personas que piensan: «En este

* Se trata del «Internal Revenue Service», la Hacienda estadounidense. (N. del T.)

momento estoy mal de medios. No me voy a pagar este mes el IIE. Ya lo haré el próximo mes», se están engañando a sí mismas.

Resumiendo: acabará por aprender a acomodarse al IIE. Dentro de tres o seis meses, no dejará de pagarse a sí mismo el dinero que necesita para lograr un espléndido futuro económico. Estudie los caminos de acumulación de riqueza que vienen a continuación para ver cómo puede y *tiene que* invertir una parte de lo que usted gana en beneficio propio.

Tercera clave: Maximice sus ganancias

Todos los años, cientos de historias reales nos revelan cómo algunas personas que han ganado mucho dinero pierden en poco tiempo lo que tanto les costó lograr. Joe Louis, tal vez el mejor boxeador profesional de todos los tiempos, estuvo empleado de guardaespaldas en un casino de Las Vegas en los últimos años de su vida. Como tributo especial a una persona que se podía considerar un orgullo nacional, el Congreso aprobó una ley especial, para evitar que la Hacienda tratara de recaudar sus impuestos atrasados. Sencillamente, Joe Louis no podía pagar lo que debía al gobierno.

No es infrecuente en personas que fueron un día millonarios, como jugadores de fútbol, actores de cine, gentes del espectáculo y personalidades relacionadas con los medios de comunicación, que lleguen a estar endeudados, sin remedio, a sus 40 ó 50 años.

He ganado 3,2 millones de dólares y mi fortuna es de 31.000 dólares

Nunca identifique la renta con la riqueza. La renta es lo que uno gana. La riqueza es lo que uno tiene. Un ingreso muy alto no le hace rico de forma automática.

Hace poco conocí a un hombre de cerca de 50 años que me contó que había ganado más de 3 millones de dólares en su vida, y que sólo le quedaban 31.000 dólares.

Me explicó: «Gané mucho dinero, pero hice unas cuantas inversiones muy malas y me casé dos veces. Después, hace doce años, tuve problemas con el IRS y, desde entonces, han venido tras de mí como sabuesos.»

Pensé para mis adentros que si esta persona se hubiera pagado a sí mismo el Impuesto para la Independencia Económica, ahora tendría una situación económica buena.

Un amigo que ganó 500.000 dólares al año durante una década, vino a verme hace un mes. «Por supuesto, mi familia y yo vivíamos muy bien cuando yo ganaba mucho dinero. Pero yo invertía todo lo que me sobraba en mi negocio. No supe, hasta que fue demasiado tarde, que mi socio había estado llevándose el dinero de la empresa. Ahora no tenemos nada. Incluso el banco va a ejecutar la hipoteca de nuestra casa.»

Todo el mundo gana, a lo largo de su vida, una cierta fortuna. Sin embargo, muy pocos tienen una cantidad de riqueza significativa, o incluso muchos no tienen ninguna cuando se retiran.

Tenga en cuenta lo siguiente: Vivimos en el país más rico y abundante de la tierra. Todo ciudadano tiene garantizada una educación gratuita. Todo el mundo tiene las mismas oportunidades. Sin embargo, durante la última década, más de tres millones cien mil individuos fueron a la ruina. Y más de la mitad de las personas que han alcanzado la edad de 65 años, dependen de la Seguridad Social para vivir.

Resumiendo: emprenda la acción para administrar su economía, aparte el 15 % de lo que gana para invertirlo y multiplicarlo, y podrá mantenerse en pie en cualquier tipo de circunstancia económica.

Piense en la recompensa, y el «sacrificio» le resultará atractivo

La acumulación de riqueza es el juego más estimulante y atractivo que uno puede jugar. Centre su energía y su fuerza de voluntad en la meta de ganar dinero. Ganar dinero no es un sacrificio. Sencillamente, es una forma de lograr un objetivo que merece la pena: la independencia económica.

Una joven pareja, Gail y Vic, me hablaron de su experiencia durante el primer año en que desarrollaron su plan de independencia económica. Me explicaba Gail: «Tenemos dos hijas, de 3 y 6 años de edad, de forma que yo no puedo trabajar. Vic consigue unos ingresos brutos de 31.250 dólares. Poseemos una pequeña casa. Y hasta hace un año nos gastábamos hasta el último céntimo. Pero ahora estamos camino de acumular riqueza.»

«¿Qué es lo que hacéis que no hacíais antes?», le pregunté. «Bueno, Vic y yo éramos felices con nuestra situación económica. No íbamos a ninguna parte. De forma que decidimos desplegar un plan de acción. Nos preguntamos a nosotros mismos: “Un coche nuevo y reluciente de 12.000 dólares de precio, ¿vale el cuádruple que un buen coche de 3.000 dólares y que tenga tres años? ¿A quién queremos impresionar? ¿Por cuánto tiempo? ¿Les importa de verdad a los demás lo nuevo que sea nuestro coche? ¿Se consigue el doble de alegría y satisfacción durante unas vacaciones que nos cuestan 2.000 dólares, que con otras, bien planificadas, más cerca de casa, menos ostentosas, que cuesten solamente 1.000 dólares?”»

«¿Necesitamos de verdad un segundo aparato de televisión? ¿Qué ocurre con nuestro seguro de vida? Nos dimos cuenta de que, si no estaba bien contratado, lo único que lográbamos era que la compañía de seguros se enriqueciera a cuenta nuestra.»

«Vic y yo repasamos todos y cada uno de los cheques que habíamos firmado el último año. Literalmente, examinamos todos y cada uno de los dólares que habíamos gastado.»

«¿Y qué otras formas encontrasteis de reservar mejor el dinero para conseguir vuestra independencia económica?», le pregunté.

* Recuerde el lector —una vez más— que el original es estadounidense. (N. del T.)

«Nos dimos cuenta de que estábamos suscritos a revistas que no leíamos nunca», continuó Gail, «y de que comprábamos productos solamente porque estaban en rebajas, adquiríamos mucha comida innecesaria y de otras maneras derrochábamos el dinero.»

«Así que», continuó Gail, «buscamos en nuestro presupuesto gastos inútiles y encontramos muchos sistemas, grandes y pequeños, de ahorrar de cara a la inversión. E incluso encontramos aún más ideas para emplear nuestro dinero en aumentar nuestra riqueza.»

«¿Como cuáles?», pregunté.

«Por ejemplo, dejar de fumar», replicó Gail. «Vic había estado fumando durante años dos paquetes al día. Yo ya le decía que fumar era malo para su salud, pero no me hacía caso. Entonces, cuando Vic se dio cuenta de que estaba gastándose 75 dólares al mes, lo cual, invertido al 12 %, a interés compuesto, durante los próximos 32 años —momento en el cual llegaría a los 65— representa cerca de medio millón de dólares, decidió dejar de fumar.» (El comentario de Gail me hizo recordar que, considerados en conjunto, los Norteamericanos gastan anualmente el 5 % de sus ingresos en tabaco y alcohol. Eso supone la mitad del objetivo mínimo, del 10 %, que hemos establecido como inversión para el Impuesto sobre Independencia Económica.)

«Bien», le comenté, «evidentemente habéis pensado mucho en la cuestión de los gastos y de los presupuestos. ¿Cuál ha sido vuestra actitud en cuanto a la inversión?»

«La hemos planificado. Durante nuestro primer año de plan de acumulación de riqueza, invertimos 4.600 dólares en unos fondos de mutualidad.»

«Dime», le pregunté, «¿representó realmente todo ello un gran sacrificio?»

Gail pensó durante unos momentos. Y a continuación dijo muy seria: «No representó en absoluto un sacrificio. Sencillamente estamos viviendo mucho más razonablemente. Y, además, resulta divertido. En este momento tenemos la sensación de que vamos a algún sitio.»

Cuarta clave: Endéudese de forma inteligente y evite endeudarse de forma innecesaria

El endeudamiento inteligente consiste en tomar dinero en préstamo para ganar más. Cuando usted toma dinero en préstamo, pongamos por ejemplo, a un 10 %, con un buen plan, por medio del cual va a lograr que ese dinero le rinda un 15, 20 ó 25 %, es usted un deudor inteligente. Por regla general la financiación de su casa o de otro bien inmueble por medio de una hipoteca a largo plazo es una forma inteligente de endeudamiento.

Un endeudamiento erróneo consiste en tomar dinero en préstamo por medio de tarjetas de crédito o utilizar planes de pago a plazos para financiar un coche, aparatos electrodomésticos o muebles. Cuando pide dinero prestado para sus vacaciones, diversiones, ropa y para gastos inútiles en general, es usted un deudor poco inteligente. El tipo de interés que usted paga es, como mínimo, un 50 % más alto que el coste básico del dinero, es decir, del tipo de interés básico. Y usted está restando, con ello, cantidades a sus futuros ingresos.

Hace poco vi cómo una joven mujer soltera de 28 años de edad, al abrir su correspondencia comenzó a gritar con júbilo: «¡La he conseguido, la he conseguido!».

«¿Qué es lo que has conseguido?», le dije, preguntándome qué es lo que estaría haciendo tan feliz a mi amiga.

«La tarjeta American Express! ¡Ya me ha llegado! Mírala. Desde ahora soy una de las pocas personas elegidas, y puedo comprar a crédito en casi todos los sitios.»

Pude comprender la reacción de mi joven amiga. La gente está ansiosa de lograr cierta posición. A la gente le gusta adquirir cosas que no todo el mundo puede tener. Para esta mujer, la tarjeta de American Express le estaba diciendo: «Tienes un trabajo, puedes llevar una vida digna, tienes un buen índice de crédito. Ahora te consideran digna de confianza en el mundo financiero.»

Pero después me pregunté a mí mismo: «¿La tarjeta de crédito es una bendición o una maldición? ¿Le va a ayudar a esta joven a obtener riqueza o va a ser un obstáculo para ello?»

Empecé a pensar en otras cosas que hace tiempo estaban consideradas como símbolos de una buena posición, como ocurría con los cigarrillos. Antes de que fueran conocidos los factores referentes a la salud relacionados con el tabaco, los vendedores de cigarrillos decían a las personas que fumar las hacía llamativas, deseables y atractivas.

El fabricante de Camel prometía a la gente que los cigarrillos tranquilizarían sus nervios y les ayudarían a hacer una buena digestión. Los anuncios publicitarios nos mostraban a gente diciendo: «Andaré una milla en busca de un Camel.»

En este momento, algunas de las personas que empezaron a fumar Camel, no pueden, incluso, ni caminar a lo largo de una manzana de casas en busca de nada. El enfisema, el cáncer, el ataque al corazón y la mala salud en general provocada por el tabaco es el gran precio que los fumadores tienen que pagar por lo que creyeron era una buena posición.

El alcohol se vende por su poder de convertirnos en personas «distinguidas, sofisticadas y dignas de admiración», así como en un modelo de comportamiento.

La tarjeta de crédito es como una pistola económica, que mucha gente utiliza para matar su prosperidad futura. Es lo mismo que una droga para un adicto. La tarjeta nos proporciona una euforia inmediata, que sólo nos conduce a un malestar de la peor especie.

Si tuviéramos un «supervisor financiero», de la misma manera que hay un supervisor sanitario, en todas las tarjetas de crédito estarían escritas estas palabras: «Atención. El uso de esta tarjeta es peligroso para su salud económica. Le puede conducir a gastar demasiado, a tener problemas económicos e incluso a la muerte

económica (bancarrota).»

Todo el mundo conoce la parte buena de una tarjeta de crédito. Es práctica, está ampliamente aceptada como medio de pago, y hace que no tengamos que llevar encima mucho dinero en metálico, corriendo el riesgo de que nos roben. Y nos proporciona un informe de cuánto, cuándo y dónde gastamos. Las tarjetas de crédito son indispensables en los negocios. Pero la parte negativa de las tarjetas de crédito puede interferir en su programa de acumulación de riqueza. He aquí cómo. La tarjeta le cuesta una tarifa anual por el servicio. El interés que las empresas que expiden tarjetas de crédito le cargan a usted, supone, aproximadamente, el doble del interés normal del dinero. Y lo peor de todo, una tarjeta de crédito puede dar lugar a un gasto excesivo e inútil. «Compre ahora y pague después» resulta una tentación irresistible para mucha gente. A los directores de los restaurantes les gusta que los clientes utilicen tarjetas de crédito, ya que, por término medio, los clientes que la usan, gastan un 40 % más que los clientes que pagan al contado y, además, dejan mayores propinas. Al crédito se le puede aplicar todo el mensaje contenido en la cita bíblica: «Lo que siembres, recogerás.» Uno tiene que pagar mucho por sus deudas. El crédito nunca es gratuito, sino que siempre tiene un coste.

Las tarjetas de crédito animan a la gente a derrochar dinero. Estas tarjetas de plástico contribuyen a que usted pierda su cuidado, le dan una falsa sensación de seguridad y le hacen pensar: «Ya se me ocurrirá más tarde cómo pagar.» Una tarjeta de crédito mal utilizada le ayuda a uno a cavar su tumba económica.

De forma que utilice las tarjetas de crédito solamente en aquellos casos en que sea razonable hacerlo. Nunca las use por no tener dinero en su cuenta corriente. Tenga presente que todos los meses aproximadamente 300.000 tarjetas son retiradas por las empresas que las emiten, porque sus usuarios no pueden pagar lo que han gastado por medio de ellas.

Nuestra cultura está llena de frases hechas que nos dicen que tenemos que gastar hasta el último céntimo que podamos de forma inmediata. «Vive rápidamente, muere joven y ten un cadáver bonito.» «Come, bebe y sé feliz, ya que mañana puedes estar muerto.» «Vive al día.» «Lo que sea, será.» Todas estas frases son recomendaciones para una felicidad a corto plazo.

¿No es más razonable mirar la vida desde un punto de vista más positivo, constructivo y de largo plazo?

Piense en términos microeconómicos. Piense ¿qué es lo mejor para mí?

Durante varias décadas he tenido una relación profunda y continuada con un hombre que es multimillonario. En este momento tiene 87 años de edad y su fortuna supera los 400 millones de dólares. A pesar de su inmensa riqueza, su estilo de vida es extraordinariamente simple. No tiene un yate, no tiene aviones privados y solamente hay una chica de servicio interna en su casa. Su objetivo económico principal es hacer dinero, «porque disfruto con ello, y cuanto más dinero hago, más bien puedo hacer por los demás». Es una persona muy generosa, que ayuda a buenas causas y a mucha gente, casi siempre de forma anónima. Este amigo mío tan adinerado proviene de una familia pobre, de forma que adquirió su enorme riqueza empezando desde cero. Pero a menudo me dice: «Mis padres me enseñaron los principios religiosos, y he encontrado mejores ideas sobre cómo ganar dinero en la Biblia que en todos los demás libros que he leído.»

Mi amigo y yo hemos pasado juntos muchas horas, hablando sobre el misterio de la acumulación de riqueza. Este es un pequeño consejo que es aplicable al momento presente: «Te diré», me explicaba, «yo tenía 45 años antes de saber qué querían decir las palabras “microeconomía” y “macroeconomía”. Pero cuando aprendí su significado, entendí por qué me iban tan bien las cosas. Había estado practicando la microeconomía toda mi vida sin saberlo. Como sabes, la mayoría de la gente lee los titulares de los periódicos. Todos los días escuchan las noticias económicas. Piensan que las fluctuaciones económicas, del día a día, son importantes. En mi opinión, no lo son. La gente cree que su futuro económico personal depende del panorama económico nacional. Si la economía se va hundiendo en una recesión, ellos dan por sentado que sus finanzas personales van a decaer también. O, por el contrario, si la tendencia es hacia un gran crecimiento económico, piensan que eso les va a beneficiar.»

«Pero eso es absurdo», continuó mi amigo, «yo no me preocupo de la economía norteamericana, ni de la europea, ni de la mundial. Yo me ocupo solamente de mi economía. Nunca he prestado demasiada atención a los índices de valores de Dow-Jones. Yo atiendo a la lógica de cada situación. Allá por los años 50, la lógica me dijo que la segunda mitad del siglo XX iba a ser próspera para los estados del sur y para el sur de California. Por lo tanto, yo invertí en bienes inmuebles en Atlanta, Dallas y San Diego. Viajé mucho en aquellos tiempos, y me di cuenta de que algunas de las grandes ciudades del norte tenían auténticos problemas.»

«Como puedes ver», continuó, «la gente que actúa bien gana dinero, con independencia de la situación económica general. Y los tontos perderán dinero incluso en la mejor de las situaciones. El mero hecho de que otras personas estén en una mala situación financiera no significa, por sí solo, que tú también tengas que encontrarte en la misma situación. Incluso la peor de las epidemias solamente mata a una parte de la población. Ocurre lo mismo con una recesión económica. La mayoría de los negocios sobreviven, y los mejores siempre salen bien del apuro.»

«¿Qué me dices del oro?» le pregunté.

«Bueno», contestó mi amigo. «Por supuesto que no te puedo decir cuánto oro habrá el próximo año. Ni tampoco, incluso, cuánto habrá en los próximos cinco años. Pero lo que sí sé es lo siguiente. A largo plazo, siempre hemos padecido un proceso de inflación, y el precio del oro sube cuando el dinero es barato. Recuerdo haber leído que pagamos a los indios, por la isla de Manhattan, pepitas de oro por un valor de 25 dólares. Tal y como lo veo yo, los indios hicieron un buen negocio. Si yo hubiera invertido 25 dólares en el año 1626, que fue

cuando compramos la isla, y los hubiera invertido solamente a un 15 % de interés compuesto, ahora tendría más dinero que lo que vale en este momento toda la isla.»

«Me preguntabas por el oro; pues bien, cuando Roosevelt eliminó de nuestra economía el patrón oro, su precio estaba fijado en 35 dólares la onza. Cuando la inflación nos afecte otra vez duramente, el oro volverá a subir mucho.»

«¿Me estás diciendo que la inflación va a continuar?»

«Claro que sí», me dijo, «eso es inevitable. Pero la inflación siempre se produce a saltos. Nunca permanece de una forma constante en un 5 o un 11 % al año. En algunos períodos de tiempo, habrá muy poca inflación o nada; incluso puede ocurrir que haya deflación. Pero cada diez años, más o menos, habrá una gran subida. Pero la inflación no me preocupa. Las buenas inversiones casi siempre aumentan de valor más que la tasa de inflación. Antes de invertir en algo, siempre recabo, como mínimo, dos y, a veces, tres o cuatro opiniones. Las escucho todas. Pero la decisión siempre la tomo yo. Me hago cargo de que se trata de mi dinero y de que nadie está tan interesado como yo en tomar la decisión adecuada.»

Resumiendo: Piense en términos microeconómicos. Piense qué es lo mejor para usted. Nunca haga nada — especialmente invertir dinero— solamente porque otras personas lo hacen. Pida consejo, pero tome las decisiones por sí mismo.

Quinta clave: Participe en la Edad Dorada que se avecina

Cualquier época está llena de oportunidades. Pero nunca, hasta ahora, el futuro ha sido tan prometedor para tanta gente. Estamos situados en la rampa de lanzamiento de una verdadera Edad Dorada. El mundo es como la línea de partida de una carrera de caballos que va a ser emocionante, divertida y llena de compensaciones. He aquí por que.

Integración económica de todo el planeta. Los países cada vez son más interdependientes económicamente. El crecimiento del mercado mundial de bienes y servicios significa que las naciones, en razón de sus capacidades, su clima, su tecnología y sus recursos, pueden especializarse, de forma ventajosa, para fabricar productos. Una de las consecuencias más importantes de la integración económica mundial será un gran crecimiento de la productividad, traducido en un mayor número de cosas para que la gente las disfrute.

Otra de las ventajas del aumento de la interdependencia económica es que hará bajar la posibilidad de guerras. De la misma forma que las personas que se necesitan unas a otras no quieren pelear, las naciones que dependen unas de otras no quieren ir a la guerra entre ellas.

El crecimiento de la población continuará. El principal combustible para la inmensa expansión económica que siguió a la segunda guerra mundial fue el crecimiento de la población.

Durante el período comprendido entre 1945 y 1985, la población de los Estados Unidos creció en 100 millones de habitantes. Ese mayor número de habitantes dio lugar a que se construyeran un mayor número de casas, escuelas, iglesias, carreteras, se produjeran libros, medios de diversión, cuidados médicos; en definitiva, todos los productos que las personas necesitan por ser personas.

Algunos creen que el crecimiento de la población es un error. Los pesimistas, los derrotistas y aquellos que siempre encuentran fallos en todo dicen que los Estados Unidos (y el mundo en general) ya están superpoblados. Según el criterio de estas personas, caminamos hacia una carencia de espacio, agua, comida, aire y de otros ingredientes necesarios para vivir bien.

No permita que las personas que piensan caprichosamente, en sentido negativo, perturben su mente. Los Estados Unidos no tendrán ningún problema en mantener a una población de entre 400 y 500 millones de personas (aproximadamente el doble del número actual) durante las próximas tres o cuatro décadas.

Tenga en cuenta los siguientes hechos:

- A pesar del crecimiento de la población desde 90 millones de personas en el año 1885 hasta 240 millones en el año 1985, se cultivaron menos acres de terreno y la gente ha llegado a estar mucho mejor vestida, alimentada y resguardada. El hambre que pueda existir hoy en día es un problema político, no un problema de producción, económico o tecnológico.
- En los Estados Unidos, hay más de 10 acres de tierra (equivalentes a unos 45.000 metros cuadrados) por cada hombre, mujer y niño.
- Si la gente vive en condiciones de superpoblación (en Nueva York, Washington D.C. o Chicago) es porque ella quiere, no porque tenga que ser así.

El 75 % de la superficie terrestre está cubierta por agua; por medios tecnológicos podría eliminarse la sal que contiene y sus impurezas, si así lo necesitáramos.

Existen grandes oportunidades para las personas que ven en el crecimiento de la población algo positivo.

La tecnología se desarrollará. La tecnología ya es uno de los sectores principales. Pero si pensamos en sus posibilidades, todavía es como un niño pequeño. Están desarrollándose rápidamente grandes oportunidades en distintas carreras profesionales, negocios y en inversión en campos tales como la ingeniería genética, la energía solar y eólica la erradicación y prevención de las enfermedades y la explotación, fondo, del espacio extraterrestre. La tecnología nos permitirá construir un sistema interestatal de autopistas. La esperanza de vida puede alcanzar hasta la edad de 95 años o más aún. Todo esto y más puede ocurrir en las décadas que tenemos inmediatamente delante, década que van a tener un efecto directo en su futuro.

Las necesidades humanas seguirán siendo insaciables. El concepto que planteó Adam Smith, hace aproximadamente dos siglos, de que no pueden ser satisfechas todas las necesidades humanas será tan cierto en el

futuro como lo es ahora. Tomemos en consideración, p ejemplo, los viajes, que representan, simplemente, una de las docenas de campos de oportunidades. La gente no puede satisfacer todos s deseos de visitar diferentes lugares en nuestro país y en otros países En el último año, solamente un norteamericano de cada 100 viajó fuera de los Estados Unidos. Cuanto más viaja una persona, más quiere viajar. Si bien los viajes internacionales alcanzaron cifras récord el último año, es probable que se multipliquen como mínimo por cinco durante las próximas dos décadas. Piense en cómo el sector de los viajes puede afectar a otros sectores, tales como el de fabricación de avión y el hotelero.

La Edad Dorada se extiende ante nosotros. Véala. Aprovechese d ella. Dísfrútela. De la misma forma que la gente no veía las oportunidades hace 40 años, la mayoría de las personas no descubrirán la Edad Dorada hasta que sea demasiado tarde para que puedan beneficiar de ella.

Es difícil explicar a un niño cómo alguien puede ser hoy pobre después del inmenso crecimiento económico y la gran mejoría social que han tenido lugar en los últimos 40 años. Será aún más difícil explicar en el futuro la mediocridad que afecta a tantas personas.

Decídase ahora a contribuir a formar un futuro maravilloso para usted y para sus seres queridos.

Abra las puertas del futuro con estas llaves hacia la prosperidad

- Entréguese de forma total a la acumulación de riqueza. El momento de comenzar esta labor es *ahora mismo*, no cuando esté usted un poco mejor económicamente o cuando no tenga casi nada. ¡Empiece ahora mismo!
- Pague su Impuesto sobre la Independencia Económica. Convierta el pago de «impuestos» a usted mismo en un pasaporte para la riqueza. Obtenga el máximo rendimiento a lo que gana. No desperdicie, no sea caprichoso. Piense para sus adentros que tanto la recompensa como el sacrificio son atractivos. Sírvase de un endeudamiento inteligente y evite el endeudamiento innecesario.
- Piense en cómo va a sobrevivir usted, no en cómo va a prosperar la economía en su conjunto.
- Participe en la Edad Dorada que se avecina. Lo mejor está todavía por venir.