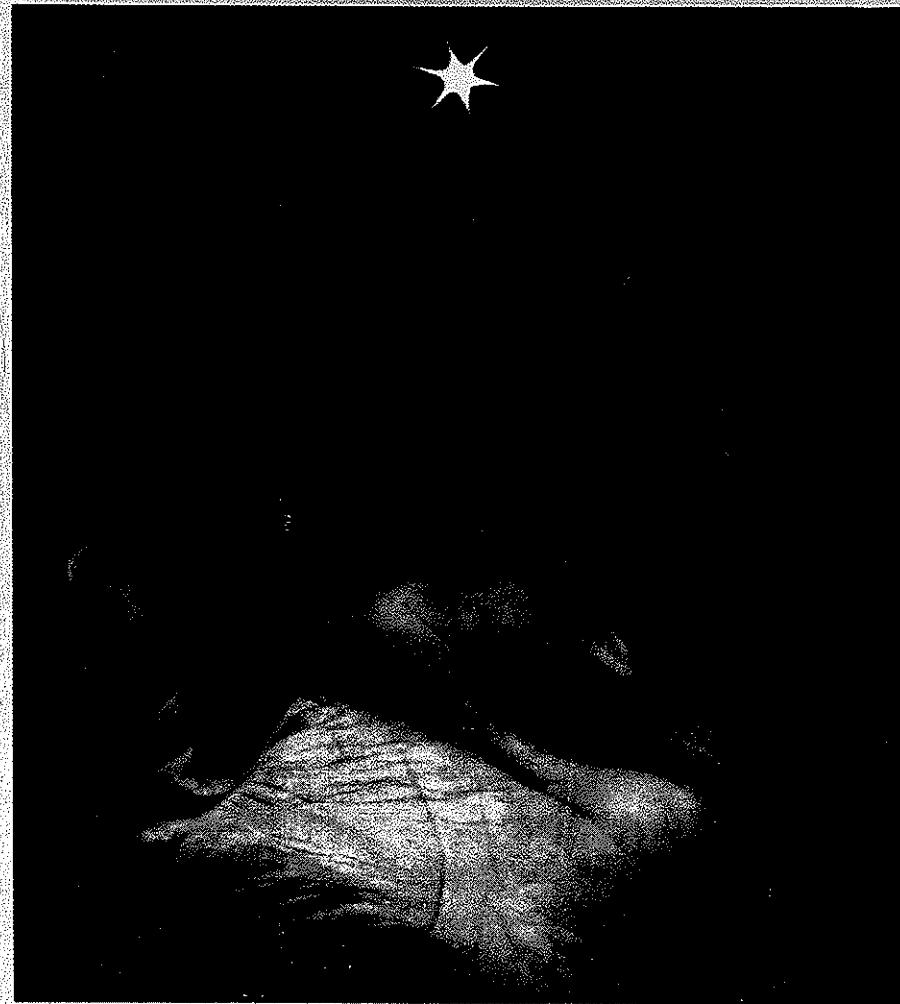


**PENSAR EN
GRANDE
• LA MAGIA DEL EXITO •
DAVID J. SCHWARTZ**

HERRERO HNOS.



PENSAR EN GRANDE

LA MAGIA DEL EXITO

ALMACÉN
DE
IDEAS
OTRO DÍA DIFERENTE

Traducción y Revisión:

Leticia García Urriza

Nelly Benveniste Levy

Alejandro Piombo Herrera

© Derechos reservados en lengua española por
HERRERO HNOS., SUCS., S.A.

Comonfort 44, México, D.F.

Título de la obra en inglés

THE MAGIC OF THINKING BIG

© Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., E.U.A.

Primera edición en español, junio de 1960

Prohibida la reproducción total

o parcial sin el permiso de los editores

Quinquagésima Quinta Edición, Agosto de 2003.
Derechos reservados en Lengua Española por

Herrero Hnos. Sucesores, S.A.

Comonfort 48, México D.F.

ISBN 968-877-027-2

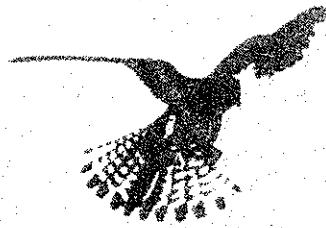
Esta Edición consta de 2000 ejemplares,



PENSAR EN GRANDE

LA MAGIA DEL EXITO

DAVID J. SCHWARTZ



EDITORIAL HERRERO HNOS., SUCS., S.A.

A DAVID III

David, nuestro hijo de seis años, se sintió extraordinariamente grande cuando le dieron su diploma en el jardín de niños. Le pregunté qué planeaba ser cuando creciera. Me miró con atención durante un momento y luego respondió: "Quiero ser profesor, papá." —¿Profesor? ¿Profesor de qué? —pregunté. —Bueno, papá —dijo él—, creo que quiero ser profesor de felicidad.

¡Profesor de felicidad! ¿No les parece que ésta es una ambición en verdad maravillosa?

Dedico por tanto este libro a David, un excelente muchacho con una gran meta; y a su madre.

Algunas de las mentiras que nos impiden ser exitosos son: la creencia de que la suerte es más importante que el trabajo duro; la idea de que el éxito es un destino que no depende de nosotros; la creencia de que el éxito es una habilidad que no se puede aprender; la idea de que el éxito es una habilidad que no se puede enseñar; la idea de que el éxito es una habilidad que no se puede transferir a otros; la idea de que el éxito es una habilidad que no se puede enseñar a los demás.

Prefacio

Siempre me ha fascinado la idea de que el éxito es una habilidad que se puede aprender y transferir a los demás. Y es por eso que he escrito este libro.

¿Por qué este libro? ¿Por qué discurrir con minuciosidad sobre "la magia de pensar en grande"?

Permitanme hablar un poco de las circunstancias que dieron origen a este libro.

Hace algunos años presencié una reunión para hablar sobre ventas que me impresionó de manera poco usual. El vicepresidente del área de comercialización de la empresa estaba muy exaltado. Quería dejar bien sentado un punto. Con él, en la plataforma, estaba el miembro más notable de la organización, un individuo de apariencia ordinaria, quien había logrado, en el año que acababa de terminar, una ganancia sustancialmente mayor que la de todos los demás representantes.

El ejecutivo retó al grupo. He aquí lo que dijo: "Quiero que miren con detenimiento a Enrique. ¡Mírenlo bien! Ahora, diganme, ¿por qué Enrique consiguió lo que ninguno de ustedes pudo lograr? Ganó cinco veces lo que el promedio de ustedes, ¿acaso Enrique es cinco veces más listo? No, según nuestras pruebas de personal. Las revisé. Lo colocan en el término medio en este aspecto.

"¿Es que Enrique trabajó cinco veces más que ustedes, amigos? No, no según los informes. De hecho, él tuvo más tiempo libre que la mayoría de ustedes.

"¿Tuvo Enrique un campo de acción más favorable? Otra vez tengo que decir que no. Las cuentas son en promedio las mismas. ¿Acaso tiene Enrique una mejor preparación? ¿Goza de mejor salud? Tampoco. Enrique tiene lo que cualquier tipo puede tener, excepto una cosa.

"La diferencia entre Enrique y el resto de ustedes —siguió diciendo el vicepresidente— radica en que Enrique pensó cinco veces más en grande."

El ejecutivo procedió entonces a mostrar que el éxito lo determina no tanto el tamaño del cerebro como el alcance de nuestro pensamiento.

Me pareció una idea fascinante. Y se grabó en mí. Mientras más observé a la gente y más conversé con ella, más pude ahondar en la cuestión de que es lo que hay detrás del éxito, y más clara me pareció la respuesta. Caso tras caso puede verse que la magnitud de las cuentas bancarias, la cuantía de la felicidad y de nuestra satisfacción general depende del alcance de nuestro pensamiento. Hay cierta magia en el hecho de pensar en grande.

"Si pensar en grande permite todo esto, ¿por qué no lo hace todo el mundo?" Esta pregunta me ha sido hecha muchas veces. He aquí lo que considero la respuesta. Todos nosotros somos producto, en mayor medida de lo que nos damos cuenta, de la forma de pensar que nos rodea. Y buena parte de esos pensamientos son estrechos, no amplios. Todo a nuestro alrededor es un medio que trata de arrastrarnos y llevarnos por un sendero de segunda clase. Con mucha frecuencia usted oye decir que "hay demasiados jefes y pocos subordinados". Dicho de otra manera, que las oportunidades de sobresalir no existen ya, que hay un exceso de jefes y que habrá que contentarse por tanto con ser alguien insignificante.

Sin embargo, esta idea de "demasiados jefes" simplemente no corresponde a la realidad. Las personas notables en toda clase de ocupación pueden decirle, como me lo dijeron a mí, que "el problema es que existen demasiados subordinados y no suficientes jefes".

Este entorno tan pobre afirma también otras cosas. Le dice que "Lo que ha de ser, será", pues nuestro destino está fuera de nuestro control, que dicha "suerte" se nos escapa completamente de las manos. Por lo tanto, olvide sus sueños, olvídense de una casa más bonita, olvídense de un colegio especial para los niños, olvídense de una vida mejor. Resíguese. Repose y espere la muerte.

Quién no ha escuchado la frase: "El éxito no vale su precio", como si fuera necesario vender el alma, sacrificar la vida de la familia, la conciencia, los principios, para alcanzar la cima. La verdad es que el éxito no tiene ese precio. Cada paso hacia adelante produce dividendos.

Ese mismo entorno nos dice también que hay demasiada competencia para ocupar un lugar importante en la vida. Pero, ¿la hay? Un alto funcionario de selección de personal me decía que él recibía de 50 a 250 más solicitudes para empleos de bajo salario que para los de salarios altos. Esto quiere decir que existe por lo menos 50 veces más competencia para los trabajos de la senda de segunda que para los de primera. La senda de primera clase es estrecha y poco frecuentada.

Piense en grande y vivirá en grande. Tendrá una vida de grandeza en cuanto a felicidad, logros, ingresos, amigos y respeto.

Es algo bastante prometedor.

Comience ahora, en este mismo momento, a descubrir qué hacer para que su pensamiento obre mágicamente para usted. Empiece con este pensamiento del gran filósofo Disraeli: "La vida es demasiado breve para que sea miserable".

En el siglo anterior, el autor de los *Adelantos de la vida* nos dejó una lección: lo mejor que se puede hacer para vivir una vida plena es vivirla al máximo. La vida es breve, así que no deje que la vida sea miserable. Siempre que sea posible, vivir la vida al máximo es lo mejor que se puede hacer.

En el siglo anterior, el autor de los *Adelantos de la vida* nos dejó una lección: lo mejor que se puede hacer para vivir una vida plena es vivirla al máximo. La vida es breve, así que no deje que la vida sea miserable. Siempre que sea posible, vivir la vida al máximo es lo mejor que se puede hacer.

En el siglo anterior, el autor de los *Adelantos de la vida* nos dejó una lección: lo mejor que se puede hacer para vivir una vida plena es vivirla al máximo. La vida es breve, así que no deje que la vida sea miserable. Siempre que sea posible, vivir la vida al máximo es lo mejor que se puede hacer.

En el siglo anterior, el autor de los *Adelantos de la vida* nos dejó una lección: lo mejor que se puede hacer para vivir una vida plena es vivirla al máximo. La vida es breve, así que no deje que la vida sea miserable. Siempre que sea posible, vivir la vida al máximo es lo mejor que se puede hacer.

En el siglo anterior, el autor de los *Adelantos de la vida* nos dejó una lección: lo mejor que se puede hacer para vivir una vida plena es vivirla al máximo. La vida es breve, así que no deje que la vida sea miserable. Siempre que sea posible, vivir la vida al máximo es lo mejor que se puede hacer.

En el siglo anterior, el autor de los *Adelantos de la vida* nos dejó una lección: lo mejor que se puede hacer para vivir una vida plena es vivirla al máximo. La vida es breve, así que no deje que la vida sea miserable. Siempre que sea posible, vivir la vida al máximo es lo mejor que se puede hacer.

Existen ahí incontables vacantes en espera de gente como usted que se atreve a pensar en grande.

Los principios básicos y los conceptos que sustentan "La magia de pensar en grande", tienen su origen en el más fino linaje, en las mentes más selectas y grandiosas que han habitado el planeta. Mentes como la del profeta David, que escribió: "Como piensa en lo más recóndito de su corazón, así es uno"; mentes como la de Emerson, quien dijo: "Los grandes hombres son aquellos que saben que el pensamiento rige el mundo"; como la de Milton, quien, en el *Paraíso perdido*, escribió: "La mente en sí y por sí misma puede hacer de un cielo un infierno, y de un infierno un cielo"; mentes sorprendentemente perceptivas como la de Shakespeare, quien dijo: "No existe lo bueno y lo malo, a no ser que la mente así lo haga."

Pero, ¿de dónde procede la prueba de ello? ¿Cómo sabemos que estos pensadores eminentes tenían razón? Estas son preguntas justas. La prueba radica en la vida de esos seres escogidos que nos rodean, que, a través del logro del éxito, de la realización y la felicidad conseguidas muestran que pensar en grande obra en forma mágica.

Los sencillos pasos que exponemos aquí no son meras teorías sin comprobación. No son conjeturas ni opiniones de un hombre. Son formas probadas de enfrentar situaciones de la vida y son pasos que se pueden aplicar de manera universal a esta tarea, los cuales obran mágicamente.

El hecho de que esté usted leyendo esta página es prueba de que está interesado en conseguir un mayor éxito. Usted desea colmar sus deseos. Desea gozar de un buen nivel de vida. Desea que esta vida le brinde todas las cosas buenas que usted merece. Tener interés en el éxito es una cualidad maravillosa.

Usted posee otra cualidad admirable. El hecho de que sostenga este libro en sus manos muestra que posee la inteligencia para buscar las herramientas que le pueden ayudar a llegar adonde usted desea. Para construir cualquier cosa —automóviles, puentes, proyectiles— se necesitan herramientas. Mucha gente, en su intento de construirse una vida mejor, olvida que existen herramientas con las que puede ayudarse. Usted no debe olvidarlo. Usted posee, pues, las dos cualidades fundamentales necesarias para sacar un provecho real de este libro: el deseo de lograr un mayor éxito y la inteligencia de elegir una herramienta que puede ayudarle a realizar su deseo.

Indice

| CAPITULO | Pág. |
|---|------|
| <i>Prefacio</i> | 9 |
| <i>Lo que este libro puede hacer por usted</i> | 15 |
| 1 Crea que puede tener éxito, y lo tendrá | 19 |
| 2 Cúrese de la excusitis, la enfermedad del fracaso | 33 |
| 3 Construya la confianza y destruya el miedo | 53 |
| 4 Cómo pensar en grande | 75 |
| 5 Cómo pensar y soñar con creatividad | 95 |
| 6 Usted es lo que piensa que es | 115 |
| 7 Maneje su entorno: vaya en primera clase | 131 |
| 8 Haga de sus actitudes sus aliadas | 147 |
| 9 Piense bien de la gente | 167 |
| 10 Adquiera el hábito de la acción | 183 |
| 11 Cómo convertir la derrota en victoria | 201 |
| 12 Utilice sus metas para que lo ayuden a crecer | 215 |
| 13 Cómo pensar como un líder | 233 |

Lo que este libro puede hacer por usted

En cada capítulo de este libro encontrará usted docenas de ideas audaces y prácticas, técnicas y principios que le permitirán utilizar el formidable poder de pensar en grande, para conseguir el éxito, la felicidad y la satisfacción que tanto desea. Cada técnica es ilustrada de manera elocuente mediante un caso de la vida real. Usted descubrirá no sólo lo que debe hacer, sino también, lo cual es aún más importante, sabrá exactamente cómo ha de aplicar cada principio a las situaciones y problemas reales. He aquí, pues, lo que este libro puede hacer por usted: le mostrará cómo puede...

| | |
|---|----|
| <i>Lanzarse al éxito con el poder de la creencia</i> | 19 |
| <i>Conquistar el éxito creyendo que puede lograrlo</i> | 30 |
| <i>Destruir la desconfianza y la fuerza negativa que ésta tiene</i> | 22 |
| <i>Obtener buenos resultados pensando en grande</i> | 22 |
| <i>Hacer que su mente produzca pensamientos positivos</i> | 26 |
| <i>Desarrollar el poder de la creencia</i> | 28 |
| <i>Planear un programa concreto para edificar su éxito</i> | 29 |
| <i>Vacunarse contra la excusitis, la enfermedad del fracaso</i> | 34 |
| <i>Conocer el secreto que hay detrás de su actitud hacia la salud</i> | 36 |
| <i>Adoptar cuatro pasos positivos para vencer la excusitis en lo referente a la salud</i> | 38 |
| <i>Descubrir por qué el poder de su pensamiento es más importante que la sola inteligencia</i> | 39 |
| <i>Usar su mente para pensar —no simplemente para almacenar datos</i> | 42 |
| <i>Dominar tres formas sencillas para remediar la excusitis en lo referente a la inteligencia</i> | 43 |
| <i>Superar el problema de la edad: ser "demasiado joven" o "demasiado viejo"</i> | 48 |
| <i>Vencer la excusitis de mala suerte y atraer la buena fortuna</i> | 49 |

| | |
|--|-----|
| <i>Emplear la técnica de actuar para vencer el temor y construir la confianza</i> | 54 |
| <i>Manejar su memoria con el fin de incrementar su reserva de confianza</i> | 59 |
| <i>Superar su miedo a los demás</i> | 62 |
| <i>Aumentar su autoconfianza para satisfacer su propia conciencia</i> | 63 |
| <i>Pensar con seguridad en sí mismo mediante la acción convencida</i> | 68 |
| <i>Aprender los cinco pasos positivos para crear la confianza y destruir el miedo</i> | 69 |
| <i>Descubrir que el éxito se mide en función del alcance de su pensamiento</i> | 76 |
| <i>Medir su verdadero alcance y darse cuenta de los talentos que tiene</i> | 77 |
| <i>Adquirir el lenguaje de los que piensan en grande mediante estos cuatro pasos específicos</i> | 80 |
| <i>Pensar en grande, visualizando lo que puede hacerse en el futuro</i> | 81 |
| <i>Valorar las cosas, a la gente, y a usted mismo</i> | 82 |
| <i>Adoptar una visión de su trabajo fundada en pensar en grande</i> | 88 |
| <i>Dejar de lado las trivialidades y concentrarse en lo importante</i> | 89 |
| <i>Ponerse a prueba y darse cuenta de qué tan grande es realmente su pensamiento</i> | 92 |
| <i>Usar el pensamiento creativo para encontrar nuevas y mejores formas de tener logros</i> | 95 |
| <i>Desarrollar una facultad creativa mediante la creencia de que puede lograrse</i> | 99 |
| <i>Luchar contra el pensamiento tradicional que paraliza la mente</i> | 101 |
| <i>Hacer más y hacerlo mejor, poniendo en marcha su facultad creativa</i> | 102 |
| <i>Usar las tres claves para incrementar su creatividad, abriendo sus oídos y su mente</i> | 109 |
| <i>Ampliar sus horizontes y estimular su mente</i> | 110 |
| <i>Explotar y desarrollar sus ideas, el fruto de su pensamiento</i> | 112 |
| <i>Lucir como alguien importante, pues ello contribuye a que piense cosas importantes</i> | 116 |

| | |
|---|-----|
| <i>Llegar a ser importante, pensando que su trabajo es importante</i> | 119 |
| <i>Elaborar su propio comercial para venderse a sí mismo</i> | 127 |
| <i>Elevar la calidad de sus ideas, pensando como lo hace la gente importante</i> | 128 |
| <i>Hacer que su entorno trabaje para usted</i> | 132 |
| <i>Evitar que las personas mezquinas le tomen la delantera</i> | 134 |
| <i>Manejar el ambiente de su trabajo</i> | 137 |
| <i>Conseguir una plena satisfacción psicológica durante sus horas desocupadas</i> | 139 |
| <i>Eliminar los pensamientos nocivos de su entorno</i> | 142 |
| <i>Marchar en primera clase en todo lo que haga</i> | 145 |
| <i>Desarrollar las actitudes que puedan ayudarle a conseguir lo que de sea</i> | 149 |
| <i>Tener una buena disposición y ser entusiasta</i> | 150 |
| <i>Cultivar el poder del entusiasmo real</i> | 151 |
| <i>Cultivar la actitud de que "Usted es importante"</i> | 155 |
| <i>Hacer más dinero mediante la actitud de que "el servicio está primero"</i> | 162 |
| <i>Conseguir el apoyo a los demás, pensando correctamente respecto a ellos</i> | 167 |
| <i>Volverse más agradable, y así facilitar que "lo asciendan"</i> | 169 |
| <i>Tomar la iniciativa en cuanto a hacer amigos</i> | 171 |
| <i>Manejar la técnica de pensar sólo cosas buenas de la gente</i> | 175 |
| <i>Ganar amigos cultivando la generosidad en su conversación</i> | 178 |
| <i>Pensar en grande, aun cuando experimente una pérdida o tenga un revés</i> | 180 |
| <i>Adquirir el hábito de la acción, sin necesidad de esperar a que las condiciones sean perfectas</i> | 184 |
| <i>Decidirse a hacer algo con sus ideas</i> | 189 |
| <i>Recurrir a la acción para vencer el miedo y obtener confianza</i> | 190 |
| <i>Descubrir el secreto de la mente activa</i> | 191 |
| <i>Sacar provecho de la magia del AHORA</i> | 194 |

| | |
|--|-----|
| <i>Fortalecerse adquiriendo el hábito de "hablar más fuerte"</i> | 196 |
| <i>Desarrollar su iniciativa, una forma especial de acción</i> | 197 |
| <i>Descubrir que el fracaso no es más que un estado mental</i> | 201 |
| <i>Rescatar algo de toda derrota</i> | 204 |
| <i>Utilizar la fuerza de la autocritica constructiva</i> | 207 |
| <i>Obtener resultados positivos por medio de la persistencia y la experimentación</i> | 209 |
| <i>Superar el desaliento buscando el lado bueno de toda situación</i> | 212 |
| <i>Determinar claramente a dónde quiere llegar en la vida</i> | 215 |
| <i>Adoptar este plan para proponerse una meta a 10 años</i> | 217 |
| <i>Evitar las cinco armas que aniquilan el éxito</i> | 220 |
| <i>Multiplicar su energía fijándose metas específicas</i> | 222 |
| <i>Fijarse metas que le ayuden a consumar cosas y a vivir más</i> | 224 |
| <i>Cumplir sus metas con esta guía de superación en 30 días</i> | 227 |
| <i>Invertir en sí mismo para obtener un beneficio en el futuro</i> | 229 |
| <i>Aprender las cuatro reglas del liderazgo</i> | 233 |
| <i>Desarrollar una facultad de trato con las personas sobre las que desea influir</i> | 237 |
| <i>Poner a su servicio la máxima: "Sé humano"</i> | 242 |
| <i>Pensar en el progreso, creer en él, e impulsarlo</i> | 243 |
| <i>Ponerse a prueba para saber si es un pensador comprometido con el progreso</i> | 247 |
| <i>Aprovechar su facultad suprema de pensar</i> | 248 |
| <i>Utilizar la magia de pensar en grande en las situaciones más cruciales de su vida</i> | 252 |

Crea que puede tener éxito, y lo tendrá

Éxito significa muchas cosas maravillosas, positivas. Éxito significa prosperidad personal: un hogar bello, vacaciones, viajes, cosas nuevas, seguridad económica, dar a sus hijos las máximas ventajas. Éxito significa ganarse la admiración y lograr el liderazgo, ser visto con respeto por los demás en la vida social y de negocios. Éxito significa libertad: liberarse de preocupaciones, temores, frustraciones y fracasos. Éxito significa respeto a sí mismo, encontrar continuamente más satisfacción y felicidad reales en la vida, la posibilidad de hacer más por aquellos que dependen de usted.

Éxito significa triunfar.

¡La realización del éxito es la meta de la vida!

Todo ser humano desea el éxito. Todo el mundo aspira a lo mejor que puede ofrecerle la vida. Nadie goza la humillación de vivir en la mediocridad. Ninguna persona gusta de sentirse de segunda clase y verse forzada a seguir ese camino.

Uno de los conocimientos prácticos más útiles para lograr el éxito se encuentra en aquella cita bíblica que dice que la fe mueve montañas.

Crea, crea realmente que puede mover montañas, y las moverá. No mucha gente cree que pueda mover montañas. De tal suerte que no mucha gente lo hace.

Es probable que en alguna ocasión haya oído decir algo como esto: "No tiene sentido pensar que se puede mover una montaña de su sitio, con el solo hecho de decir 'montaña, muévete'. Es simplemente imposible."

La gente que piensa de esta manera confunde la creencia con la ilusión. Y es bastante cierto, usted no puede **desear** alejar una montaña. No puede querer verse en una posición ejecutiva. No puede **desear**

una casa de cinco dormitorios y tres baños, o la categoría más alta en cuanto a ingresos. No puede pretender una posición de liderazgo.

Sin embargo, puede mover una montaña creyéndolo. Puede lograr el éxito creyendo que puede hacerlo.

No existe nada sobrenatural ni místico en el poder de la creencia.

La creencia obra de la siguiente manera: la actitud de creer "soy positivo, y puedo", genera la fuerza, la destreza y la energía que usted necesita para hacerlo. Cuando uno cree "puedo hacerlo", el *cómo* hacerlo surge.

Cada día en todo el mundo la gente joven comienza a trabajar en nuevas ocupaciones. Todos ellos "desean" poder disfrutar algún día del éxito de alcanzar la cima. Pero la mayoría de estos jóvenes no tienen la creencia necesaria para alcanzar la cima. Y no alcanzan la cima. Con la idea de que es imposible trepar a lo alto, no ven los peldaños que conducen a las alturas. Su conducta sigue siendo la de las personas "promedio".

Pero un pequeño número de estos jóvenes en verdad creen que pueden tener éxito. Emprenden su trabajo con la actitud de "llegar a la cima". Y con la creencia firme, llegan. Con la creencia de que pueden lograr el éxito, que no es imposible, estos jóvenes estudian y observan la conducta de los altos ejecutivos. Aprenden de qué manera aborda los problemas y toma decisiones la gente afortunada. Observan las actitudes de la gente próspera.

El *cómo* hacerlo siempre llega a la persona que cree poder hacer algo.

Un joven que conocí, hace dos años decidió establecer una agencia para la venta de casas móviles. Mucha gente le advirtió que no debía ni podía hacer tal cosa.

Disponía de una cantidad no muy grande que había ahorrado, y le dieron a entender que la inversión de capital mínima que requería era mucho mayor.

"Dese cuenta de cuántos competidores existen —le dijeron—. Y además, ¿qué experiencia ha tenido usted en la venta de casas móviles, ya no digamos en el manejo de un negocio?"

No obstante este joven creía en su capacidad para triunfar. En el acto reconoció que le faltaba capital, que había mucha competencia en este negocio y que carecía de experiencia.

"Sin embargo —dijo—, todos estos datos que he reunido muestran que la industria de casas móviles está en expansión. Por si fuera poco, he estudiado a la competencia. Sé que puedo hacer un mejor trabajo en

el comercio de remolques que cualquiera en esta ciudad. Sé que cometeré errores, pero pronto estaré en la cima."

Y llegó. Tuvo pocas dificultades para conseguir capital. Su absolutamente irrefutable creencia en que podía tener éxito en aquel negocio, le ganó la confianza de dos inversionistas. Y armado de su creencia incorruptible, hizo lo "imposible": consiguió que un fabricante de remolques le proveyera de una cierta cantidad de ellos sin pago al contado.

El año pasado vendió más de 3 000 000 de pesos.

—El año próximo —anunció—, espero sobrepasar los seis millones. La creencia, una creencia firme, hace a la mente concebir caminos, medios y procedimientos. Por medio de la creencia usted puede lograr que los demás pongan su confianza en usted.

La mayoría de la gente no pone mucha atención en la creencia. Algunos, empero, los residentes de *La Villa del Éxito*, lo han hecho! Hace apenas unas semanas, un amigo mío, quien tiene a su cargo un departamento gubernamental de construcción de carreteras, me relató una experiencia de "mover montañas".

"El mes pasado —comenzó diciendo—, nuestro departamento notificó a algunas compañías de ingeniería que teníamos autorización para contratar una empresa que diseñara ocho puentes como parte del programa de construcción de carreteras. Los puentes se construirían con un costo de 15 000 000 de pesos. La compañía elegida obtendría un 4% de comisión, o 600 000 pesos por su proyecto.

"Me entrevisté para tratar este asunto con 21 empresas. Las cuatro mayores decidieron en el acto presentar propuestas. Las otras 17 eran pequeñas, y cada una de ellas tenía solamente de tres a siete ingenieros. La magnitud del proyecto amedrentó a 16 de las 17 empresas. Examinaron el asunto, movieron la cabeza y dijeron: 'es demasiado grande para nosotros. Nos gustaría creer que podemos llevarlo a cabo, pero es inútil intentarlo siquiera.'

"Mas una de esas compañías pequeñas, que contaba sólo con tres ingenieros, estudió los planos y dijo: 'Podemos hacerlo. Presentaremos una propuesta.' Lo hicieron y obtuvieron el contrato."

Aquellos que creen que pueden mover montañas, lo hacen. Los que creen que no pueden, no pueden. La creencia impulsa el poder de realizar.

En realidad, la creencia está permitiendo cosas mucho más grandiosas que mover montañas en los tiempos modernos. El elemento fundamental —de hecho el elemento esencial— en las exploraciones del espacio es la creencia de que el espacio puede ser conquistado. Sin una

creencia firme e inquebrantable en que el hombre **puede** viajar al espacio, los científicos no tendrían el valor, el interés y el entusiasmo para seguir adelante. La creencia de que el cáncer puede ser curado puede finalmente dar como resultado su curación. Hace tiempo se hablaba de la construcción de un túnel que pasara por debajo del Canal de la Mancha y que conectara Inglaterra con el continente. La construcción de este túnel dependió de la creencia de los responsables de este proyecto en que podía ser construido.

La creencia en resultados grandiosos constituye una fuerza impulsora, la fuerza que hay detrás de los grandes libros, las mejores obras de teatro y de los más importantes descubrimientos científicos. La creencia en el éxito está detrás de todo negocio próspero, de la Iglesia y de las organizaciones políticas. La creencia en el éxito es el elemento básico, absolutamente esencial, de la gente afortunada.

Crea, crea verdaderamente que puedes tener éxito, y lo tendrá.

A lo largo de los años he conversado con personas que han fracasado al emprender negocios audaces y en profesiones diversas. He escuchado cantidad de razones y excusas para explicar el fracaso. Hay algo particularmente significativo que se revela en las conversaciones sobre fracasos. El que fracasa suelta con la mayor naturalidad del mundo frases como éstas: "A decir verdad nunca creí que resultaría", o bien, "Tenía algunas dudas, incluso antes de comenzar", o también, "Claro, no me extraña que no diera resultado".

La actitud de pensar "muy bien, lo intentaré pero no creo que resulte", propicia fracasos.

La incredulidad es una fuerza negativa. Cuando la mente no cree o duda, atrae "razones" para sustentar el fracaso. La duda, la incredulidad, el deseo subconsciente de fracasar, el no desear realmente el éxito, son responsables de la mayoría de los fracasos.

Albergue dudas y fracasará.

Piense en la victoria, y tendrá éxito.

Una joven novelista me habló recientemente acerca de sus ambiciones de escritora. Y salió a relucir el nombre de uno de los mejores autores en el ámbito literario.

"Oh —dijo ella—, el señor X es un escritor maravilloso, pero, desde luego, no puedo ser ni con mucho tan afortunada como él."

Su actitud me decepcionó mucho porque conozco al escritor en cuestión, y no es que sea particularmente inteligente, perceptivo o ninguna otra cosa, sino que posee una gran confianza en sí mismo. Cree

que se encuentra entre los mejores y, en consecuencia, sus actos y realizaciones son de lo mejor.

Es bueno respetar al líder. Aprender de él. Observarlo. Estudiarlo. Pero no rendirle culto. Crea que puede superarlo. Tenga confianza en que puede ir más lejos. Aquellos que tienen la actitud de sólo poder ser el segundo mejor, invariablemente tienen logros que los sitúan en segundo término.

Véalo de esta forma. La creencia es el termostato que regula lo que logramos en la vida. Estudie al sujeto que se arrastra en la mediocridad. Cree que vale poco, así que recibe poco. Piensa que no puede hacer cosas grandes y no las hace. Cree que no es importante, de modo de cualquier cosa que hace tiene una marca de insignificancia. A medida que pasa el tiempo, la falta de confianza en sí mismo se manifiesta en la forma en que esta persona habla, camina y actúa. Y, a no ser que en adelante reajuste este termostato, se va a ver disminuido más y más en su estimación. Y puesto que los demás ven en nosotros lo que nosotros vemos, se volverá más pequeño en la estimación de la gente que lo rodea.

Ahora mire adelante suyo a aquel que avanza con paso decidido. Cree que vale mucho, y recibe mucho. Piensa que puede desempeñar trabajos importantes y difíciles, y lo hace. Todo lo que lleva a cabo, el modo con que se maneja con la gente, su carácter, sus pensamientos y puntos de vista, todos dicen: "He aquí un profesional. Una persona importante."

Una persona es el producto de sus propios pensamientos. Crea en grande. Ajuste su termostato personal en adelante. Lance su ofensiva de éxito con la creencia honesta y sincera de que puede triunfar. Piense en grande, y hágase grande.

Hace varios años, después de disertar ante un grupo de hombres de negocios, hablé con uno de los caballeros que asistieron, quien se me acercó, se presentó y dijo: "He disfrutado realmente su disertación. ¿Puede dedicarme unos minutos? Me agradaría mucho compartir con usted una experiencia personal."

Al poco rato, nos hallábamos cómodamente sentados en un café, en espera de unos refrigerios.

"Yo tengo una experiencia —comenzó diciendo— que concuerda perfectamente con lo que usted dijo esta mañana acerca de hacer que nuestra mente trabaje para nosotros, en lugar de permitir que trabaje en contra nuestra. Nunca he contado a nadie como me elevé por encima de la mediocridad, pero me gustaría contárselo a usted."

"Y a mí me complacerá oírlo," repuse.

"Bueno, hace exactamente cinco años trabajaba, como muchos otros, en el negocio de herramientas y troqueles. Tenía una vida decente de acuerdo con las condiciones promedio. Pero estaba lejos de mi ideal. Nuestro hogar era demasiado estrecho y no había dinero para las cosas que deseábamos. Mi esposa, bendita sea, no se quejaba demasiado, pero estaba escrito en ella que se sentía más bien resignada a su destino, que feliz. En mi interior crecía más y más la insatisfacción. Cuando me permitía ver de qué modo le estaba fallando a mi esposa y a mis hijos, me sentía herido en mis adentros.

"Pero hoy las cosas son completamente diferentes —prosiguió mi amigo—, tenemos una hermosa casa nueva con muchos metros de terreno y una linda cabana a nuestra disposición todo el año, al norte de aquí. Ya no existe ninguna preocupación en cuanto a si podremos mandar a los niños a un buen colegio, y mi mujer no tiene que sentirse culpable cada vez que gasta dinero en ropa nueva. El verano próximo, con la familia en pleno, volaremos a Europa a gozar de un mes de vacaciones. Ahora realmente vivimos."

"¿Cómo ocurrió todo esto?" —pregunté.

"Sucedió —fue la respuesta— cuando puse en práctica la frase que usted empleó esta noche, "Utilice el poder de la creencia". Cinco años atrás tuve noticia de un trabajo en una compañía de herramientas y troqueles en otra ciudad. Decidí ir, con la idea de que podía ganar un poco más. Llegué ahí un domingo temprano, y la entrevista era hasta el siguiente día.

"Después de comer, permanecí en el cuarto de hotel y por alguna razón me sentí disgustado conmigo mismo. ¿Por qué —me pregunté— no soy más que un tipo infortunado de clase media? ¿Por qué estoy tratando de conseguir un empleo que representa un avance tan pequeño?"

"No sé qué me impulsó a hacerlo aquel día, pero tomé una hoja membretada del hotel y escribí en ella los nombres de cinco personas que conocía bien hacía años, quienes me aventajaban por mucho en cuanto a poder de adquisición y responsabilidad en el trabajo. Dos de ellos eran antiguos vecinos que se habían mudado a lujosas residencias. Otros dos eran amigos para los que había trabajado y el otro era un cuñado.

"A continuación —no sé tampoco qué fue lo que me indujo a hacerlo— me pregunté qué era lo que hacía que mis cinco amigos tuviesen lo que yo no tenía, además de mejores empleos. Me comparé con ellos

en inteligencia, pero honradamente no pude descubrir que me aventajasen en este sentido. No pude decir tampoco, realmente, que me superasen en educación, integridad o hábitos personales.

"Finalmente, pasé a considerar otra cualidad para el logro del éxito de la cual se habla generalmente. La iniciativa. Aquí, detesté admitirlo, pero tuve que hacerlo, mis antecedentes mostraban que me encontraba muy por debajo de mis amigos afortunados.

"Eran casi las tres de la mañana, pero mi mente se hallaba sorprendentemente lúcida. Por primera vez veía cuál era mi punto débil. Descubrí que tenía una barrera en este sentido. Siempre había llevado una batuta pequeña. Ahondé más y más en mi actitud, y me di cuenta de que la razón de que careciera de iniciativa era que no creía, en mi fuero interno, que valiese mucho.

Pasé el resto de la noche revisando cómo la falta de confianza en mí mismo me había dominado desde que tenía memoria, y como había utilizado a mi mente para que trabajara en contra mía. Me di cuenta de que en lugar de decirme cómo superarme, había tratado de convencerme de que no podía hacerlo, y que este rasgo de desprecio a mí mismo estaba presente en todos mis actos. Finalmente, caí en la cuenta de que nadie iba a tenerme confianza si yo no creía en mí mismo.

"Sin vacilación, decidí entonces: Me siento totalmente de segunda clase. Pero en adelante no voy a venderme sin poner un precio.

"A la mañana siguiente todavía sentía esa confianza. Durante la entrevista de trabajo puse a prueba por vez primera mi nueva confianza. Antes de acudir a la reunión había deseado tener el valor de pedir el equivalente a 2 000 pesos, o quizás 3 000, más de lo que me pagaban en el trabajo que tenía. Pero en el momento, después de admitir que era un hombre valioso, aumenté la cantidad solicitada a 9 000 pesos. Y los conseguí. Me vendí porque, después de una larga noche de autoanálisis, hallé cosas en mí que me hicieron mucho más vendible.

"Al cabo de dos años de tomar aquel empleo, había adquirido la reputación de ser alguien que puede conseguir negocios. Luego se produjo una recesión, lo cual me hizo aún más valioso porque para entonces era uno de los mejores promotores de la industria. La compañía fue reorganizada y se me asignó una cantidad importante de acciones además de una paga mayor."

Crea en sí mismo, y las cosas buenas se irán sucediendo.

Su mente es una "fábrica de pensamientos". Una incansable fábrica que produce un sinfín de pensamientos en el día.

La producción en su fábrica de pensamientos se halla a cargo de dos capataces, a uno de ellos lo llamaremos señor Triunfo y al otro señor Derrota. El señor Triunfo se ocupa de fabricar pensamientos positivos. Se especializa en producir razones por las cuales usted puede, está capacitado y tiene la voluntad de hacer las cosas.

El otro capataz, el señor Derrota, produce pensamientos desvalorizantes y negativos. Es experto en formular razones por las que usted no puede, no es capaz y no tiene posibilidades. Su especialidad es la creación de la cadena de pensamientos de "por qué usted va a fracasar".

Ambos, el señor Triunfo y el señor Derrota, son sumamente obedientes. Atrapan inmediatamente la atención. Todo lo que usted necesita hacer para llamarlos es darles la más mínima señal de disposición mental. Si la señal es positiva, el señor Triunfo dará un paso adelante y se pondrá a trabajar. De igual manera, una señal negativa hará manifestarse al señor Derrota.

Veamos el siguiente ejemplo para analizar cómo obran en usted estos dos capataces. Dígase: "Hoy en un día aciago." A esta señal el señor Derrota entra en acción y elabora algunos hechos que demuestran que usted está en lo correcto. Sugiere que hace demasiado calor o demasiado frío, que los negocios serán malos este día, que bajarán las ventas, que los demás tendrán los nervios de punta, que usted puede enfermarse, que su esposa estará de un humor insoportable. El señor Derrota es tremadamente eficiente. En unos cuantos instantes lo habrá convencido. Es un día malo. Antes de que se dé cuenta, le parecerá un día verdaderamente malo.

Dígase, en cambio: "Hoy es un día magnífico," y el señor Triunfo recibirá la señal para entrar en escena. Y le dirá: "Este es un día maravilloso. El clima es agradable. Es un día que vale la pena vivir. Hoy puedes ponerte al día en tu trabajo." Y éste, en consecuencia, será un buen día.

De este modo, el señor Derrota puede intentar demostrarle el porqué no puede usted hacer una venta al señor Pérez; mientras que el señor Triunfo le demostrará que sí puede. El señor Derrota le convencerá de que va a fracasar, mientras que el señor Triunfo le dará razones del porqué va a tener éxito. El señor Derrota preparará un brillante alegato en contra de Tomás, mientras el señor Triunfo le dará más razones de por qué le agrada a usted Tomás.

Ahora bien, cuanto más trabajo dé a alguno de estos dos capataces, más fuerte se volverá éste. Si al señor Derrota se le da más trabajo, bus-

cará recursos y ocupará más espacio en su mente. Y, con el tiempo, asumirá por entero la tarea de elaborar pensamientos, y prácticamente todo pensamiento que surja será de naturaleza negativa.

Lo único sensato que puede hacerse es echar fuera al señor Derrota. Usted no lo necesita. No le hace falta tenerlo a su lado diciéndole que usted no puede, que es incapaz de alcanzar algo, que fracasará, y cosas como éstas. El señor Derrota no quiere ayudarle a llegar a donde usted desea, así pues, échelo a la calle.

Haga uso del señor Triunfo el 100% de su tiempo. Cuando un pensamiento penetre en su mente, pida al señor Triunfo que vaya a trabajar por usted. El le mostrará cómo puede lograr lo que quiere.

De hoy a mañana, en esta época, decenas de miles de consumidores harán su entrada triunfal en los mercados del mundo.

La población crece a una velocidad jamás vista. En los últimos diez años el aumento ha sido de muchos millones. Aparecen también nuevas industrias, nuevas proezas científicas, y tiene lugar una importante expansión de mercados, todas oportunidades seductoras. Estas son buenas noticias. ¡Este es un tiempo maravilloso para vivir!

Todo apunta a una demanda nunca antes vista de personas del más alto nivel en todos los campos, personas que tengan la habilidad superior de influir sobre los demás, de dirigir su trabajo, de ponerse a su servicio con su capacidad de liderazgo. Y las personas que ocuparán estas posiciones de mando son todas adultas o casi adultas en este preciso momento. Usted es uno de ellos.

La promesa de un auge no es, desde luego, una garantía de éxito personal. Un rápido vistazo demuestra que millones y millones de personas —de hecho la mayoría— se esfuerzan pero no logran verdaderamente triunfar. La mayoría de la gente todavía se debate en la mediocridad, a despecho de la cantidad inusitada de oportunidades en las últimas décadas. Y con el periodo de crecimiento que se espera, muchos seguirán preocupándose, con temor, arrastrándose en la vida por sentirse poco importantes, no valorados, incapaces de hacer lo que quisieran hacer. En consecuencia, su desempeño les redituará miserias recompensas y una felicidad raquítica.

Aquellos que conviertan la oportunidad en recompensa (y permítame decir que sinceramente creo que usted es uno de ellos, de no ser así, confiaría en la buena suerte y no se molestaría en leer este libro) serán aquellos individuos juiciosos que aprendan cómo predisponerse para triunfar.

Adelante. La puerta del éxito está más abierta de lo que nunca estuvo. Anótese en la lista, ahora que va a unirse al selecto grupo de los que consiguen lo que desean en la vida.

He aquí el primer paso hacia el éxito. Es un paso básico. No puede ser omitido. Primer paso: **crea en si mismo, crea que puede triunfar.**

COMO ADQUIRIR EL PODER DE LA CREENCIA

Aquí están las tres guías para adquirir e incrementar el poder de la creencia:

1. Piense en el éxito, no piense en el fracaso. En el trabajo, en su casa, sustituya el pensamiento del fracaso por el pensamiento del éxito. Cuando se enfrente a una situación difícil, piense: "Venceré", **no** "puede suceder que pierda". Cuando compita con alguien, piense: "Soy igual al mejor", **no** "soy inferior". Cuando la oportunidad aparezca, piense: "Puedo hacerlo", **nunca** "no puedo". Deje que el pensamiento rector "tendré éxito" domine el proceso de sus ideas. Pensar en el éxito condiciona su mente a crear planes que propician el éxito. Pensando en el fracaso, en cambio, propicia exactamente lo contrario. Pensar en el fracaso condiciona la mente a elaborar pensamientos que acarrean fracaso.

2. Recuerde periodicamente que usted es mejor de lo que cree ser. Los afortunados no son superhombres. El éxito no requiere de un superintelecto, ni hay en él ninguna cosa mística. El éxito no se basa en la suerte. Las personas exitosas son por lo general personas ordinarias que han aprendido a creer en sí mismas y en lo que hacen. Nunca — escúchelo bien, **nunca** — se venda barato.

3. Crea en grande. La grandeza de su éxito la determina la grandeza de su creencia. Piense en metas limitadas, y obtendrá realizaciones pobres. Piense en grandes metas, y logrará grandes éxitos. ¡Recuerde también esto!: las grandes ideas y los grandes planes a menudo son más fáciles —no más difíciles— que las ideas y planes limitados.

El presidente del consejo de la *General Electric*, dijo en una conferencia de directores: "...Necesitamos de cada hombre que aspire a ser dirigente —para sí mismo y para la compañía— la determinación de emprender un programa personal de autodesarrollo... Nadie va a ordenar a un hombre que se desarrolle... Si un hombre se rezaga o sale adelante en su especialidad es cuestión de su aplicación personal. Y esto es algo que supone tiempo, trabajo y sacrificio. Nadie puede hacerlo por usted."

La advertencia es muy cierta y útil. Vivala. Las personas que alcanzan los peldaños más altos, en el manejo de los negocios, en ventas, en ingeniería, en letras, en el trabajo religioso y en cualquier otra meta que se proponen, lo consiguen siguiendo de manera continua y consciente un **plan para su propio desarrollo y crecimiento**.

Todo programa de formación —y de esto trata precisamente este libro— debe ocuparse de tres cosas: ha de ofrecer las ideas, argumentos y hechos del tema, el **qué** hacer; en segundo lugar, debe proporcionar un método, el **cómo** hacerlo; y, por último, debe pasar la prueba definitiva, es decir, dar resultados.

El **qué** de su programa personal para lograr el éxito está fundado en las actitudes y técnicas de la gente que tiene éxito. ¿**Como** se manejan?, ¿**cómo** superan los obstáculos?, ¿**cómo** se ganan el respeto de lo demás?, ¿**qué** los ubica en una situación aparte de lo ordinario?, ¿**cómo** piensan?

El **cómo** de su plan de desarrollo y crecimiento consiste en una serie de guías concretas para la acción. Estas se hallarán en cada capítulo. Funcionan, aplíquelas y véalo por usted mismo.

Y, ¿**qué** hay con respecto a la parte más importante de la formación, esto es, los resultados? En términos generales, la aplicación consciente del programa presentado aquí le traerá éxito en una escala que ahora puede parecerle imposible. Considerando los aspectos particulares, su programa de formación personal le traerá una serie de recompensas: el beneficio de un mayor respeto hacia usted por parte de su familia, la recompensa de la admiración de sus amigos y compañeros, de sentirse útil, de ser alguien, de conseguir una posición social, de incrementar sus ingresos y de tener un nivel de vida más alto.

Su formación la dirigirá usted. No habrá nadie sobre usted que le esté diciendo qué hacer y cómo. Este libro será su guía, pero sólo usted puede comprenderse. Sólo usted puede ordenarse la aplicación de estos principios. Sólo usted puede evaluar sus progresos. Sólo usted puede aplicarse su correctivo en caso de tener un desliz. En pocas palabras, usted mismo va a ejercitarse para lograr un éxito cada vez mayor.

Usted posee ya un laboratorio completamente equipado en el cual puede trabajar y estudiar. Su laboratorio es todo cuanto lo rodea. Su laboratorio consiste en todos los seres humanos. Este laboratorio proporciona todos los ejemplos posibles de la acción humana. Y no existe límite a lo que puede aprender una vez que se conciba como un científico en su laboratorio. Lo que es más, no hay que comprar nada, y no

hay que pagar renta. No hay honorarios de ninguna clase. Usted puede usar gratis este laboratorio tantas veces como guste.

Como director de su propio laboratorio, deseará hacer lo que hacen todos los hombres de ciencia: observar y experimentar.

¿No le parece sorprendente que la mayoría de la gente comprenda tan poco acerca de por qué las personas actúan como lo hacen siendo que toda la vida están rodeadas de gente? La mayoría no son observadores entrenados. Un propósito importante de este libro es ayudarle a aprender a observar, a conseguir un entendimiento a fondo de la acción humana. Es posible que se plantee preguntas como "¿Por qué Juan es tan afortunado, y Tomás sólo la va pasando?", "¿por qué algunas personas tienen muchos amigos, y otras sólo tienen unos cuantos?", "¿por qué la gente puede aceptar con agrado lo que una persona dice, y no hacer caso en cambio cuando otra persona dice lo mismo?"

Una vez adiestrado, usted sacará conclusiones valiosas, precisamente a través del simple proceso de la observación.

He aquí dos sugerencias específicas para ayudarle a convertirse en un observador experto. Seleccione para un estudio especial a dos personas que conozca, la más afortunada y la más desafortunada. Luego, conforme vaya avanzando en la lectura de este libro, observe cuán fielmente se apega su amigo afortunado a los principios del éxito. Dése cuenta también de que el estudio de los extremos le ayudará a ver la inequívoca sabiduría de seguir las verdades compendiadas en este libro.

Cada contacto que tenga con otras personas le brinda una oportunidad de ver en la práctica los principios para lograr el éxito. Su objetivo es volver habitual la conducta que lleva al éxito. Cuanto más practique, más pronto se volverá en usted instintivo el actuar en la forma deseada.

La mayoría de nosotros tenemos amigos que se aficionan a cultivar plantas por placer. Y, seguramente, alguna vez les hemos oido decir cosas como ésta: "Es fascinante ver crecer las plantas. Observar con exactitud cómo responden al abono y al riego. Ver que hoy están mucho más grandes de lo que estaban la semana pasada."

Desde luego es emocionante contemplar lo que puede ocurrir cuando los hombres cooperan con la naturaleza. Pero no es ni una décima parte tan fascinante como puede ser mirarse a uno mismo responder a un programa personal de dominio del pensamiento seguido con esmero. Regocija darse cuenta de que uno se vuelve más confiado, más eficiente, más venturoso día tras día, mes tras mes. Nada, absolutamente nada, en esta vida produce más satisfacción que saber que uno se halla

en el camino del éxito y la realización. Y nada constituye un mayor reto que el propósito de dar lo mejor de uno mismo.

En este libro se ha hecho el mayor esfuerzo por presentar los principios de logros de manera clara y sencilla. A continuación se presentan tres ideas que le ayudarán a sacar el máximo provecho de este libro.

1. Lea el libro completo tan pronto como pueda. Pero no lea demasiado aprisa. Deje que cada idea, cada principio, penetre en su mente para que entienda exactamente cómo se aplica a su caso.

2. En seguida, dedique una semana a estudiar, lo que se dice estudiar, cada capítulo. Un excelente plan consiste en escribir en una pequeña tarjeta el principio resumido al finalizar cada capítulo. Todas las mañanas, durante una semana, dígase: "Hoy voy a aplicar estos principios." Luego recítelos. Lleve la tarjeta con usted, y léala varias veces durante el día. Luego, todas las noches haga una reflexión acerca de qué tan bien logró aplicar cada principio. Propóngase hacerlo, entonces, aún mejor al día siguiente.

3. Despues de que haya dedicado una semana a cada capítulo, relea el libro por lo menos una vez al mes durante el año. Cada vez que lo lea, evalúe su desempeño. Esté siempre dispuesto a mejorar.

Y por favor, prometa adiestrarse en el programa para llevar a cabo un proyecto definido. Muchos individuos se sienten físicamente indisponibles si les falta una comida, o si trastocan sus noches y sus días. Así pues, dedique cierto tiempo del día específicamente a instruirse en los principios del éxito.

Cúrese de la excusitis, la enfermedad del fracaso

Si usted alberga la idea de lograr el éxito, lo que debe estudiar es a la gente, a las personas. Debe estudiar a las personas en forma meticulosa para descubrir y, después, aplicar los principios que traerán el éxito a su vida. Y usted desea empezar enseguida.

Profundice en su estudio de la gente, y descubrirá que las personas desafortunadas sufren de una enfermedad del pensamiento que va menguando la mente. Nosotros llamamos a esta enfermedad **excusitis**. Detrás de todo fracaso se encuentra esta enfermedad en su forma avanzada. Y un alto número de personas padece por lo menos una forma benigna de este mal.

Descubrirá que la excusitis explica la diferencia entre la persona que se va ubicando, y aquellos que apenas se sostienen en la situación que viven. Encontrará que cuanto más exitoso es alguien, menos se inclina a dar excusas.

Mas el sujeto que no ha ido nunca a ninguna parte y no tiene ningún plan para llegar a lugar alguno, siempre tiene un arsenal de razones para explicar por qué.

Las personas con logros mediocres están prontas a explicar por qué no tienen, por qué no hacen, por qué no pueden y por qué no son.

Estudie la vida de las personas afortunadas, y se dará cuenta de esto: todas las excusas aducidas por los sujetos mediocres podrían ser, **pero no son**, aducidas por las personas prósperas.

Nunca he conocido ni he sabido de ningún alto funcionario con éxito en los negocios, vendedor, profesionista, o líder en cualquier campo que no hubiera podido hallar una o más excusas de peso para justificarse. Hay personas paralíticas que podrían esconderse tras sus piernas inertes; hay quienes, por "no contar con una educación formal",

podrían escudarse en tal carencia; o aquéllos que, tras un ataque al corazón, podrían agazaparse detrás de ese mal.

Al igual que cualquier otra enfermedad, la excusitis empeora si no se la trata convenientemente. Una víctima de esta enfermedad del pensamiento atraviesa por el siguiente proceso mental: "No lo estoy haciendo tan bien como debiera. ¿Qué puedo aducir como excusa, que me ayude a salvar las apariencias? Veamos: ¿mala salud?, ¿falta de preparación?, ¿demasiado viejo?, ¿demasiado joven?, ¿mala suerte?, ¿infarto personal?, ¿esposa?, ¿la forma en que he sido educado?"

Una vez que la víctima de este mal del fracaso ha seleccionado una "buena" excusa, se aferra a ella. En adelante se valdrá de ella para explicarse a sí mismo y a los demás por qué no sale adelante.

Y cada vez que la víctima expresa su excusa, ésta se va arraigando más profundamente en su subconsciente. Los pensamientos, positivos o negativos, toman más fuerza a medida que son nutridos con la repetición constante. En un principio la víctima de la excusitis reconoce que su excusa es mentira en cierta medida. Pero cuanto más la repite, más llega a convencerse de que es del todo cierta, de que el pretexto es la razón de que no tenga el éxito que debiera.

El primer paso, en consecuencia, en su programa personal para pensarse como alguien con éxito, debe ser vacunarse contra la excusitis, la enfermedad de los fracasados.

La excusitis se presenta en una gran variedad de formas, pero los peores tipos de este mal son la excusitis de salud, de inteligencia, de edad y de mala suerte. Veamos a continuación cómo podemos protegernos de estas cuatro dolencias comunes.

LAS CUATRO FORMAS MAS COMUNES DE EXCUSITIS

I. "Es que mi salud no es buena." La excusitis en la referente a la salud abarca toda una serie de pretextos que van desde el "No me siento bien" crónico, hasta excusas más específicas como "me ha pasado esto y aquello".

La "mala" salud, bajo mil ropajes diferentes, se usa como excusa del fracaso de una persona con respecto a lo que desea; como la razón que le impide aceptar mayores responsabilidades, ganar más dinero, lograr el éxito.

Millones y millones de seres padecen de excusitis de salud. Pero, ¿es en verdad en la mayoría de los casos una excusa legítima? Piense un momento en todas las personas sumamente afortunadas que sabe que podrían argumentar, pero no lo hacen, la salud como excusa.

Muchos amigos médicos me dicen que no existe un tipo de vida adulta perfecta. Siempre hay alguna cosa que no anda bien del organismo en todas las personas. Muchos se rinden total o parcialmente a la excusitis de salud, pero la gente que tiene la idea del éxito no se rinde.

Cierta tarde tuve dos experiencias que ilustran la actitud más acertada y la equivocada con respecto a la salud. Acababa de dar una conferencia, y un sujeto de unos 30 años se acercó a mí y me pidió que hablásemos en privado unos minutos. Me felicitó por la disertación, y me dijo seguidamente, "Temo que sus ideas puedan no hacerme mucho bien".

—Mire usted —continuó diciendo—, tengo un mal en el corazón, y eso me ha mantenido en jaque... —y pasó entonces a explicarme que había visto a cuatro doctores, pero que no habían podido determinar cuál era su problema. Y me preguntó qué le sugería yo que hiciera.

—Bien —dijo—, yo no sé nada acerca del corazón, pero de un lego a otro, puedo decirle tres cosas que yo haría: primero, visitar al mejor especialista del corazón que pudiese encontrar, y aceptar su diagnóstico como definitivo. Usted ha consultado ya cuatro médicos y ninguno ha encontrado nada particular en su corazón. Deje que el quinto médico diga la última palabra. Bien pudiera ser que tenga un órgano sano. Mas si usted persevera en preocuparse por ello, con el tiempo podría enfermar gravemente del corazón. El hecho de estar escudriñando todo el tiempo una dolencia a menudo produce realmente la enfermedad.

La segunda cosa que le recomiendo es que lea el magnífico libro del doctor Schindler, *Cómo vivir los 365 días del año*. El doctor Schindler demuestra en este libro que tres de cuatro camas de hospital las ocupan personas que padecen EOE (Enfermedades de Origen Emocional). Imagínese, tres de cada cuatro personas que están enfermas en este momento se sentirían bien si hubiesen aprendido a manejar sus emociones. Lea el libro del doctor Schindler y trabaje en su programa para el "manejo de emociones".

Tercero, haga suya la frase "he decidido vivir hasta que muera" —le dije—, y pasé entonces a explicar a aquel amedrentado sujeto un saludable consejo que recibí hace muchos años de un amigo abogado que

había padecido tuberculosis y que debía llevar una vida mesurada, pero eso no le impidió practicar la abogacía, procrear una hermosa familia, y gozar verdaderamente de la vida. Mi amigo, que en la actualidad tiene 78 años, expresa su filosofía en estos términos: "Voy a vivir hasta que muera, y no permitiré que vida y muerte se confundan. Mientras esté en este mundo me propongo vivir." ¿Por qué vivir sólo a medias? Cada minuto que una persona malgasta pensando en que ha de morir, es un minuto en el que podría haber estado muerta.

Tuve que dejar aquí la conversación, pues debía abordar un avión para dirigirme a otra ciudad. A bordo del avión fue que tuve la segunda experiencia, de la cual voy a hablar ahora, y es mucho más interesante. Después del estrépito del despegue, escuché un sonido acompañado. Más bien asustado, miré al individuo que estaba sentado junto a mí, pues el sonido me pareció provenir de él.

Sonrió ampliamente y dijo: "No piense que es una bomba. Simplemente es mi corazón."

Me sentí, obviamente, sorprendido, y él empezó a contarme lo que le había sucedido.

Exactamente 21 días antes, había sufrido una operación en la que le pusieron una válvula de plástico en el corazón. Ese ruido acompañado, me explicó, podría continuar durante varios meses hasta que crecieran nuevos tejidos sobre la válvula artificial. Le pregunté qué pensaba hacer.

—¡Oh! —dijo—, tengo grandes planes. Voy a estudiar leyes cuando regrese a casa. Espero algún día trabajar para el gobierno. Los doctores me dicen que debo tomarlo con calma durante unos meses, pero que después estaré como nuevo.

Aquí tienen ustedes dos formas de hacer frente a los problemas de salud. El primer sujeto, sin estar siquiera seguro de tener un problema orgánico, estaba preocupado, deprimido, en el camino de la derrota, deseoso de que alguien secundara su idea de que no podía seguir adelante. El segundo individuo, después de haber sufrido una de las operaciones más difíciles que hay, estaba optimista, ansioso de hacer algo. ¡La diferencia radica en la forma en que recapacitaron respecto a la salud!

Directamente, he tenido varias experiencias con la excusitis de salud. Soy diabético. En el momento en que supe que padecía esta enfermedad (después de casi 5 000 inyecciones) se me advirtió: "La diabetes es una condición física; pero el mayor daño proviene de una actitud negativa hacia ella. Preocúpese por ella y entonces tendrá un problema verdaderamente grave".

Naturalmente, a raíz del descubrimiento de mi diabetes, he sabido de muchos otros diabéticos. Permítanme hablarles de dos casos extremos. Un sujeto que padece un caso leve, y que pertenece a esa fraternidad de la muerte en vida, vive obsesionado por el temor de los cambios de clima, y se le ve por lo regular ridículamente arropado. Le aterra la posibilidad de una infección, y por consiguiente evita a cualquiera que tenga el más ligero resuello. Siempre está temeroso de esforzarse en exceso y, en consecuencia, no hace casi nada. Gasta la mayor parte de su energía mental preocupándose por lo que podría ocurrir. Agobia a los demás contándoles "cuán horrible" es su problema en realidad. Su verdadero padecimiento no es la diabetes. Más bien es una víctima de la excusitis de salud. Se compadece por el hecho de ser inválido.

El otro extremo es un gerente de división de una gran compañía publicitaria. Su caso es grave: usa cerca de 30 veces tanta insulina como el sujeto mencionado antes. Mas no vive para estar enfermo. Vive para gozar de su trabajo y pasarlo bien. Un día me dijo: "Claro que es un inconveniente, pero también lo es rasurarse. Y no voy a quedarme en la cama. Cuando me inyecto, no dejo de alabar a las personas que descubrieron la insulina."

Un buen amigo mío, maestro universitario muy reconocido, perdió un brazo. A pesar de esta carencia, Juan siempre sonríe, siempre ayuda a los demás. Es casi tan optimista como el que más de toda la gente que conozco. Un día, él y yo tuvimos una charla sobre su defecto.

—Es sólo un brazo —dijo—; seguramente dos brazos son mejor que uno. Pero sólo perdí un brazo; mi espíritu está 100% intacto. Me siento muy agradecido por ello.

Otro amigo amputado es un excelente jugador de golf. Un día le pregunté cómo había podido desarrollar ese estilo casi perfecto con un solo brazo. Mencioné que muchos jugadores de golf con los dos brazos no podían hacerlo tan bien. Su respuesta lo dice todo:

—Bueno, mi experiencia es —repuso— que una actitud correcta y un solo brazo pueden superar a una actitud incorrecta y a los dos brazos juntos.

Una actitud correcta y un solo brazo pueden superar a una actitud incorrecta y a los dos brazos juntos. Piénselo un momento.

Es cierto, no solamente en el campo de golf, sino en cualquier faceta de la vida.

CUATRO COSAS QUE USTED PUEDE HACER PARA VENCER LA EXCUSITIS DE SALUD

La mejor vacuna contra la excusitis de salud contiene estas cuatro dosis:

1. Rehúya las conversaciones acerca de su salud. Cuanto más se habla de un achaque, incluso de un resfriado común, más parece empeorar el mal. Hablar de la mala salud se asemeja a fertilizar una semilla; y, además de ser una mala costumbre, aburre a la gente. Hace que uno parezca egoísta y quejoso como solterona. Las personas predispuestas al éxito desechan esta tendencia natural a hablar de su "mala" salud. Uno puede (y permítanme enfatizar la palabra *puede*) despertar un poco de compasión, pero no respeto y lealtad cuando uno es un quejumbroso crónico.

2. Rehúse preocuparse acerca de su salud. El doctor Walter Alvarez, especialista emérito de la famosa clínica Mayo, escribió: "Siempre rogué a los aprensivos que se controlaran. Por ejemplo, cuando vi a ese hombre (un sujeto convencido de que tenía un mal en la vesícula biliar, aunque ocho exámenes independientes de rayos X demostraban que el órgano estaba perfectamente normal), le supliqué que dejara de irradiar a su vesícula. He rogado a centenares de hombres pendientes de su corazón que dejen de hacerse electrocardiogramas."

3. Siéntase auténticamente agradecido porque su salud es tan buena como es. Hay un viejo aforismo valioso que se dice a menudo: "*Sentí pena por mí mismo porque tenía zapatos andrajosos hasta que me encontré con un hombre que no tenía pies.*" En lugar de quejarme diciendo "no me siento bien", es mucho mejor alegrarse porque uno está tan saludable como está. El solo hecho de sentirse agradecido por la salud que se tiene es una poderosa vacuna contra la aparición de nuevas dolencias, molestias y enfermedades reales.

4. Recuérdese con frecuencia, "Es mejor gastarse que enmohecarse" La vida es de usted para que la goce. No la derroche. No renuncie a vivir por pensarse en una cama de hospital.

II. "Y sin embargo usted tiene la capacidad de lograr el éxito." La excusitis de inteligencia, o el "yo no tengo la capacidad" es algo muy común. De hecho, es tan común que quizás incluso tanto como un 95% de la gente que nos rodea, la presenta en diversos grados. A diferencia de la mayor parte de los demás tipos de excusitis, la gente afectada por este tipo particular de la enfermedad, sufre en silencio. No son muchos

los que admiten abiertamente que carecen de un nivel de inteligencia adecuado. Más bien lo sienten en lo más profundo de su fuero interno.

La mayoría de nosotros incurre en dos errores básicos respecto a la inteligencia:

- a) Por un lado, subestimamos nuestra propia capacidad y,
- b) por el otro, sobreestimamos la capacidad de los demás.

A causa de estos errores son muchos los que se venden barato. No consiguen enfrentar situaciones difíciles porque ello "requiere inteligencia". Pero a la larga surge un sujeto al que no le inquieta la inteligencia y obtiene el empleo.

Lo que realmente importa no es cuánta inteligencia posea, sino cómo emplea la que tiene. El pensamiento que guía su inteligencia es mucho más importante que la cuantía de sus facultades. Permitanme repetirlo, pues esto es de vital importancia: **el pensamiento que guía su inteligencia es mucho más importante que cuánta inteligencia posea.**

En respuesta a la pregunta, "¿Tendría su hijo que ser un científico?", un eminente físico, dijo: "Un niño no necesita tener una mente veloz como relámpago para ser un hombre de ciencia, ni una memoria milagrosa, como tampoco es preciso que obtenga calificaciones muy altas en la escuela. Lo único que cuenta es que el pequeño posea un gran interés en la ciencia."

¡Interés y entusiasmo!, estos son los factores fundamentales aun en la ciencia.

Con una actitud positiva, optimista y cooperativa, una persona con un coeficiente intelectual de 100 ganará más dinero, merecerá más respeto y realizará mayores progresos que un individuo negativo, pesimista y no cooperativo, con un coeficiente de 120.

El juicio suficiente para acometer algo, ya sea una faena, un trabajo o un proyecto hasta completarlo, da mejores resultados que una inteligencia improductiva, aún cuando esa inteligencia improductiva tenga la capacidad del genio.

La persistencia constituye 95% de la habilidad.

En una fiesta de bienvenida celebrada hace un año, me encontré con un amigo de la universidad al que no veía desde hacía diez años. Gonzalo fue un magnífico estudiante, se graduó con honores. Su meta, cuando yo dejé de verlo, era poner un negocio propio.

Pregunté a Gonzalo qué clase de negocio había establecido finalmente.

—Bueno —confesó—, no emprendí un negocio propio. Hace cinco años, incluso hace un año, no habría dicho esto, pero ahora puedo decirlo. Cuando miro en retrospectiva mi educación universitaria, veo que me volví un experto en por qué no funciona un negocio. Aprendí todas las dificultades concebibles, todas las razones por las que puede fracasar un negocio pequeño: "Tiene que tener el capital suficiente." "Asegúrese de que el ciclo comercial esté bien.", "¿Existe una demanda grande de lo que usted va a ofrecer?", "¿Se encuentra estable la industria local?", mil y una cosas por averiguar.

—Lo que más me duele es que varios viejos amigos de la escuela preparatoria que no parecían ser muy competentes, y no asistían a clases, se ven hoy bien establecidos en sus propios negocios. Mientras que yo apenas me las arreglo como interventor de embarques. Si me hubiera instruido un poco más en por qué un negocio pequeño puede tener éxito, hoy estaría mucho mejor en todos sentidos.

El pensamiento que guió la inteligencia de Gonzalo fue más importante que la capacidad de su inteligencia.

La razón de por qué fracasan algunas personas brillantes. He vivido muy cercano a una persona calificada de genio, que posee una singular inteligencia abstracta y es Phi Beta Kappa. A pesar de su gran inteligencia natural, es una de las personas más desafortunadas que conozco. Tiene un trabajo verdaderamente mediocre (le asustan las responsabilidades). Nunca se ha casado (muchos matrimonios terminan en divorcio). Tiene pocos amigos (la gente lo aburre). Nunca invierte en propiedades de ninguna clase (podría perder su dinero). Este hombre emplea su capacidad cerebral en demostrar por qué las cosas no van a funcionar, en lugar de orientar su capacidad mental a buscar caminos para tener logros.

A causa de la actitud negativa que orienta su gran capacidad, este sujeto contribuye muy poco y no crea nada. Con un cambio de actitud, él podría tener en verdad grandes realizaciones. Tiene la inteligencia para conseguir un gran éxito, pero no tiene el poder del pensamiento.

Otra persona que conozco bien, fue incorporada al Ejército poco tiempo después de conseguir su doctorado en filosofía en una destacada universidad. ¿A qué dedicó estos tres años en el Ejército? No a ser oficial, ni a ser especialista en el Estado Mayor; en lugar de esto, durante tres años manejó un camión. ¿Por qué? Porque estaba imbuido de una actitud negativa hacia sus compañeros soldados ("Soy superior a ellos"), hacia los métodos y procedimientos del Ejército ("Son estúpi-

dos"), hacia la disciplina ("Eso es para los demás, no para mí"), hacia todo, incluyéndose él mismo ("Soy un tonto por no haber ideado una forma de escapar de esta miseria").

Este sujeto no se ganó el respeto de nadie. Todo su vasto conocimiento permaneció oculto. Sus actitudes negativas hicieron de él un lacayo.

Recuerde, el pensamiento que orienta su inteligencia es mucho más importante que cuánta inteligencia pueda usted tener. ¡Ni siquiera un doctor en filosofía puede hacer caso omiso de este principio básico del éxito!

Hace varios años me hice muy amigo de Felipe F., uno de los funcionarios de mayor rango de una importante agencia de publicidad. El era quien dirigía las investigaciones de mercado de la agencia, y estaba desarrollando un acertado trabajo.

¿Era Felipe un "cerebro"? Lejos de serlo, Felipe no sabía casi nada de técnicas de investigación. No sabía casi nada de estadística. No tenía un título (aunque toda la gente que trabajaba para él lo tenía). Y Felipe no pretendía conocer los aspectos técnicos de la investigación. ¿Qué era entonces lo que hacía posible que mi amigo tuviera ingresos tres veces mayores que los de cualquiera de sus subordinados?

Esto: Felipe era un ingeniero "humano". Felipe era 100% positivo. Podía inspirar a otros si se sentían abatidos. Era entusiasta. Generaba entusiasmo; entendía a la gente, y porque en verdad podía ver lo que la hacía funcionar a él le agradaba la gente.

No fue el cerebro de Felipe, sino la manera en que lo manejaba, lo que hizo de él un individuo tres veces más valioso para su compañía que los hombres calificados en la escala más alta en cuanto a coeficiente intelectual.

De cada 100 personas que se inscriben en una universidad, menos de 50 se titulan. Fue curiosa la respuesta que recibí a este respecto cuando pregunté a un director de admisiones cuál era su explicación.

"No es que sea insuficiente la inteligencia", dijo, "no admitimos a aquellos que no tienen la capacidad suficiente. Y no es tampoco cuestión de dinero. El que quiera mantenerse por sí mismo estando en la universidad puede hacerlo hoy en día. La verdadera razón es la actitud. Le sorprendería", dijo, "saber cuántos jóvenes abandonan los estudios porque no les agradan sus profesores, por los temas que tienen que estudiar y por los compañeros que tienen."

Es la misma razón, el pensamiento negativo, lo que explica el por qué la puerta hacia las posiciones ejecutivas de primera categoría está

cerrada para muchos jóvenes que inician su carrera. Las actitudes hoscas, negativas, despreciativas, más que una inteligencia corta, son lo que hace que miles de jóvenes ejecutivos se queden rezagados. Como un directivo me dijo en una ocasión, "Es raro que rechacemos a un joven porque carece de capacidad; casi siempre es por su actitud".

En una ocasión fui contratado por una compañía de seguros para averiguar por qué un 25% de los agentes estaba vendiendo más del 75% de los seguros, mientras que otro 25% de los agentes sólo vendían 5% de la cantidad total.

Miles de agentes fueron cuidadosamente investigados. Y la investigación mostró que, fuera de toda duda, no existía ninguna diferencia significativa en la inteligencia neta. Lo que es más, las diferencias de educación no explicaban la diferencia en los índices de ventas. La diferencia entre los muy afortunados y los muy desafortunados se reducía finalmente a las diferencias de actitudes, o a la diferencia en el manejo del pensamiento. El primer grupo se preocupaba menos, era más entusiasta y sentía un sincero agrado por la gente.

No podemos hacer mucho para cambiar el monto de la capacidad innata de la gente, pero con toda certeza podemos modificar la forma en que emplean la que tienen.

El conocimiento es poder, cuando se usa de manera constructiva. En estrecha vinculación con la excusitis de inteligencia se encuentra cierto pensamiento erróneo acerca del conocimiento. Con frecuencia escuchamos que el conocimiento es poder. Pero esta afirmación es sólo una verdad a medias. El conocimiento es sólo poder potencial. El conocimiento es poder solamente cuando se pone en práctica, y entonces lo es sólo si se usa de manera constructiva.

Se cuenta que alguna vez le preguntaron al gran científico Einstein cuántas pulgadas hay en un metro. La respuesta de Einstein fue, "no lo sé, ¿por qué tendría que llenarme la cabeza de información que puedo encontrar en dos minutos en cualquier libro de consulta común?"

Einstein nos dio una gran lección. Consideró que era más importante usar su mente para pensar que como depósito de información.

Una vez Henry Ford se vio envuelto en una querella por difamación con el *Chicago Tribune*. Este diario había llamado a Ford ignorante, y Ford, un hombre muy respetable, dijo, "Pruébenlo".

El *Tribune* le hizo preguntas sencillas, la mayoría de las cuales Ford, que tenía una mínima educación formal, no pudo contestar.

Finalmente, se exasperó por completo y dijo, "No conozco las respuestas a esas preguntas, pero podría encontrar a alguien que sí las conozca, en cinco minutos".

Henry Ford nunca estuvo interesado en la información variada. Sabía lo que todo ejecutivo importante sabe: que el arte de saber cómo conseguir una información es más importante que emplear la mente como un archivo de datos.

¿Cuánto vale un hombre enciclopedia? Hace no mucho pasé una velada muy interesante con un amigo que es presidente de una empresa manufacturera joven, pero que está creciendo con rapidez. El aparato de televisión casualmente quedó sintonizado en uno de los programas de preguntas más populares. El sujeto que estaba siendo examinado se había presentado durante varias semanas ya. Podía responder preguntas sobre toda clase de temas, un buen número de las cuales parecían absurdas.

Después de que el sujeto respondió una pregunta particularmente insólita, algo respecto a una montaña en Argentina mi anfitrión me miró y dijo: "¿Cuánto crees que pagaría yo a ese tipo para que trabajara para mí?"

—¿Cuánto —pregunté.

—Ni un centavo más de 1 000 pesos, y no a la semana, ni al mes, si no para toda la vida. He calculado su valor. Este "experto" no puede pensar; tan sólo puede memorizar. No es más que una enciclopedia humana, y me imagino que por 1 000 pesos puedo comprar una muy buena enciclopedia. De hecho, es posible que sea demasiado. El 90% de lo que ese tipo sabe lo puedo encontrar en un almanaque de los más baratos. Las personas que quiero que me rodeen —continuó— son aquellas que puedan resolver problemas, que puedan tener ideas. Personas que puedan soñar, y más tarde elaborar su sueño de una manera práctica; un hombre de ideas puede hacer dinero conmigo, no un hombre enciclopedia.

TRES MANERAS DE CURAR LA EXCUSITIS DE INTELIGENCIA

He aquí tres maneras sencillas de remediar la excusitis de inteligencia:

1. Nunca subestime su propia inteligencia, ni sobreestime la inteligencia de otros. No se venda barato. Concéntrese en sus ventajas. Descu-

bra sus talentos superiores. Recuerde, lo que importa no es qué tan inteligente es, sino cómo emplea usted su inteligencia. Maneje su inteligencia, en lugar de preocuparse por qué tan alto es su coeficiente intelectual.

2. Recuérdese varias veces al día, "Mis actitudes son más importantes que mi inteligencia". En el trabajo y en su casa, practique actitudes positivas. Fíjese en las razones por las que puede hacerlo, no en las razones por las que no puede. Desarrolle una actitud de ganador. Utilice su inteligencia de una manera creativa y positiva. Empléela para encontrar formas de ganar, no para probar que va a perder.

3. Recuerde que la habilidad de pensar es mucho más valiosa que la habilidad para memorizar datos. Use su mente para crear y desarrollar ideas, para encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Pregúntese, "¿Estoy usando mi capacidad mental para hacer historia, o la estoy usando simplemente para registrar la historia que hacen otros?"

III. "No funciona. Soy demasiado viejo (o demasiado joven)". La excusitis de edad, el mal del fracaso por no estar en la época de la vida adecuada, se presenta en dos formas fáciles de identificar: el "soy demasiado viejo" y la forma "soy demasiado joven".

Usted debe haber escuchado a cientos de personas de todas las edades explicar su mediocre realización en la vida de una manera semejante a ésta: "Soy demasiado viejo (o joven) para abrirme camino. No puedo hacer lo que deseo, o no soy capaz de hacerlo, porque mi edad es un obstáculo."

Es en verdad sorprendente cuán pocas son las personas que se sienten en la "edad correcta", en el momento oportuno. Y es una pena. Esta excusa le ha cerrado la puerta de una oportunidad real a miles de individuos; aquellos que piensan que su edad no es la adecuada y, en consecuencia, no se molestan siquiera en intentarlo.

La forma de "soy demasiado viejo" es la variedad más común de excusitis de edad. Este mal se difunde de maneras muy sutiles. Se realiza un programa de televisión acerca de un alto ejecutivo que perdió su trabajo a causa de una fusión de empresas y que no puede encontrar otro trabajo por ser demasiado viejo. El ejecutivo busca durante meses otro trabajo, pero no puede encontrarlo, y al final, después de considerar el suicidio por un momento, decide, racionalizando su situación, que es agradable hallarse sin trabajo.

Son muy populares las obras y artículos de revistas sobre este tema, "¿Por qué se encuentra acabado a los 40?", y no porque representen si-

tuciones reales, sino porque apelan a infinidad de mentes desasosegadas que buscan una excusa.

COMO MANEJAR LA EXCUSITIS DE EDAD

La excusitis de edad tiene remedio. Hace pocos años, mientras conducía un programa de adiestramiento para ventas, descubrí un excelente suero que, a la vez que cura este mal, sirve de vacuna para que usted no opte ya por contraerlo.

En dicho programa de adiestramiento había un asistente llamado Carlos, quien tenía 40 años y deseaba un cambio para proyectarse como representante de una empresa manufacturera, pero pensaba que era demasiado viejo ya para eso. "Después de todo," explicaba, "yo he tenido que comenzar de cero. Y por tal razón soy ahora demasiado viejo. Tengo 40 años."

Conversé con Carlos varias veces acerca de su problema de "vejez". Empléé la antigua medicina, "Usted es tan viejo como se sienta," pero me di cuenta de que no llegaba a ninguna parte. (Con mucha frecuencia la gente replica: "¡Pero en realidad me siento viejo!")

Finalmente, descubrí un método que funcionó. Un día después de la sesión del curso, lo probé con Carlos. Le dije, "Carlos, ¿cuándo comienza la vida productiva de un hombre?"

Reflexionó durante unos segundos y respondió, "Bueno, cuando tiene unos 20 años, supongo."

"De acuerdo," dije, "ahora dígame, ¿cuándo termina la vida productiva de un hombre?"

Carlos respondió, "Bueno, si se encuentra en buena forma y le agrada su trabajo, creo que un hombre puede ser aún muy productivo a los 70 años, poco más o menos."

—Bien —dije—, algunas personas son sumamente productivas después de llegar a los 70, pero permítame convenir en lo que acaba de decir: los años productivos de un hombre abarcan de los 20 a los 70. Es decir, constituyen un periodo de 50 años, o medio siglo. Carlos —le dije—, usted tiene 40. ¿Cuántos años de vida productiva ha gastado?

—Veinte —contestó.

—¿Y cuántos le quedan?

—Treinta —respondió.

—En otras palabras, Carlos, no ha alcanzado siquiera el punto medio; usted ha agotado sólo el 40% de sus años productivos.

Miré a Carlos, y me di cuenta de que había comprendido. Había quedado curado de la excusitis de edad. Carlos se dio cuenta de que aún tenía muchos años de oportunidad. Cambió de pensar, "Soy ya viejo", a "Aún soy joven". Se da cuenta ahora de que lo importante no es cuán viejo sea uno, de que nuestra actitud respecto a la edad es lo que la hace una bendición o un obstáculo.

Curarse de la excusitis de edad a menudo abre las puertas a oportunidades que se creían ya perdidas. Un conocido mío se pasó muchos años haciendo una gran diversidad de cosas: en ventas, manejando un negocio propio, trabajando en un banco, pero sin encontrar nunca lo que en realidad quería hacer por sobre cualquier otra cosa. Finalmente, concluyó que lo que más le satisfaría sería ser sacerdote. Pero cuando lo pensó, se consideró ya demasiado viejo. Tenía 45 años, tres hijos pequeños y poco dinero.

Pero, afortunadamente, se armó de valor y se dijo, "Cuarenta y cinco años o no, voy a ser ministro de una iglesia."

Sin nada más que su inmensa fe, se inscribió en un programa de 5 años de adiestramiento sacerdotal. Cinco años después, se ordenó como ministro y se estableció en una agradable congregación.

—Viejo? Desde luego que no. Tenía por delante todavía 20 años de vida productiva. No hace mucho hablé con él y me dijo:

—Sépa usted que si no hubiera tomado esa gran decisión cuando tenía 45 años, habría malgastado el resto de mi vida volviéndome viejo y amargado. Ahora me siento en todos sentidos tan joven como cuando tenía 20 años.

Y en muchos sentidos lo aparentaba también. Cuando se vence la excusitis de edad, el resultado natural es que se gana el optimismo de la juventud y se siente uno joven. Cuando se superan los temores de las limitaciones de la edad, se añade años a la vida y a la realización.

Un antiguo compañero mío de universidad puede darnos una visión interesante de cómo vencer la excusitis de edad. Guillermo se graduó en Harvard a la edad de veinte años, poco más o menos. Después de 24 años en una casa bursátil, durante los cuales hizo una modesta fortuna, decidió que quería volverse profesor universitario. Sus amigos le advirtieron que tendría que esforzarse mucho para avanzar en el difícil programa de estudios. Pero Guillermo estaba decidido a alcanzar su meta, y se inscribió en la universidad, a la edad de 51 años. A

los 55 había conseguido el grado. Hoy día, Guillermo es presidente del Departamento de Economía de una acreditada universidad de profesiones liberales. Está muy feliz también. Sonríe cuando comenta, "He ganado casi una tercera parte de los mejores años que me quedan".

La vejez es un mal del fracaso. Derrótela negándose a permitir que lo limite.

¿Cuándo es demasiado joven una persona? La idea "Soy demasiado joven" es una forma de la excusitis de edad que también hace mucho daño. Hace cerca de un año, un muchacho de 23 años, llamado Enrique, vino a verme porque tenía un problema. Enrique era un excelente joven. Había sido paracaidista en el servicio militar y luego había asistido a la universidad. Mientras seguía sus estudios, Enrique mantenía a su mujer y a su hijo trabajando como vendedor para una compañía de traslado y almacenaje. Realizaba un estupendo trabajo, tanto en la universidad como en la compañía.

Pero aquel día se encontraba preocupado:

—Dr. Schwartz —me dijo—, tengo un problema; en la compañía me ofrecen el puesto de director de ventas. Esto me haría supervisor de unos ocho vendedores.

—Enhorabuena, ¡es una noticia maravillosa! —dije yo—, pero parece usted más bien preocupado.

—Bueno —continuó—, las ocho personas a las que tengo que supervisar son de siete a 21 años mayores que yo. ¿Qué cree usted que debo hacer? ¿Podré manejarlo?

—Enrique —le dije—, el gerente general de su compañía obviamente considera que usted es lo suficientemente maduro, o no le habría ofrecido este trabajo. Recuerde solamente estos tres puntos y todo saldrá bien: en primer lugar, olvídense de su edad. Antaño en el campo, un muchacho se hacia hombre cuando demostraba que podía hacer el trabajo de un hombre. La cifra de su cumpleaños no tenía nada que ver. Y esto mismo se aplica en su caso. Cuando usted demuestre que es capaz de manejarse como director de ventas, automáticamente será lo suficientemente maduro.

En segundo lugar, no tome ventaja en su nueva situación privilegiada. Muestre respeto hacia los vendedores. Pregúntele si tienen sugerencias. Hágalos sentir que trabajan para el capitán de un equipo, no para un dictador. Haga esto, y trabajarán para usted, no en contra suya.

Y, en tercer lugar, acostúmbrese a tener trabajando para usted a personas de mayor edad. Los líderes en todos los campos muy pronto se dan cuenta de que son más jóvenes que mucha de la gente que super-

visan. De modo que acostúmbrese. Le será de utilidad para el porvenir, cuando surjan oportunidades aun mejores.

Y recuérdelo, Enrique, su edad no tiene que ser un obstáculo a menos que usted la convierta en uno.

Actualmente, Enrique se desenvuelve muy bien. Le agrada el ramo en el que trabaja y tiene el proyecto de, en unos años, organizar su propia compañía.

La juventud tan sólo es un inconveniente cuando se la considera así. A menudo usted ha escuchado decir que ciertos trabajos requieren de una madurez física "considerable", trabajos como la venta de valores y seguros. Que usted debe tener o cabello gris o no tenerlo para lograr la confianza de un inversionista, lo cual es un completo disparate. Lo que en realidad importa es cuán bien conoce usted su oficio. Si usted conoce su oficio y entiende a las personas, es lo suficientemente maduro para llevarlo adelante. La edad no tiene una relación real con la capacidad, a menos que usted se convenza de que sólo los años pueden darle lo que necesita para lograr su fin.

Muchos jóvenes se sienten relegados a causa de su juventud. Ahora bien, es cierto que, en una organización, otra persona que sea insegura y le tema al trabajo puede intentar bloquear su avance, aduciendo su edad o alguna otra cosa.

Pero no lo hará la gente que en verdad cuenta en una compañía. Ellos le delegarán tanta responsabilidad como crean que usted puede manejar. Demuestre que tiene capacidad y una actitud positiva, y su juventud será considerada una ventaja.

A manera de resumen, el remedio de la excusitis de edad es:

1. Mire su edad actual de manera positiva. Piense "Soy aún joven", no "Ya soy viejo". Practique buscar nuevos horizontes, y adquiera el entusiasmo y el sentir de la juventud.

2. Calcule cuánto tiempo productivo le queda. Recuerde, una persona de 30 años aún tiene el 80% de su vida productiva por delante. Y alguien de 40 años todavía tiene un enorme 60% —el 60% mejor— de sus años de provecho. ¡La vida realmente es más larga de lo que la mayoría de la gente piensa!

3. Invierta en el futuro para hacer lo que en verdad desea hacer. Sólo es demasiado tarde cuando su mente se vuelve negativa y considera que es demasiado tarde. Deje de pensar "Debí haber comenzado hace años". Este pensamiento conduce al fracaso. En su lugar, piense, "Voy

a comenzar ahora, tengo por delante mis mejores años". Esta es la manera en que piensa la gente afortunada.

IV. "Pero mi caso es distinto; yo atraigo la mala suerte." Recientemente, escuché a un ingeniero en vialidad discutir acerca de la seguridad en los caminos. Señalaba que muchos miles de personas mueren cada año en los llamados accidentes de tráfico. El punto fundamental de su conversación era que no existen los accidentes en un sentido estricto. Lo que denominamos accidente es el resultado de una falla humana o mecánica, o de una combinación de ambas.

Lo que estaba diciendo este experto en cuestiones de tráfico ejemplifica lo que han dicho muchos sabios en diferentes épocas: **todo tiene una causa**. Nada hay que suceda que no tenga una causa. No hay nada accidental en el clima que hoy reina. Es resultado de causas específicas. Y no hay ninguna razón para pensar que en las cuestiones humanas sucede de manera distinta.

Con todo, difícilmente pasa un día sin que uno escuche a alguien culpar de sus problemas a la "mala" suerte. Y es también raro el día que no se escucha a alguien atribuir a la "buena" suerte el éxito de otra persona.

Permítanme exemplificar la manera en que la gente suele incurrir en la excusitis de suerte. Hace no mucho comí con tres ejecutivos jóvenes. El tema de conversación de ese día fue Jorge C., quien precisamente la víspera había sido elegido entre su grupo para una promoción importante.

¿Por qué Jorge consiguió ese puesto? Estos tres hombres sacaron a colación toda clase de razones: suerte, empuje, servilismo, la manera en que la esposa de Jorge adulaba al jefe; todo menos la verdad. La verdad era que Jorge estaba simplemente mejor calificado. El había estado desempeñando mejor su trabajo. Trabajaba más duro. Tenía una personalidad más fuerte.

También supe que los funcionarios más altos de la compañía habían dedicado mucho tiempo a considerar quién de los cuatro jóvenes debía ser promovido. Mis tres desilusionados amigos deberían darse cuenta de que los directivos superiores no eligen ejecutivos importantes sacando nombres de un sombrero.

Hace no mucho, estuve hablando sobre la gravedad de la excusitis de suerte con un ejecutivo de ventas de una compañía dedicada a la fabricación de herramientas. Se entusiasmó con el problema y comenzó a contar su propia experiencia al respecto.

—Nunca antes había oido hablar acerca de esto —dijo—, pero es uno de los problemas más difíciles con los que todo ejecutivo de ventas tiene que luchar. Apenas ayer tuvo lugar en mi compañía algo que exemplifica a la perfección lo que usted me dice.

—Uno de los vendedores llegó casi a las 4:00 p.m. con un pedido importante de herramientas por un valor de 34 812 pesos. Otro de los agentes, cuyo rendimiento es tan bajo que constituye un problema, se hallaba en la oficina en aquel momento. Al escuchar que Juan daba las buenas noticias, lo felicitó más bien con envidia y le dijo: "Bueno, Juan, ¡otra vez ha tenido usted suerte!"

Ahora bien, lo que este poco enérgico agente no quería aceptar era que la suerte no tenía nada que ver con la cuantiosa venta realizada por su compañero. Juan había estado trabajando a aquel cliente durante meses. Había hablado en diversas ocasiones con media docena de personas de aquella empresa. Se había pasado noches enteras meditando lo que más les convenía. Después hizo que nuestros ingenieros realizaran algunos bocetos preliminares del equipo. Lo de Juan no fue suerte, a menos que se quiera llamar suerte a un trabajo escrupulosamente planeado y a un plan pacientemente llevado a cabo.

Supóngase que se hubiera echado mano de la suerte para reorganizar una empresa muy importante. Si la suerte determinara quién hace qué cosas y quién va a dónde, las empresas de una nación quebrarían. Suponga por un momento que una empresa muy importante fuera totalmente reorganizada con base en la suerte. Que para realizar la reorganización, se colocaran en una caja los nombres de todos los empleados y que el primer nombre que saliera fuera para designar a un presidente; el segundo, al vicepresidente ejecutivo, y así sucesivamente hasta completar la lista de los cargos de la empresa.

Parece estúpido, ¿no? Pues bien, este es el modo en que obraría la suerte.

Las personas que alcanzan la cima en cualquier ocupación —administración de empresas, ventas, leyes, ingeniería, actuación, o cualquier otra— llegan ahí porque tienen actitudes sobresalientes, y usan su buen juicio en un trabajo esmerado y arduo.

DOS MANERAS DE VENCER LA EXCUSITIS DE SUERTE

1. Acepte la ley de la causa y el efecto. Eche otro vistazo a lo que parece ser la "buena suerte" de alguien. Encontrará que lejos de ser suer-

te, es preparación, planeación y un pensamiento que propicia el éxito, lo que hay detrás de su buena fortuna. Eche otro vistazo también a lo que parece ser "mala suerte" para alguien. Observe y descubrirá algunas razones específicas. El señor Exito recibe un revés, y aprende de ello sacándole provecho. Mientras que, cuando el señor Mediocridad pierde, no saca de ello aprendizaje alguno.

2. No sea iluso. No derroche su energía mental en soñar una manera fácil de lograr el éxito. No se consigue el éxito simplemente por medio de suerte. El éxito es resultado de la realización y del manejo de aquellos principios que lo propician. No cuente con la suerte para conseguir promociones, triunfos, las cosas buenas de la vida. La suerte sencillamente no está hecha para proporcionar estas cosas buenas. En vez de eso, concéntrese en desarrollar en usted aquellas cualidades que le puedan hacer un ganador.

Construya la confianza y destruya el miedo

Los amigos obran con la mejor intención cuando dicen, "Es sólo tu imaginación. No te preocupes. No hay nada que temer."

Pero usted y yo sabemos que esta clase de medicina para alejar el miedo nunca funciona realmente. Tales comentarios tranquilizadores pueden aliviar nuestro temor por unos minutos, o quizás incluso durante unas horas, pero la idea "es tan sólo tu imaginación" no es en realidad eficaz para erigir la confianza y vencer el temor.

Sí, el miedo es real; y debemos reconocer que existe, antes de que podamos vencerlo.

La mayor parte de los miedos son en la actualidad psicológicos. La preocupación, la tensión, la confusión y el pánico se derivan todos de una imaginación negativa mal conducida. Sin embargo, el simple hecho de conocer el origen de un temor no lo remedia. Si un médico descubre que usted tiene una infección en alguna parte de su cuerpo, su trabajo no termina ahí, el procede a prescribir un tratamiento que cure esa infección.

La tan mentada frase, "no está más que en tu mente", supone que el temor en realidad no existe. Pero **sí** existe. El miedo es **real**. El miedo es el enemigo número uno del éxito. El miedo impide a la gente aprovechar oportunidades; el miedo agota la vitalidad física; el miedo enferma verdaderamente a la gente, propicia trastornos orgánicos, acorta la existencia; el miedo le cierra la boca cuando usted quiere hablar.

El miedo —la incertidumbre, la falta de confianza— explica por qué aún tenemos recesiones económicas. El miedo explica por qué millones de personas tienen pocas realizaciones y gozos.

El temor es en verdad una fuerza muy poderosa. En una forma u otra el temor impide a la gente obtener lo que desea de la vida.

El miedo de todo tipo y tamaño es una forma de infección psicológica. Y una infección mental podemos curarla de la misma manera en que curamos una infección del cuerpo: con tratamientos específicos cuya eficacia ha sido comprobada.

Antes que nada, sin embargo, como parte de su preparación para el tratamiento, debe condicionarse con este pensamiento, que es un hecho: toda confianza es adquirida, es algo que se desarrolla. Nadie nace con confianza. Esas personas que usted conoce, y que irradian confianza, que han vencido a las preocupaciones, que se sienten a gusto en todas partes y todo el tiempo, adquirieron esa confianza paso a paso.

Usted también puede hacerlo. Este capítulo le mostrará cómo.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la Marina de los E.U.A. se aseguró de que todos los nuevos reclutas o bien supieran nadar o aprendieran a hacerlo. La idea, claro está, era que la habilidad para nadar algún día podía salvar la vida de un marino en el mar.

Los reclutas que no sabían nadar fueron puestos en clases de natación. Yo pude observar algunas de esas experiencias de entrenamiento. En un sentido superficial, era divertido ver a hombres jóvenes y saludables aterrados por unos metros de agua. Uno de los ejercicios que recuerdo exigía al nuevo marino que saltara desde una plataforma de dos metros de altura, a una alberca, mientras seis nadadores expertos esperaban dispuestos a prestar ayuda.

Observar esto, con una mirada más profunda, era una visión triste. El temor que aquellos jóvenes mostraban era real. Con todo, lo único que había entre ellos y la derrota era un lanzamiento hacia la profundidad del agua. En más de una ocasión vi a estos jóvenes ser empujados "accidentalmente" de la plataforma. El resultado: la derrota del miedo.

Este incidente, tan familiar para miles de antiguos marinos, ilustra con precisión un punto: la acción vence el temor. La indecisión, la posposición, por el contrario, alimenta el temor.

Anote ahora mismo eso en su libro de reglas para el éxito. **La acción vence el temor.**

La acción es en verdad un remedio para el miedo. Hace algunos meses vi a verme un ejecutivo apenas entrado en los cuarentas. Tenía un cargo de responsabilidad como comprador de una enorme organización de ventas al menudeo.

Con preocupación, explicó, "Tengo miedo de perder mi empleo. Albergo el sentimiento de que mis días están contados".

—¿Por qué? —pregunté.

—Bueno, el patrón está en mi contra. La suma de las ventas en mi departamento está lejos del 7% desde hace un año. Esto es terrible; sobre todo porque las ventas totales de la tienda están por encima del 6%. He tomado un par de decisiones poco sensatas en los últimos tiempos, y el gerente comercial ha aludido a mí varias veces diciendo que no marcho al paso del progreso de la compañía.

Nunca he sentido nada parecido a esto antes —continuó—; siento que pendo de un hilo, y es visible. Mi asistente de compras lo percibe. El personal de ventas también se da cuenta. Los otros ejecutivos, desde luego, se dan cuenta de que estoy fallando. Un encargado de compras incluso sugirió, en una reunión de todos los jefes de compras el otro día, que parte de mi línea debía llevarse a su departamento donde, decía él, "Podría redituar algo para la tienda". Es como estarse ahogando y tener a una multitud de espectadores parados ahí esperando a que me hunda.

El ejecutivo continuó hablando, exponiendo en detalle su problemática. Finalmente lo interrumpí y le pregunté:

—¿Y qué está haciendo usted al respecto? ¿Qué está haciendo para corregir la situación?

—Bueno —respondió—, no hay mucho que pueda hacer, creo, pero tengo esperanzas de que mejore.

Respondí con una pregunta a este comentario:

—Honradamente, ¿cree que baste con tener esperanzas? —e hice una pausa, no tan larga como darle la oportunidad de responder, y le planteé otra pregunta—, ¿por qué no emprende usted alguna acción para apoyar su esperanza?

—Continúe usted —me pidió.

—Hay dos clases de acción que pueden aplicarse a su caso. Primero, comience esta misma tarde a aumentar el total de las ventas. Es necesario hacerles frente. Hay alguna razón por la que sus ventas han descendido. Encuéntrela. Es posible que necesite realizar una venta especial para liquidar la mercancía que está saliendo lentamente, de manera que esté en condiciones de comprar nuevas mercancías. Quizá pueda reacomodar sus mostradores de exhibición. Tal vez sus vendedores necesitan más entusiasmo. No puedo señalar con precisión qué haría que aumentaran sus ventas, pero algo habrá. Y probablemente

sería conveniente que hablara en privado con su gerente comercial. Puede estar a punto de prescindir de usted, pero en cuanto usted hable con él y le pida un consejo, él sin duda le concederá más tiempo para que las cosas funcionen. Resulta demasiado caro para la tienda reemplazarlo a usted, en tanto en la dirección consideren que existe la posibilidad de que usted encuentre una solución.

—Entonces —continué—, haga que sus asistentes de compras estén atentos. Evite comportarse como un hombre que se ahoga. Haga que los que le rodean sepan que está aún vivo.

En sus ojos renacía el valor. Y preguntó entonces:

—Dijo usted que había dos tipos de acción que debía emprender. ¿Cuál es el segundo?

—El segundo tipo de acción podría decirse que consiste en una póliza de seguro, haga conocer a dos o tres de sus amigos más cercanos que estén en el ramo, que usted podría considerar una oferta de otra tienda, asumiendo desde luego que ésta ha de ser sustancialmente mejor que su trabajo actual.

Yo no creo que su trabajo sea inseguro una vez que usted emprenda alguna acción positiva para hacer que aumenten las ventas. Pero en caso de que así fuera, es bueno tener uno o dos ofrecimientos. Recuerde, es diez veces más fácil para un hombre que tiene trabajo conseguir otro, que para alguien desempleado.

Hace unos días me llamó este ejecutivo que alguna vez se sintió angustiado.

—Después de nuestra plática, puse todo mi esmero y realicé algunos cambios, pero el cambio fundamental fue el que emprendí con mis vendedores. Yo acostumbraba tener una reunión de ventas una vez a la semana, pero ahora tenemos una reunión diaria por las mañanas. He conseguido que realmente se entusiasmen. Creo que una vez que percibieron cierta vida en mí, se sintieron dispuestos a esforzarse más también; tan sólo estaban esperando a que yo pusiera de nuevo en marcha las cosas.

Sin duda todo está funcionando bien. La semana pasada mis ventas fueron por mucho las mejores en el año y mucho mejores que las ventas promedio de la tienda.

¡Ah! y por cierto —continúo diciendo—, quiero contarle otra buena noticia. Desde que conversamos, conseguí dos ofrecimientos de trabajo. Naturalmente me agradó, pero los rechacé pues ahora parece que todo va bien aquí.

Cuando enfrentamos problemas difíciles, nos quedamos empantanados en el lodo hasta que emprendemos alguna acción. La esperanza es el punto de partida. Pero la esperanza requiere de la acción para conseguir victorias.

Ponga en marcha el principio de la acción. La próxima vez que experimente un temor, por pequeño o grande que sea, manténgase firme. Luego busque una respuesta a esta pregunta: ¿qué clase de acción puedo emprender para vencer mi miedo?

Delimite en qué consiste su temor, y en seguida emprenda la acción conveniente.

A continuación aparecen algunos ejemplos de miedos y algunas acciones posibles para remediarlos.

| Tipo de miedo | Acción |
|---|---|
| 1. Vergüenza a causa de la apariencia personal. | Mejórela. Vaya a la peluquería o al salón de belleza. Lustre su calzado. Tenga en general un mejor aspecto. No es necesario que lleve siempre ropa nueva . |
| 2. El temor de perder a un cliente importante. | Trabaje dos veces con más ahínco para dar un mejor servicio. Corrija todo aquello que pueda hacer que los clientes pierdan su confianza en usted. |
| 3. El miedo de fracasar en un examen. | El tiempo que invierte en preocuparse, inviértalo en estudiar. |
| 4. El miedo a las cosas que se encuentran completamente fuera de nuestro control. | Desvíe su atención hacia algo distinto por completo. Salga a su patio y arranque malas hierbas. Juegue con sus hijos. Vaya al cine. |
| 5. El temor de sufrir un daño físico a causa de algo fuera de su control, como un tornado o un avión que cae sin control. | Desvíe su atención a ayudar a tranquilizar a los demás. Rece. |

6. El miedo a lo que otras personas puedan pensar o decir.

Convénzase de que lo que planea hacer es lo correcto, y entonces hágalo. Nadie nunca hace algo digno de consideración por lo que no sea criticado.

7. El miedo a hacer una inversión o a comprar una casa.

Analice todos los factores. Enseguida, sea firme, tome una decisión y aférrese a ella. Confíe en su propio juicio.

8. El miedo a la gente.

Ubique a las personas a partir de la perspectiva adecuada. Recuerde que las otras personas son simplemente seres humanos en todo semejantes a usted.

Emplee este método de dos pasos para vencer el miedo y ganar confianza:

1. Defina cuál es su miedo. Precíselo. Determine exactamente a qué teme.

2. Entonces emprenda la acción. Existe algún tipo de acción para cualquier clase de miedo.

Y, recuerde, la indecisión no hace más que agrandar, intensificar, el temor. Actúe con presteza. Sea decidido.

Gran parte de la falta de confianza en uno mismo tiene su origen directamente en una memoria mal orientada.

Su cerebro es en muchos sentidos semejante a un banco. Todos los días uno deposita pensamientos en un "banco mental". Estos pensamientos depositados se incrementan y se convierten en nuestra memoria. Cuando uno se pone a pensar, o cuando enfrenta un problema, le dice realmente a su banco de memoria, "¿Qué sé ya acerca de esto?"

Su banco de memoria responde automáticamente y le proporciona información, referente a esta situación, que usted ha depositado antes. Su memoria es, por consiguiente, el proveedor básico de materia prima para su nuevo pensamiento.

El cajero de su banco de memoria es tremadamente confiable. Nunca lo contradice. Si usted se le acerca y le dice, "Cajero, quiero que me des aquellos pensamientos que deposité anteriormente y que prueban mi inferioridad con respecto casi a cualquier otra persona", él responderá, "En efecto, señor, tengo aquí el recuerdo de cómo usted fracasó ya dos veces antes cuando intentó esto. El recuerdo de lo que le

dijo su profesor de sexto grado acerca de su incapacidad para lograr cosas... El recuerdo de lo que casualmente escuchó a sus compañeros de trabajo diciendo de usted... El recuerdo..."

Y uno a uno, el señor cajero va sacando de su cerebro todos los pensamientos que demuestran que usted no es competente.

Pero supóngase que usted visita al cajero de su memoria con esta solicitud: "Cajero, enfrento una decisión difícil. ¡Puede proporcionarme todos los pensamientos que puedan darme confianza?"

Y, una vez más, el cajero dirá, "En efecto, señor," aunque esta vez le proporcionará los pensamientos que usted ha depositado en el sentido de que usted puede triunfar: "Tengo aquí el recuerdo del excelente trabajo que desempeñó antes en una situación similar... El recuerdo de toda la confianza que depositó en usted el señor García... El recuerdo de lo que dicen de usted sus buenos amigos... El recuerdo..."

El cajero, siempre totalmente dispuesto, le permitirá sacar el pensamiento que usted deseé de los que usted ha depositado, pues, después de todo, es su banco.

He aquí dos cosas específicas que hacer para edificar la confianza a partir de un manejo eficiente de su banco de memoria:

1. **Deposite solamente pensamientos positivos en su banco de memoria.** Visto con justicia, todo mundo enfrenta situaciones sumamente desagradables, perturbadoras y desalentadoras; pero las personas afortunadas y las personas desafortunadas abordan tales situaciones de maneras completamente distintas. Las personas desafortunadas se las toman a pecho, por así decirlo; hacen hincapié en las situaciones desagradables, y con ello les dan pauta en su memoria. No sustraen sus mentes en ellas. Antes de dormir, la situación molesta es lo último en lo que piensan.

Por otro lado, las personas afortunadas, seguras de sí mismas, "no le conceden más consideración". Las personas afortunadas se especializan en poner en su banco de memoria pensamientos positivos.

¿Qué clase de rendimiento podría tener su automóvil si todas las mañanas antes de ir a trabajar usted le arrojara dos puñados de tierra en el motor? Esa delicada máquina pronto sería una porquería, sin posibilidad de hacer lo que usted quiere que haga. Los pensamientos desagradables y negativos que se depositan en la mente afectan de esa misma manera. Los pensamientos negativos producen un desgaste innecesario en su motor mental. Producen preocupación, frustración y

sentimientos de inferioridad. Lo sacan a uno del camino mientras otros van hacia adelante.

Haga lo siguiente: en esos momentos en que está solo con sus pensamientos —mientras conduce su automóvil o está comiendo solo—, recuerde las experiencias placenteras, positivas. Ponga pensamientos positivos en su banco de memoria. Esto fomenta la confianza. Proporcionele el pensamiento, "Sin duda me siento bien", lo cual también contribuye a mantener su cuerpo funcionando correctamente.

He aquí un plan excelente. Exactamente antes de irse a dormir, deposite en su banco de memoria pensamientos positivos. Haga un recuento de sus ventajas. Recuerde la cantidad de cosas buenas que tiene que agradecer: su esposa o esposo, sus hijos, sus amigos, su salud. Recuerde las cosas buenas que vio hacer a la gente hoy. Recuerde sus pequeños logros y victorias. Repase las razones por las que le alegra estar vivo.

2. Saque sólo pensamientos positivos de su banco de memoria. Hace varios años estuve estrechamente vinculado con una sociedad de consejeros psicológicos. Trataban muchas clases de casos, pero sobre todo trataban problemas matrimoniales y de adaptación psicológica a la situación, todo lo relacionado con cuestiones de la mente.

Una tarde, cuando conversaba con el presidente de la sociedad acerca de su profesión y de sus técnicas para ayudar a las personas con una inadaptación grave, él hizo la siguiente observación: "Ya sabe, no habría necesidad de mis servicios si la gente hiciera una sola cosa."

—¿Qué cosa? —pregunté con interés.

—Simplemente lo siguiente: destruir sus pensamientos negativos antes de que esos pensamientos se conviertan en monstruos en su mente. La mayoría de las personas que trato de ayudar —continuó— manejan su museo privado de horror mental. Muchas dificultades conjugales, por ejemplo, tienen como fondo el "monstruo de la luna de miel". La luna de miel no fue tan satisfactoria como uno o ambos cónyuges hubieran esperado, pero en lugar de sepultar ese hecho en la memoria, ellos lo traen a la mente cientos de veces, hasta que se convierte en un descomunal obstáculo para el buen funcionamiento de las relaciones maritales, y entonces vienen a mí cinco o diez años después.

Por lo general, claro está, mis clientes no se percatan de en qué radica su problema. Mi trabajo es revelarles y explicarles el origen de su dificultad, y ayudarlos a ver lo trivial que es en realidad.

Una persona puede hacer un monstruo mental de casi cualquier suceso desagradable —continuó diciendo mi amigo psicólogo—. Un fracaso laboral, un rompimiento amoroso, una mala inversión, una decepción por la conducta de un hijo adolescente, todos son monstruos comunes que tengo que ayudar a destruir en las personas afectadas.

Es claro que cualquier pensamiento negativo, si es nutrido mediante el recuerdo incesante, puede convertirse en un verdadero monstruo para la mente, echando por tierra toda la confianza y preparando el terreno para problemas psicológicos graves.

En un artículo reciente, "El camino hacia la autodestrucción", se señala que más de 30 000 norteamericanos se suicidan cada año y otros 100 000 intentan quitarse la vida. Y dice después, "Existen pruebas atterradoras de que millones de personas más se aniquilan mediante métodos más lentos y menos obvios. Incluso hay otros que se suicidan espiritualmente, más que físicamente, al buscar constantemente formas de humillarse, castigarse y en general menospreciarse."

El psicólogo amigo que mencioné antes me refirió la manera en que ayudó a una de sus pacientes a que dejara de "suicidarse espiritual y mentalmente".

—Esta paciente —explicaba— se encontraba al final de su tercera década y tenía dos hijos. En términos comunes, sufría de una depresión profunda. Al mirar al pasado, veía todos los acontecimientos de su vida como experiencias desdichadas. Sus días de escuela, su matrimonio, cuando tuvo a sus hijos, los sitios en los que había vivido, todo lo consideraba negativamente. Decía que no podía recordar ninguna ocasión en la que hubiera sido verdaderamente feliz. Y, puesto que lo que uno recuerda del pasado tiñe lo que uno ve en el presente, no veía nada sino pesimismo y oscuridad.

Cuando le pedí que me dijera qué veía en una imagen que le mostré, ella dijo, "Parece como si fuera a haber una terrible tormenta por la noche". Esta es la interpretación más pesimista de la imagen que jamás he escuchado. (La imagen era un óleo en donde estaba dibujado el sol en la parte baja del cielo y una costa rocosa escarpada.) La pintura estaba realizada muy ingeniosamente, de manera que podía interpretarse como un ocaso o como un amanecer. (Y la persona depresiva, con trastornos mentales, casi siempre dice que es un ocaso.)

Como psicólogo —decía mi amigo—, yo no puedo cambiar lo que ya está en la memoria de una persona. Pero sí puedo, con la cooperación del paciente, ayudarlo a ver su pasado bajo una luz diferente. Este

es el tratamiento que en términos generales usé con esta mujer. Trabajé con ella para ayudarla a ver alegría y placer en su pasado, en lugar de completo desencanto.

Después de seis meses ella comenzó a mostrar cierta mejoría. En ese momento le di una tarea especial: le pedí que todos los días reflexionara y escribiera tres razones específicas por las que debía ser feliz. Entonces, en su siguiente cita del jueves conmigo, yo examinaba con ella su lista. Durante tres meses seguí con ella este tratamiento. Su mejoría fue muy satisfactoria. Actualmente esa mujer está perfectamente adaptada a su situación. Es positiva, y sin duda tan feliz como la mayoría de las personas.

Cuando esta mujer eliminó los elementos negativos de su memoria, se puso en marcha hacia una recuperación.

Ya sea que el problema psicológico sea grande o pequeño, nuestro remedio radica en aprender a dejar los esquemas negativos que pueda haber en nuestro banco de memoria y a echar mano de los positivos.

No erija monstruos mentales. Evite echar mano de los pensamientos desagradables que hay en su banco de memoria. Cuando recuerde una situación de cualquier tipo, concéntrese en la parte buena de la experiencia; olvide su aspecto malo, entíérrelo. Si se descubre a sí mismo pensando en el aspecto negativo, detenga su mente por completo.

Hay, además, algo que resulta sumamente importante y alentador. Su mente quiere que usted olvide lo desagradable. Si tan sólo usted cooperara, los recuerdos desagradables gradualmente se marchitarían y el cajero de su banco de memoria terminaría por cancelarlos.

Un famoso psicólogo que trabaja en cuestiones publicitarias, comentando sobre nuestra memoria, dijo, "Cuando el sentimiento despertado es placentero, el mensaje comercial tiene más posibilidades de ser recordado. Cuando el sentimiento despertado es desagradable, el lector o la persona que escucha tiende a olvidar el mensaje. Las cosas desagradables van en contra de lo que deseamos, no queremos recordarlas."

En suma, en verdad es fácil olvidar lo que no es agradable si simplemente nos negamos a recordarlo. Extraiga de su banco de memoria sólo pensamientos positivos. Haga desaparecer los otros. Y coloque en primer plano su confianza, ese sentimiento de hallarse en la cima del mundo. Usted da un gran paso adelante para vencer el miedo cuando rechaza recordar los pensamientos negativos y desaprobatorios respecto a su persona.

¿Por qué la gente le teme a los demás? ¿Por qué mucha gente se siente intimidada por los otros? ¿Qué hay detrás de la timidez? ¿Qué podemos hacer al respecto?

El miedo a los demás es un miedo abrumador. Pero hay una forma de vencerlo. Usted puede vencer el miedo a las personas si aprende a considerarlos a partir de "la perspectiva correcta".

Un amigo negociante, que está realizando un trabajo excepcionalmente bueno en el manejo de su propia planta maderera innovadora, me explicaba cómo consiguió tener una visión adecuada de la gente. Su ejemplo es interesante.

"Antes de ingresar al ejército en la Segunda Guerra Mundial, me daban miedo casi todas las personas. Usted no podría creer lo tímido y asustadizo que era yo. Sentía que todos los demás eran más listos que yo. Me atormentaba mi incompetencia física y mental. Creía que yo había nacido para fracasar.

"Entonces, por algún afortunado capricho del destino, le perdí en el ejército el miedo a la gente. Durante parte de 1942 y 1943, cuando el ejército estuvo incorporando a sus filas hombres a una velocidad impresionante, fui ubicado como médico en uno de los más grandes centros de reclutamiento. Día tras día, ayudaba en el examen que se realizaba a esos hombres. Cuanto más vi a aquellos reclutas, menos temeroso de la gente me volví.

"Todos aquellos hombres alineados por cientos, desnudos como fantoches, se veían muy semejantes. Claro está que los había gordos y flacos, altos y bajos, pero vistos en grupo no parecía diferenciarlos nada, todos estaban solos y confusos. Apenas unos días antes, algunos de ellos eran ejecutivos con trayectoria. Algunos eran granjeros, otros vendedores, también había desempleados, y obreros. Unos cuantos días antes ellos poseían muchas cosas. Pero en el centro de reclutamiento eran todos iguales.

"Comprendí entonces una verdad básica no evidente; descubrí que las personas son semejantes en muchos más sentidos de los que difieren. Descubrí que los otros son muy semejantes a mí. Les gusta la buena comida, extrañan a su familia y a sus amigos, desean salir adelante, tienen problemas, les agrada descansar. De modo que, si los otros son básicamente iguales a mí, no hay razón para temerles.

¿No tiene, pues, sentido esto? Si el otro es en lo fundamental igual a mí, no hay razón alguna para temerle.

He aquí dos maneras de situar a la gente conforme a la visión adecuada:

1. **Fórmese una idea equilibrada del otro.** Tenga en mente estos dos puntos cuando trate con personas: primero, el otro es importante, inquestionablemente importante. Todo ser humano lo es. Pero recuerde también que usted es igualmente importante. De modo que cuando hable con otra persona, tenga por norma pensar, "Somos con toda justicia dos personas importantes discutiendo algo que es de interés mutuo y para beneficio de ambos."

Hace un par de meses, un hombre de negocios me telefoneó para contarme que acababa de contratar a un joven que le había sido recomendado poco tiempo antes.

—¿Sabes qué fue lo que me convenció del sujeto? —preguntó mi amigo.

—¿Qué? —le pregunté a mi vez.

—Bueno, fue la manera en que se manejó. La mayoría de los que aspiran a un trabajo, se muestran un poco asustados al estar ahí. Me dan las respuestas que creen que quiero escuchar. En cierto sentido, la mayoría de los aspirantes a un trabajo son un poco como mendigos: aceptan cualquier cosa y no ponen ninguna objeción. Pero este sujeto se maneja en forma muy distinta. Se comportó respetuoso conmigo, pero, lo cual es igualmente importante, se respeta a sí mismo. No es un ratón. Es un hombre de verdad y lo hará todo correctamente.

Esta actitud de considerar la importancia mutua ayuda a mantener un equilibrio en la situación. El otro no se convierte en alguien demasiado importante en relación con usted en su pensamiento.

El otro puede parecer tremadamente grande, sumamente importante, pero recuerde, es también un ser humano que tiene en esencia los mismos intereses, deseos y problemas que usted.

2. **Desarrolle una actitud de comprensión.** La gente que, en sentido figurado, quiere morderlo, rezongarle, meterse con usted y menospreciarlo de alguna u otra manera, no es nada rara. Si usted no está preparado para enfrentar a la gente de este tipo, dichas personas pueden menoscabar seriamente su confianza en sí mismo y hacerlo sentir derrotado por completo. Necesita una defensa contra el adulto pendenciero, contra aquellos que gustan de propagar su poca valía.

Hace unos meses, en el despacho de reservaciones de un hotel fui testigo de una magnífica demostración de cómo hay que manejar a las personas de este tipo.

Eran poco más de las 5 de la tarde y en el hotel estaban muy atareados registrando a los nuevos huéspedes. El hombre que estaba antes que yo dio su nombre al empleado de manera autoritaria.

El empleado dijo, "Sí señor, tenemos una habitación individual muy bonita para usted."

—¿Individual? —gritó el sujeto—. Yo ordené una habitación doble.

—Permitame revisar, señor —dijo con toda cortesía el empleado. Sacó del archivo la solicitud de reservación y dijo: —Lo siento, señor. Su telegrama específica la solicitud de una habitación individual. Me encantaría darle una doble, señor, si hubiera alguna disponible, pero simplemente no la tenemos.

Entonces el airado cliente exclamó:

—¡No me importa lo que diga esa cochina hoja, quiero una habitación doble!

Y comenzó entonces con aquello de "usted no sabe quién soy yo", seguido de "Haré que lo echen. Ya verá, voy a hacer que lo despidan."

El joven empleado hizo entonces oír su voz lo mejor que pudo bajo ese huracán de palabras, y le dijo:

—Señor, nos sentimos sumamente apenados, pero nosotros actuamos según sus instrucciones.

Finalmente, el cliente dijo, para ese entonces realmente furioso:

—No me quedaría en la mejor habitación de este (aquí profirió algunas palabrotas) hotel ahora que sé lo mal organizado que está —y salió echando pestes.

Yo me acerqué al escritorio, pensando que el empleado, quien había sido objeto de uno de los peores vapuleos verbales en público que he visto, estaría enfadado. En lugar de eso, me saludó con un "Buenas tardes, señor" de lo más cortés que he oído. Cuando hubo terminado el procedimiento rutinario para darme mi cuarto, yo le dije:

—En verdad admiro la forma en que ha podido dominarse hace un momento. Tiene usted con gran control de sus reacciones.

—Bueno, señor —dijo—, en realidad no puedo enojarme con un individuo como ése. Ya lo ve usted, el pleito no era conmigo. Tan sólo fui el chivo expiatorio. Ese pobre hombre posiblemente tenga un problema con su mujer, o acaso anden mal sus negocios, o quizás se sienta inferior y ésta fue su oportunidad de oro de sentirse importante. No soy más que un tipo que le dio la oportunidad de desquitarse —y añadió—; en el fondo quizás sea alguien muy agradable. La mayoría de las personas lo son.

Mientras me dirigía a los elevadores, me descubrí repitiendo en voz alta, "En el fondo quizás sea alguien muy agradable. La mayoría de las personas lo son."

Recuerde estas dos pequeñas frases la próxima vez que alguien le declare la guerra. Domine su ira. La manera de salir airoso de situaciones como ésta es dejar que el otro descargue lo que trae dentro, y después olvidarlo.

Hace ya varios años, mientras revisaba unos exámenes, me tropecé con uno que me molestó especialmente. El estudiante que escribió el examen había demostrado en las discusiones en clase y en exámenes anteriores que estaba bastante mejor calificado de lo que indicaba su escrito. Era, sin duda, la clase de estudiante que yo hubiese pensado que sería, al final, de los primeros de la clase. En lugar de ello, su escrito lo colocaba en el nivel más bajo. Como era mi costumbre en tales casos, pedí a mi secretaria que lo llamara y le pidiese que viniera a mi oficina para un asunto urgente.

Al poco tiempo se presentó Pablo. Por su apariencia daba la impresión de que estaba atravesando por una terrible situación. Una vez que estuvo cómodamente sentado, le dije:

—¿Qué sucedió, Pablo? Esta no es precisamente la clase de examen que yo esperaba de ti.

Pablo se veía angustiado, miraba en dirección de sus pies, y repuso:

—Señor, después de que me di cuenta de que usted me había visto copiando, me vine abajo. No podía concentrarme en nada. En verdad, esta es la primera vez que copio en la universidad. Quería con desesperación obtener la más alta calificación, y preparé un pequeño apunte para usarlo en el examen.

Estaba terriblemente desazonado. Pero ahora que estaba hablando, no iba a detenerse. "Supongo que pedirá que me despidan. El reglamento de la universidad dice que todo estudiante que sea descubierto copiando de alguna manera está sujeto a ser echado permanentemente."

Y en este momento empezó Pablo a referir lo vergonzoso que sería este incidente para su familia, la forma en que destruiría su vida y toda clase de repercusiones. Finalmente, dije, "Deténgase ya. Vamos por partes. Permitame explicarle algo. Yo no lo vi copiando. Hasta que usted entró y me lo dijo, yo no tenía la menor idea de que este era el problema. Lo siento, Pablo, siento mucho lo que usted hizo."

Entonces continué, "Pablo, digame, ¿qué es precisamente lo que quiere obtener de su experiencia en la universidad?"

El se veía un poco más tranquilo ahora, y después de una breve pausa, dijo, "Bueno, doctor, creo que mi finalidad fundamental es aprender a vivir, pero creo que estoy quedando muy mal."

"Aprendemos de muy diversas maneras," dije. "Me parece que usted puede sacar un la verdadera lección de esta experiencia."

"Mientras usted usaba su apunte para copiar, su conciencia lo inquietaba terriblemente. Esto le provocó un sentimiento de culpa que a su vez destruyó su confianza. Como usted dice, hizo que se viniera abajo.

"La mayoría de las veces, Pablo, este asunto de lo bueno y lo malo se enfoca desde un punto de vista religioso o moral. Ahora, entiéndame, yo no estoy aquí para sermonearlo, ni para darle un discurso acerca de lo que es bueno y lo que es malo. Pero, mirémoslo desde el punto de vista práctico. Cuando usted hace algo que es contrario a su conciencia, se siente culpable y este sentimiento de culpabilidad interfiere su proceso de pensamiento. Usted no puede pensar con claridad porque su mente se está preguntando, '¿Seré sorprendido? ¿Me descubrirán?'

"Pablo," continué, "usted deseaba obtener la más alta calificación, tanto, que hizo algo que sabía que no estaba bien. Habrá muchas ocasiones en la vida en que deseará conseguir tanto lo más elevado que se verá tentado a hacer algo contrario a su conciencia. Por ejemplo, algún día usted puede querer hacer tanto una venta que pensará en engañar deliberadamente al cliente para que compre. Y puede ser que lo logre. Pero he aquí lo que sucederá, el sentimiento de culpa se apoderará de usted y la próxima vez que vea a su cliente, se sentirá cohibido, inquieto. Se estará preguntando, '¿Habrá descubierto mi engaño?' Su presentación no será eficaz porque no podrá concentrarse. Existe la posibilidad de que usted nunca haga la segunda, la tercera, la cuarta venta ni muchas más. A la larga, haber hecho esa venta empleando tácticas que dañan su conciencia, le costará mucho."

Continué contándole a Pablo cómo un profesionista o un hombre de negocios en ocasiones pierde su estabilidad a causa de un intenso temor a que su esposa se dé cuenta de que tiene un romance secreto con otra mujer. "¿Lo descubrirá? ¿Se dará cuenta?", esta inquietud corroerá la confianza del hombre hasta que no pueda más desempeñarse bien ni en su trabajo ni en su casa.

Le recordé a Pablo que muchos criminales son detenidos no porque existan pistas que los señalen, sino porque manifiestan su culpabilidad

y su desasosiego. Su sentimiento de culpa los coloca en la lista de los sospechosos.

En cada uno de nosotros hay un deseo de ser rectos y de pensar y actuar debidamente. Cuando vamos en contra de ese deseo ponemos un cáncer en nuestra conciencia. Este cáncer crece cada vez más hasta que destruye nuestra confianza. Evite hacer cosas que le puedan provocar la inquietud de pensar "¿Seré sorprendido? ¿Me descubrirán? ¿Podré librarme de esto?"

No intente conseguir la más alta calificación si ello implica transgredir su confianza.

Pablo, me complace decirlo, entendió el punto. Aprendió el valor práctico que tiene hacer lo que es correcto. Le propuse entonces que se sentara y volviera a hacer el examen. Y en respuesta a su pregunta, "¿Y qué hay acerca de mi expulsión?", dije "Sé lo que el reglamento dice acerca de copiar, pero si expulsáramos a todos los estudiantes que han copiado en alguna forma, la mitad de los profesores tendrían que irse. Y si echáramos a todos los estudiantes que han pensado en copiar, la universidad cerraría.

"De modo que yo olvidaré este incidente si usted me hace un favor."

"Con gusto," dijo.

Caminé hacia mi estante, tomé mi libro de *Fifty years with the Golden Rule* (*Cincuenta años con la regla de oro*) y dije, "Pablo, lea este libro y regrésemelo. Vea cómo, según las propias palabras de J. C. Penney, el solo hecho de hacer lo que es correcto lo hizo uno de los hombres más ricos de Norteamérica."

Hacer lo correcto deja satisfecha la conciencia. Y ello propicia la confianza en uno mismo. Cuando a sabiendas hacemos algo que no está bien, suceden dos cosas negativas; primero, experimentamos culpa y esta culpa destruye nuestra confianza; segundo, tarde o temprano otras personas lo sabrán y perderán su confianza en nosotros.

Actué correctamente y conservará su confianza. Eso es pensarse en el camino del éxito.

A continuación se expone un principio psicológico que es digno de leerse más de 25 veces. Léalo hasta que se sature por completo de él: **Pensar confiadamente, actuar confiadamente.**

El eminentе psicólogo, el doctor George W. Crane, dice en su famoso libro, *Applied Psychology*, "Recuerde, los actos son los precursores de las emociones. Usted no puede controlar estas últimas directamente,

sino sólo a través de su elección de actos o acciones... Para evitar esta tragedia tan común (las dificultades conyugales y los malentendidos) comprenda los verdaderos hechos psicológicos. ¡Realice los actos adecuados cada día, y pronto comenzará a sentir las correspondientes emociones. Tenga por seguro que si usted y su pareja llevan a cabo estos actos de citas y besos todos los días, la expresión de cumplidos sinceros todos los días, además de muchas otras pequeñas atenciones, usted no tendrá que preocuparse por la emoción del amor. Usted no puede comportarse afectuosamente por mucho tiempo si no siente ese afecto."

Los psicólogos afirman que podemos transformar nuestras actitudes cambiando nuestras acciones físicas. Por ejemplo, usted se siente verdaderamente más sonriente si trata de sonreir. Se siente más superior cuando se mantiene erguido que cuando camina encorvado. Desde el punto de vista negativo, frunza en verdad con amargura el ceño y verá si no se siente más apesadumbrado.

Es fácil demostrar que el manejo de los actos puede cambiar las emociones. Las personas que son tímidas para presentarse pueden sustituir esta timidez por confianza realizando tan sólo tres acciones sencillas en forma simultánea: primero, alargue su mano hasta la de la otra persona y estréchela calurosamente; segundo, mire directamente a la persona; y tercero, diga, "Encantado de conocerlo".

Estas tres sencillas acciones desvanecen la timidez de manera automática e instantánea. La acción confiada produce un pensamiento confiado.

Así pues, piense confiadamente, actúe confiadamente. Actúe en la forma en que usted quiera sentir. A continuación aparecen cinco ejercicios para edificar su confianza. Lea cuidadosamente estas orientaciones. Despues realice un esfuerzo consciente por practicarlos y construir su confianza.

1. **Sea de los que se sientan adelante.** ¿Alguna vez ha notado que en las reuniones de personas —en la iglesia, los salones de clase y otros tipos de agrupamientos— los asientos de atrás se ocupan primero? La mayoría de la gente se pelea por sentarse en las últimas filas pues no desea "notarse demasiado". La razón por la que no quieren ser notados es que no tienen confianza en sí mismos.

Sentarse al frente da confianza. Practíquelo. De ahora en adelante convierta en una regla el sentarse tan cerca del frente como sea posible. Es posible que pueda notarse un poco más si está al frente, pero recuerde, la invisibilidad no tiene nada que ver con el éxito.

2. Practique el establecimiento del contacto visual. La manera en que las personas usan sus ojos dice mucho acerca de ellas. Instintivamente, usted se hace preguntas acerca de aquellas personas que no lo miran a los ojos. "¿Qué es lo que está tratando de ocultar? ¿Qué teme? ¿Esta tratando de engañarme en alguna forma? ¿Esconde algo?"

Por lo general, el hecho de no establecer el contacto visual puede querer decir una de dos cosas: o bien quiere decir, "Me siento inferior frente a usted. Usted me intimida", o "Me siento culpable. He hecho algo o he pensado algo que no quiero que usted sepa. Tengo miedo de que si dejo que mis ojos se encuentren con los suyos, usted mire a través de mí".

Usted no dice nada bueno acerca de sí mismo cuando evita establecer el contacto visual. Lo que expresa es, "Tengo miedo. No siento confianza". Venza ese miedo **haciendo que sus ojos se dirijan a los de la otra persona.**

Al mirar a los ojos a la otra persona, usted le dice, "Soy honesto y sincero. Creo en lo que le estoy diciendo. No tengo miedo. Tengo confianza."

Haga que sus ojos trabajen para usted. Diríjalos directamente a los ojos del otro. Esto no sólo le da a usted confianza, sino que le gana además la confianza de las otras personas.

3. Camine 25% más aprisa. Cuando era un jovencito, el solo hecho de ir a la capital era todo un placer. Una vez cumplidos todos los encargos, y cuando estábamos de regreso en el automóvil, mi madre me decía a menudo, "David, siéntate aquí un momento y observa a la gente que pasa."

Mi madre era excelente para los juegos. Solía decir, "Observa a ese hombre, ¿Qué supones que le preocupe?" O, "¿Qué te imaginas que va a hacer esa mujer?", o "Mira a aquella persona. Parece totalmente confundida."

Observar a la gente ir y venir y caminar era verdaderamente divertido. Era un poco más barato que el cine (la cual fue una de las razones, que más tarde supe, por las que mi madre ideó el juego) y era bastante más instructivo.

Todavía soy un observador del caminar de la gente. En ocasiones todavía me descubro a mí mismo en los corredores, salas de espera y en las calles, estudiando el comportamiento humano, observando simplemente cómo la gente va y viene.

Los psicólogos asocian las posturas descuidadas y el caminar lento con actitudes de desagrado hacia uno mismo, hacia el trabajo y hacia la gente que nos rodea. Pero los psicólogos también nos dicen que uno puede en verdad cambiar sus actitudes cambiando la postura y el ritmo del movimiento. Observe, y se dará cuenta de que la acción del cuerpo es el resultado de la acción de la mente. Las personas extremadamente abatidas, los que no tienen realmente ni un centavo, caminan arrastrando los pies y dando traspiés. No tienen absolutamente ninguna confianza en sí mismos.

Las personas promedio caminan a un ritmo también promedio, tienen la apariencia de "En verdad no me siento muy orgulloso de mí mismo".

Existe un tercer grupo. Las personas de este grupo muestran una enorme confianza. Caminan más rápido que la mayoría de la gente. Parece haber una cierta prisa en la forma en que caminan. Su caminar le dice al mundo, "Me dirijo a un lugar importante, a hacer algo importante. Lo que es más, tendré éxito en lo que haga en los próximos 15 minutos".

Emplee la técnica de caminar 25% más rápido para ayudarse a construir su confianza en sí mismo. Eche hacia atrás sus hombros, levante su cabeza, vaya hacia adelante un poco más de prisa y sienta crecer su confianza.

Sólo inténtelo y verá.

4. Practique el hablar alto. Trabajando con muchos tipos de grupos de todos los tamaños, he observado a muchas personas dotadas de una aguda percepción y gran capacidad innata, paralizarse y no poder participar en las discusiones. No es que estas personas no deseen entrar y ponerse a discutir con los otros, más bien es una simple falta de confianza.

La ostra de las conferencias piensa para sí, "Es probable que mi opinión no valga la pena. Si digo algo probablemente pareceré un tonto. Mejor no digo nada. Además, los otros del grupo posiblemente saben más que yo. No quiero que los demás se enteren de lo ignorante que soy".

Cada vez que la ostra de la conferencia deja de hablar, se siente todavía más incompetente, más inferior. Se hace una débil promesa a sí mismo (la cual en el fondo él sabe que no quiere cumplir) de participar "la siguiente vez".

Esto es muy importante: cada vez que nuestra ostra no consigue hablar, ingiere una dosis más del veneno que aniquila su confianza. Se vuelve cada vez menos confiado.

Pero, desde el punto de vista positivo, mientras más alto hable usted, más confianza se dará a sí mismo y más fácil será hablar alto la próxima vez. Hable alto. Es una vitamina para la confianza en uno mismo.

Practique este método para edificar su confianza. Convierta en una regla el hablar fuerte en toda reunión a la que asista. Hable alto, diga algo voluntariamente en toda conferencia, reunión, o asamblea a la que asista. Comente, haga sugerencias, plantee una pregunta. Y no sea el último en hablar. Trate de ser el que rompa el hielo, el primero en hacer un comentario.

Y no se preocupe nunca por parecer insensato. No lo será. Por cada persona que no esté de acuerdo con usted, apueste que habrá otras que sí lo estarán. Deje de preguntarse, "¿Me atreveré a hablar?".

En lugar de ello, concéntrese en llamar la atención del líder y de ese modo podrá hablar.

Si desea adquirir conocimientos y experiencia para hablar, considere la posibilidad de inscribirse en el grupo local de maestros de ceremonias. Miles de hombres esmerados han desarrollado la confianza en sí mismos por medio de un programa creado para hacerlos sentir a gusto hablando con la gente y a la gente.

5. **Sonría sin medida.** Muchos han escuchado alguna vez decir a alguien que una sonrisa les ayudó a seguir adelante, que una sonrisa es una medicina excelente cuando falta la confianza. Pero son mucho los que no creen realmente en el poder de una sonrisa, porque no han intentado sonreír cuando han sentido miedo.

Haga una prueba muy simple: intente sentirse derrotado y sonreír ampliamente al mismo tiempo. No podrá. Una simple sonrisa da confianza. Una gran sonrisa supera el miedo, desvanece la inquietud y vence la melancolía.

Una verdadera sonrisa puede lograr mucho más que simplemente quitar el mal humor. Una auténtica sonrisa desvanece también instantáneamente la oposición de otros. Una persona sencillamente no puede estar molesta con usted si le dedica una sonrisa sincera y amplia. Hace no mucho me sucedió algo que ilustra esto que digo. Me encontraba parado en mi automóvil en un cruce de calles, cuando ¡PUM!, el automovilista que estaba detrás de mí soltó el freno y dejó el parachoques de mi auto en pésimo estado. Miré atrás por el espejo retrovisor y lo vi bajar de su auto. Hice lo mismo y, sin pensarlo, me dispuse a iniciar una discusión. Confieso que me sentía dispuesto a destrozarlo verbalmente.

Sin embargo, por fortuna, antes de que yo tuviera oportunidad alguna, se me acercó sonriendo y me dijo con gran comedimiento.

—Amigo, en verdad no quice hacer esto.

Aquella sonrisa, junto con su sincero comentario, logró sosegarme y me susurró lo siguiente:

—Está bien. Suele pasar.

En un santiamén, mi antagonismo se convirtió en cordialidad.

Sonría sin medida y experimentará sentimientos como el de que "los días felices han vuelto". Pero sonría sin medida. Una sonrisa a medias no constituye una plena garantía. Sonría hasta mostrar los dientes. Una amplia sonrisa sí es una garantía total.

En muchas ocasiones he escuchado decir: "Muy bien, pero cuando siento miedo de alguna cosa, o estoy encolerizado, no siento deseos de sonreír."

Y, claro está, no puede usted sonreír, nadie puede hacerlo; pero el secreto está en decirse con ánimo extraordinario: "Voy a sonreír."

Sonría, pues. Utilice la fuerza de la sonrisa.

PONGA A SU SERVICIO ESTAS CINCO ESTRATEGIAS

1. La acción vence el miedo. Defina bien su miedo y entonces trate de realizar la acción constructiva. La inacción —no hacer nada respecto a una situación— reafirma el temor y destruye la confianza.

2. Haga un supremo esfuerzo para depositar sólo pensamientos positivos en su banco de memoria. No permita que los pensamientos negativos y de menosprecio hacia sí mismo crezcan hasta convertirse en monstruos mentales. Sencillamente no se permita recordar hechos y situaciones desagradables.

3. Considere a la gente desde la perspectiva adecuada. Recuerde, las personas tienen muchas más semejanzas, muchísimas más de las diferencias que puedan tener. Fórmese una idea equilibrada de los demás. No son más que otros seres humanos. Y tenga una actitud comprensiva. Es mucha la gente que ladra, pero es raro que alguna muerda.

4. Habitúese a hacer lo que su conciencia apruebe. Esto previene el desarrollo de un dañino complejo de culpabilidad. Hacer lo que es debido es una regla sumamente práctica para lograr el éxito.

5. Intente que todo cuanto tiene que ver con usted exprese: "Siento confianza, me siento verdaderamente confiado." Y practique estas técnicas sencillas en sus actividades diarias:

- a) Siéntese adelante.
- b) Establezca el contacto visual.
- c) Camine 25% más aprisa.
- d) Hable alto.
- e) Sonría sin medida.

Cómo pensar en grande

Hace poco conversé con un especialista en selección de personal de una de las más grandes organizaciones industriales de la nación. Cuatro meses por año los dedica a visitar las universidades para reclutar estudiantes del último año que están por graduarse, para el programa de adiestramiento de ejecutivos jóvenes de su compañía. En el tono de sus comentarios se notaba que estaba desanimado por las actitudes de muchos de los jóvenes con los que había hablado.

"La mayoría de los días entrevisto entre ocho y doce universitarios, todos en el tercio superior de su clase, todos medianamente interesados en ingresar a nuestra organización. Uno de los aspectos fundamentales que nos interesa determinar en la entrevista es la automotivación del individuo. Queremos saber si es la clase de persona que pueda, en pocos años, dirigir proyectos importantes, manejar un departamento, la planta de una fábrica o hacer, en alguna u otra forma, una contribución realmente substancial a la compañía.

"Debo decir que no estoy del todo conforme con los objetivos personales de la mayoría de los jóvenes con los que hablo. Se sorprendería usted," continúo diciendo, "de cuántos jóvenes de 22 años están más interesados en nuestro plan de jubilación que en cualquier otra cosa de las que podemos ofrecer. La segunda pregunta predilecta es, '¿Tendré que estarme trasladando con frecuencia?' La mayoría de los jóvenes entienden al parecer la palabra **éxito** como sinónimo de **seguridad**. ¿Podemos arriesgarnos a poner nuestra compañía en manos de hombres así?

"Lo que no logro entender es por qué los jóvenes en la actualidad deben ser tan ultraconservadores, con una visión tan estrecha del futuro. Cada día hay más evidencias de la oportunidad de expansión. Este país está logrando avances históricos en el desarrollo científico e in-

dustrial. Nuestra población está creciendo rápidamente. Si alguna vez ha habido una época para estar entusiasmado, ¡es ahora!

La tendencia de tanta gente a pensar en pequeño, quiere decir que existe mucho menos competencia de la que usted imagina para una carrera muy remuneradora.

En lo que al éxito se refiere, las personas no se miden en centímetros, kilogramos, títulos o linaje; se miden por el alcance de su pensamiento. El tamaño de nuestros logros lo determina la magnitud de nuestro pensamiento. Ahora bien, veamos cómo podemos ampliar el alcance de nuestro pensamiento.

Pregúntese alguna vez, "¿Cuál es mi mayor debilidad?" Probablemente la mayor debilidad humana es la autodevaluación —es decir, venderse barato. La autodevaluación se manifiesta en un sinnúmero de formas. Juan ve un anuncio de empleo en el periódico; es justo lo que a él le agradaría, pero no hace nada, pues piensa: "No soy tan bueno como para ese empleo, así que, ¿para qué molestarme?" O bien, el caso de un joven que quiere salir con una muchacha, pero no la llama porque piensa que no estaría a su nivel.

Tomás siente que el señor González sería un buen cliente para su producto, pero no le llama; cree que el señor González es demasiado importante para verlo a él. Un caso más: Pedro está llenando una solicitud de empleo, y una de las preguntas es, "¿qué salario inicial espera?" Pedro indica una cifra modesta, pues siente que no vale tanto como le gustaría ganar.

Durante milenarios los filósofos han dado un buen consejo: **Conóctete a ti mismo.** Pero la mayoría de las personas, así lo parece, interpretan esta recomendación en el sentido de "**Conoce sólo tu yo negativo**". Para la mayoría, una evaluación de uno mismo consiste en hacer extensos listados mentales de nuestros defectos, errores e ineptitudes.

Está bien conocer nuestras limitaciones, pues esto muestra aspectos que podamos mejorar. Pero si sólo nos damos cuenta de nuestras características negativas, estamos en problemas. Nuestra estima es pequeña.

He aquí un ejercicio que le puede ayudar a cuantificar su verdadera dimensión. Lo he usado en programas de adiestramiento para ejecutivos y encargados de ventas. Funciona.

1. Determine sus cinco ventajas principales. Pida a algún amigo objetivo que lo ayude —puede ser su esposa, su superior, un profesor—, una persona inteligente que le dé una opinión sincera. (Ejemplos de

ventajas que con frecuencia se enumeran son: educación, experiencia, habilidades técnicas, apariencia, vida de hogar equilibrada, actitudes, personalidad, iniciativa.)

2. A continuación, debajo de cada ventaja, escriba los nombres de tres personas que usted sepa que han alcanzado el éxito, pero que no poseen esta ventaja en un grado tan alto como usted.

Cuando haya concluido este ejercicio descubrirá que, al menos en un aspecto, usted supera a mucha gente afortunada.

Sólo hay una conclusión a la que puede llegar honestamente: usted es más grande de lo que piensa. Adecue por tanto su forma de pensar a su verdadera dimensión. ¡Piense con tanta gradiosidad como en verdad grandioso es usted! ¡Nunca, nunca, nunca se venda barato!

La persona que dice "adamantino" cuando en una conversación común quiere decir "inamovible", o dice "emperifollar" cuando la entenderíamos mejor si dijera "adornar", es posible que tenga un gran vocabulario. Pero, ¿tiene el vocabulario de alguien que piensa en grande? Probablemente no. Las personas que emplean palabras difíciles, grandilocuentes, y frases que la mayoría de la gente tiene que esforzarse para entender, son propensas a ser altaneras y estiradas. Y las personas estiradas por lo general son pobres pensadores.

La medida importante del vocabulario de una persona no radica en la grandilocuencia ni en el número de palabras que emplea. Más bien, lo que cuenta, lo único que cuenta en nuestro vocabulario, es el efecto que nuestras palabras y frases tienen en nuestro pensamiento y en el de los demás.

Lo que se dice a continuación es verdaderamente fundamental: **No-sotros no pensamos en palabras y frases. Sólo pensamos en figuras y/o imágenes.** Las palabras son la materia prima del pensamiento. Al hablar o leer, ese asombroso instrumento, la mente, convierte automáticamente las palabras y frases en imágenes mentales. Cada palabra, cada frase, crea una imagen mental un poco distinta. Si alguien le dice: "Armando compró una casa de pisos en desnivel", usted ve una imagen. Pero si le dicen: "Armando compró una casa nueva para pasar los fines de semana", usted visualiza otra figura. Las imágenes mentales que vemos son modificadas por el tipo de palabras que empleamos para nombrar y describir las cosas.

Véalo de este modo. Cuando usted habla o escribe, usted es en cierto sentido un proyector que exhibe películas en las mentes de los otros.

Y las imágenes que usted crea determinan la manera en que usted y los demás van a reaccionar.

Suponga que usted le dice a un grupo de personas, "Lamento informarles qué hemos fracasado". ¿Qué es lo que esta gente ve? Ven fracaso y toda la desilusión y pesadumbre que la palabra "fracaso" conlleva. Ahora, imagínese que en lugar de lo anterior usted dijo: "Aquí tienen otra propuesta que creo que puede funcionar", y ellos se sentirán estupasados, listos para volver a empezar.

Suponga que dice, "Tenemos un problema", usted ha creado una imagen en las mentes de los demás de algo difícil e indeseable que hay que resolver. Diga en cambio, "Tenemos un reto", y creará una imagen mental de diversión, deporte, de algo agradable que hacer.

O bien, diga a un grupo, "Incurrimos en un gasto enorme", y la gente verá ese dinero gastado como perdido, lo cual de hecho es desagradable. En lugar de esto, diga, "Hicimos una enorme inversión" y la gente verá la imagen de algo que en un futuro traerá beneficios, la cual es una imagen en verdad placentera.

Este es el punto: los que piensan en grande son especialistas en crear imágenes, en su mente y en la de los demás, positivas, esperanzadoras y optimistas. **Para pensar en grande debemos usar palabras y frases que produzcan imágenes mentales grandiosas y positivas.**

En la columna de la izquierda, que aparece a continuación, se presentan ejemplos de frases que crean pensamientos pobres, negativos y deprimentes. Y en la columna de la derecha se discute la misma situación, pero de una manera ambiciosa y positiva.

Frases que crean imágenes pobres y negativas

1. No tiene sentido, estamos derrotados.
2. Alguna vez estuve ya en ese negocio y fracasé. Nunca más.
3. Lo he intentado pero el producto no se vende. A la gente no le interesa.

Frases que crean imágenes grandiosas y positivas

Aún no estamos vencidos. Sigamos intentando. Propongo este nuevo punto de vista.

Fui a la ruina, pero fue por una falla mía. Voy a intentarlo de nuevo.

Hasta ahora no he podido vender este producto. Pero sé que es bueno y voy a encontrar la fórmula para que lo acepten.

4. El mercado está saturado. Imagíñese, el 75% del potencial de venta ya ha sido realizado. Es mejor dejarlo.
5. Sus pedidos han sido pequeños. Cancelémoslos.
6. Cinco años es un tiempo demasiado largo como para aguardar en espera de poder acceder a los puestos altos de su compañía. No cuente conmigo.
7. La competencia tiene todas las ventajas. ¿Cómo espera que yo venda compitiendo con ellos?
8. Nadie querrá nunca ese producto.
9. Esperemos a que haya una recesión, y compraremos entonces acciones.
10. Soy demasiado joven (o viejo) para el empleo.
11. No resultará, déjeme probarlo.

La imagen: oscuridad, abatimiento, desilusión, pesadumbre y fracaso.

Imagíñese, el 25% del mercado aún no ha sido abarcado. Cuente conmigo. ¡Esto tiene apariencia de ser algo grande!

Sus pedidos han sido pequeños. Ideemos un plan para venderles más de aquello que necesitan.

En realidad cinco años no es demasiado tiempo, considerando que simplemente me ha llevado 30 años desempeñar cargos de un nivel alto.

La competencia es fuerte. No hay duda de ello, pero nadie tiene nunca todas las ventajas. Trabajemos conjuntamente y busquemos la manera de ganarles en su propio juego.

Es posible que en su forma actual no sea vendible, pero consideremos algunas modificaciones.

Invirtamos ahora. Apostemos a la prosperidad, no a la depresión.

El hecho de ser joven (o viejo) es una clara ventaja.

Resultará, déjeme probarlo.

La imagen: luminosidad, esperanza, fortuna, diversión, triunfo.

CUATRO MANERAS DE ADQUIRIR EL LENGUAJE DE LOS QUE PIENSAN EN GRANDE

A continuación se exponen cuatro maneras que lo ayudarán a adquirir el lenguaje de los que piensan en grande:

1. Use palabras y frases animosas, positivas y joviales para describir su sentir. Cuando alguien le pregunta, "¿Cómo se siente hoy?", y usted responde con un "Estoy cansado (tengo dolor de cabeza, desearía que fuera sábado, no me siento muy bien)", consigue en realidad sentirse peor. Practique esto, es algo muy simple, pero tiene una fuerza increíble. Cada vez alguien le pregunte, "¿Cómo está?" o "¿Cómo se siente hoy?", responda "¡Maravillosamente! Gracias, ¿y usted?", o bien "Grandioso" o "Muy bien". Diga que usted se siente maravillosamente cada vez que tenga oportunidad, y comenzará a sentirse maravillosamente y más grande también. Dése a conocer como una persona que siempre se siente magníficamente. Eso ayuda a ganar amigos.

2. Use palabras y frases positivas, amables y favorables para describir a otras personas. Tenga por regla tener siempre una palabra animosa y positiva para todos sus amigos y compañeros. Cuando usted y alguien más estén charlando de una tercera persona, asegúrese de referirse a ella con palabras y frases como "El es en verdad una **excelente persona**", "Me dijeron que está funcionando **maravillosamente bien**". Sea en extremo cuidadoso para evitar el lenguaje despectivo e hiriente. Tarde o temprano una tercera persona se entera siempre de lo que se ha dicho, y entonces esas palabras sólo lo hieren a **usted**.

3. Use un lenguaje positivo para alentar a los demás. Elogie personalmente a la gente cada vez que tenga oportunidad. Todas las personas anhelan ser elogiadas. Tenga una palabra generosa especial para su esposa o esposo todos los días. Preste atención y elogie a las personas que trabajan con usted. Un elogio hecho con sinceridad es una herramienta para el éxito. ¡Usela! Usela una y otra vez. Alabe a la gente por su apariencia, su trabajo, sus logros, sus familias.

4. Use palabras positivas para referir planes a los demás. Cuando la gente escucha algo como: "Tengo **buenas** noticias. Estamos frente a una verdadera oportunidad...", sus mentes se llenan de ánimo. Pero cuando escuchan algo negativo como: "Nos **guste** o no, tenemos que **trabajar**", la imagen que se proyecta en la mente se torna gris y aburrida. La gente reacciona de acuerdo con estas imágenes. Prometa triunfo

y verá miradas refulgentes. Prometa victorias y conseguirá apoyo. ¡Construya castillos, no cueve tumbas!

VEA LO QUE PUEDE SER, NO SOLO LO QUE ES

Las personas que piensan en grande aprenden a ver no sólo lo que es, sino lo que puede ser. He aquí cuatro ejemplos que ilustran este punto:

1. **¿Qué le da un valor real a los bienes raíces?** Un muy exitoso corredor de bienes raíces, especializado en propiedades rurales, nos enseña lo que se puede hacer si aprendemos a ver algo donde en el momento presente existe muy poco o nada.

"La mayoría de las propiedades rurales en los alrededores," comentó diciendo mi amigo, "están abandonadas y son poco atractivas. Yo tengo éxito porque no trato de vender a mis posibles clientes una granja tal cual es.

"Hago girar por entero mi plan de venta en torno a lo que la granja **puede ser**. Si le digo sencillamente al posible comprador: 'la granja tiene tantas hectáreas de tierra cultivable, tantas hectáreas de bosque, y se encuentra a tantos kilómetros de la ciudad,' no excito ni despierto su deseo de comprarla. Pero cuando usted le muestra un proyecto concreto de lo que se puede hacer con la granja, ésta se encuentra prácticamente vendida. Permitame ahora enseñarle a lo que me refiero."

Abrió su portafolios y sacó una carpeta. "Esta granja," dijo, "es nueva en nuestro listado. Es como muchas otras. Está a 30 km del centro del área metropolitana, la casa habitación está derruida, y la tierra no ha sido cultivada en cinco años. Ahora bien, aquí puede ver lo que he hecho. La semana pasada me dediqué por completo durante dos días a analizar la situación de esta propiedad. Recorrió el lugar caminando, varias veces. Observé las granjas colindantes. Estudié la ubicación de la granja con respecto a las carreteras existentes y a las que están en proyecto. Me pregunté: '¿Para qué puede servir esta granja?'

"Se me ocurrieron tres posibilidades, que son las siguientes." Me las mostró. Cada plan estaba claramente mecanografiado y parecía bastante inteligible. Uno de los planes sugería convertir la granja en un establo para caballos de paseo. El plan mostraba las razones por las que el plan era consistente: una ciudad en crecimiento, mayor aprecio por los espacios al aire libre, más dinero para la recreación, buenos cami-

nos. Asimismo, el plan mostraba cómo la granja podría mantener un buen número de caballos, de forma tal que la renta que redituaran las cabalgatas podría ser sumamente favorable. El plan entero de un establo de caballos era sumamente meticuloso y convincente, a tal grado que yo podía "ver" a una docena de parejas cabalgando entre los árboles.

De manera similar, este emprendedor vendedor desarrolló un segundo y detallado plan para una granja forestal, y un tercer plan para una granja que combinara un propósito forestal y la avicultura.

"Así pues, cuando hablo con mis posibles clientes no tengo que convencerlos de que la granja es una buena compra tal y como está, sino que los ayudo a ver una imagen de la granja transformada en una forma de hacer negocio.

"Además de vender más granjas, y de venderlas más rápido, mi método de vender una propiedad por lo que puede ser da resultados en otro sentido. Yo puedo vender una granja a un precio más alto que mis competidores. La gente naturalmente paga más por un terreno y una idea de lo que pagaría por el solo terreno. Por esta razón más gente quiere colocar sus granjas en mi lista y mi comisión por venta es mayor."

Esta es la moraleja: **Mire las cosas no como son, sino como pueden ser. Una imagen mental añade valor a todo. Todo aquel que piensa en grande visualiza lo que puede hacerse en el futuro. No se estanca en el presente.**

2. **¿Cuánto vale un cliente?** Un ejecutivo de un gran almacén daba una conferencia a gerentes comerciales. Decía, "Puede que yo esté un tanto pasado de moda, pero pertenezco a la escuela que cree que la mejor manera de conseguir que el cliente regrese es darle un servicio amable y con cortesía. Cierta día caminaba por nuestro almacén cuando alcancé a oír que un vendedor discutía con una clienta. La clienta se fue bastante enojada.

"Después de esto, el vendedor le dijo a su compañero, 'No voy a permitir que una cliente que hace una compra de \$10 acapare todo mi tiempo y me haga revolver todo el almacén tratando de encontrar lo que ella quiere. Simplemente no vale la pena'.

"Me fui de ahí," continúo el ejecutivo, "pero no podía quitarme de la cabeza ese comentario. Es muy grave, pensé, que nuestros vendedores crean que un cliente puede estar dentro de la categoría de una compra insignificante. Y decidí de inmediato que tal criterio debía cambiarse. Cuando regresé a mi oficina, llamé a nuestro director de

investigación de mercado y le pedí que averiguara cuánto gastó el cliente promedio en nuestra tienda el año pasado. El dato que me proporcionó me sorprendió incluso a mí. De acuerdo con el cuidadoso cálculo de nuestro director, el cliente típico gasta \$600 al año en nuestro establecimiento.

“El siguiente paso fue convocar a una junta con todos los supervisores y explicarles aquel incidente. Luego les mostré lo que en realidad vale un cliente. Una vez que conseguí que visualizaran que un cliente no debe evaluarse por una simple venta, sino más bien conforme a una estimación anual, el servicio al cliente mejoró notablemente.”

La observación hecha por este meticuloso ejecutivo se aplica a cualquier tipo de negocio. Es el negocio repetido lo que brinda beneficios. A menudo no hay beneficio alguno en las primeras ventas. Considere los gastos potenciales de los clientes, no sólo lo que compran en este momento.

El hecho de conceder un gran valor a los clientes es lo que los convierte en consumidores importantes y habituales. Si se les concede un escaso valor, se les envía a otro lugar. Un estudiante me relató esta anécdota que resulta pertinente referir ahora; me explicaba por qué nunca volvería a ir a comer a cierta cafetería:

“Certo dia,” comenzó diciendo el estudiante, “decidí probar almorzar en una cafetería recién inaugurada hacia unas semanas. En estos momentos es muy importante para mí cada centavo, así que me fijé muy bien en lo que iba a consumir. Pasando por la sección de carnes, vi un pavo con aderezo que se veía muy bien, y estaba claramente marcado en \$12.

“Cuando llegué a la caja registradora, la cajera miró mi bandeja y dijo, “\$24”. Le pedía amablemente que revisara mi cuenta, pues según mis cálculos, lo que llevaba yo sumaba \$20. Después de dirigirme una desagradable mirada de enojo, hizo el recuento. La diferencia resultó estar en el pavo, en lugar de cobrarme \$12 me estaba cobrando \$16. Entonces le hice notar que el letrero indicaba que eran \$12.

“¡Esto realmente la sacó de su casillas!” “No me importa lo que diga el letrero, se supone que son \$16, mire, aquí está mi lista de hoy. Alguien allá cometió un error. Usted debe pagar \$24.”

“Traté entonces de explicarle que la razón por la que había elegido el pavo era porque estaba marcado en \$12. Si hubiese estado marcado en \$16, habría elegido otra cosa.

"Su respuesta fue, 'Tendrá usted que pagar \$24 justamente'. Y así lo hice, pues no quería quedarme ahí y hacer una escena. Pero en ese momento decidí que nunca más comería ahí. Gasto mucho dinero al año en alimentos, y puede estar seguro que en ese lugar no gastaré un solo centavo."

He aquí un ejemplo de cortedad de visión. La cajera vio unos pesos, no un cliente potencial de una cantidad anual de muchos pesos.

3. El caso del lechero ciego. Es sorprendente cómo la gente algunas veces se muestra ciega hacia lo potencial. Hace algunos años, un joven lechero tocó a nuestra puerta para ofrecer su servicio de reparto de leche. Yo le expliqué que ya teníamos ese servicio y que estábamos bastante conformes. Y le sugerí entonces que probara con la señora de la puerta siguiente.

A lo cual él me respondió, "Ya he hablado con la señora de al lado, y sólo consumen un litro de leche cada dos días, y eso no es suficiente para que valga la pena detenerme allí."

"Puede ser," dije, "pero cuando usted habló con nuestra vecina, ¿no pensó en que la demanda de leche en esa casa podría incrementarse considerablemente en un mes o más? ¿No podría haber alguien nuevo ahí que consumiera gran cantidad de leche?"

El joven pareció por un momento perturbado y dijo a continuación, "¿Cuán ciego puede estar uno?"

Actualmente, esa misma familia de "un litro cada dos días", compra siete litros cada dos días a un lechero que tuvo cierta visión del futuro. El jovencito de esa casa tiene ahora dos hermanos y una hermana, y me han dicho que pronto vendrá otro bebé.

¿Cuán ciegos podemos estar? Vea lo que puede ser, no sólo lo que es. La maestra de escuela que solamente considera a un alumno por lo que es —maleducado, un niño atrasado, un tanto torpe—, sin duda no lo ayudará en su desenvolvimiento. Pero aquella maestra que ve en ese mismo alumno no lo que ahora es, sino lo que puede llegar a ser, conseguirá resultados.

La mayor parte de los automovilistas que pasan por cierto barrio de mala vida ven tan sólo vagabundos que van dando traspiés, gente desesperada perdida por el alcohol. Otras personas emprendedoras ven otra cosa en la gente de los barrios bajos; ven ciudadanos rehabilitados. Y como resultado de esta manera de ver las cosas, en muchos casos logran realizar un excelente trabajo de rehabilitación.

4. **¿Qué determina cuánto vale usted?** Hace unas cuantas semanas, después de una sesión de un curso de adiestramiento, un joven vino a verme y me preguntó si podía hablar conmigo unos minutos. Supe que este joven, ahora de unos 26 años, había sido un niño sumamente desamparado. Por si fuera poco, había tenido un sinfín de infortunios al principio de su vida adulta. También sabía que estaba haciendo un verdadero esfuerzo para prepararse para un futuro estable.

A la hora del café, rápidamente solucionamos su problema técnico y nuestra conversación pasó a comentar cómo debe mirar hacia el futuro la gente que tiene pocas posesiones materiales. Sus comentarios proporcionan una respuesta clara y acertada.

"Tengo menos de \$1000 en el banco. Mi trabajo como empleado no me reporta un ingreso grande y no supone demasiada responsabilidad. Mi automóvil tiene ya conmigo seis años, y mi esposa y yo vivimos en un departamento pequeño en un segundo piso.

"Sin embargo, profesor," continuó diciendo, "estoy decidido a no permitir que me detenga lo que no he tenido."

Lo que dijo me pareció intrigante, así que le pedí que me explicara lo que había dicho.

"Lo que sucede es," continuó, "que he estado analizando a muchas personas en los últimos tiempos y me he dado cuenta de que la gente que no tiene mucho se ve a sí misma como ahora es. Es todo lo que ven. No conciben un futuro, sólo ven un presente miserable.

"Mi vecino es un buen ejemplo de lo que digo. Continuamente se está quejando de que tiene un empleo mal remunerado, del drenaje que siempre funciona mal, de los golpes de suerte que tienen los otros, de las cuentas del médico que se van acumulando. Se repite con tanta frecuencia a sí mismo que es pobre, que actualmente no hace más que asumir que siempre lo va a ser. Actúa como si estuviera sentenciado a vivir en su derruido departamento el resto de su vida."

Hablabía de corazón verdaderamente, y después de una pausa de un momento, añadió, "si yo me viera a mí mismo estrictamente como ahora me encuentro —con un automóvil viejo, bajos ingresos, un departamento barato y una dieta de hamburguesas—, no podría más que sentirme desalentado. Vería a un don nadie y sería un don nadie el resto de mi vida.

"He decidido verme como la persona que voy a ser en pocos años. Me veo, no como un simple empleado, sino como un directivo. No veo un mísero departamento; veo una hermosa casa nueva en las afueras.

Y al verme de este modo, me siento más grande y pienso más en grande. Tengo además cantidades de experiencias personales que demuestran que da resultado."

¿Acaso no es éste un magnífico plan para valorarse más uno mismo? Este joven está en camino para lograr verdaderamente una vida excelente. Se está guiando por este principio básico del éxito: Lo que importa no es lo que uno tiene, sino más bien todo lo que uno proyecta conseguir.

La etiqueta con el precio que el mundo nos pone es muy similar a la que nosotros mismo nos ponemos.

A continuación se refiere cómo puede usted desarrollar su capacidad de ver lo que puede ser, no sólo lo que es. Yo llamo a estos ejercicios "prácticas de valor agregado."

1. **Practique valorar más las cosas.** Recuerde el ejemplo de las granjas. Pregúntese, "¿Qué puedo hacer para 'dar más valor' a este departamento, esta casa o este negocio?" Busque ideas para conferir más valor a las cosas. Una cosa —ya sea un terreno, una casa, o un negocio— tiene valor conforme a las ideas que tenga para su uso.

2. **Practique conceder un mayor valor a la gente.** Cuanto más alto ascienda en el mundo del éxito, más y más su trabajo consistirá en "el desarrollo de las personas". Pregúntese, "¿qué puedo hacer para valorar más a mis subordinados?, ¿qué puedo hacer para ayudarlos a que sean más eficientes?" Recuerde, para obtener lo mejor de una persona, usted debe primeramente visualizar qué es lo mejor que tiene.

3. **Practique valorarse más usted mismo.** Tenga una entrevista diariamente con usted mismo. Pregúntese, "¿qué puedo hacer hoy para darme más valor?; mírese no como es, sino como puede ser, entonces los medios específicos para adquirir su valor potencial llegarán solos. Tan sólo inténtelo y verá.

Un gerente y propietario, retirado de una empresa mediana de impresión (30 empleados), me explicaba cómo fue elegido su sucesor.

"Hace cinco años," comenzó diciendo, "necesitaba un contador para que se hiciera cargo de nuestros balances y de las funciones rutinarias de oficina. El sujeto al que contraté se llamaba Enrique y tenía 26 años y, aunque desconocía el negocio de la imprenta, sus antecedentes demostraban que era un buen contador. Aunque no sabía de imprentas, hace un año y medio, cuando me retiré, lo nombramos presidente y gerente general de la empresa.

"Haciendo memoria, Enrique tenía una cualidad que lo hacía destacarse entre los demás: estaba sincera y activamente interesado en la

empresa en su totalidad, no sólo en firmar cheques y llevar registros. Siempre que veía que podía ayudar a otros empleados, lo hacía de inmediato.

"El primer año que Enrique estuvo conmigo, perdimos algunos hombres. Vino a verme entonces con un programa de beneficios complementarios que, él prometía, reduciría el movimiento de los empleados a un costo bajo. Y funcionó.

"Enrique hizo muchas cosas más que ayudaron a la empresa en general, no sólo a su departamento. Hizo un detallado estudio de costos de nuestro departamento de producción y me demostró que lo invertido en maquinaria nueva se pagaría con creces. En cierta ocasión tuvimos una baja muy grande en las ventas; Enrique fue a ver a nuestro gerente de ventas y le dijo, "no sé mucho acerca de las ventas en este negocio, pero permítame intentar ayudar". Y así lo hizo, sugirió varias buenas ideas que nos ayudaron a conseguir más clientes.

"Cuando se incorporaba un nuevo empleado a la empresa, él estaba justo ahí para hacer que esa persona se sintiese a gusto. Tomó un interés genuino en todo el proceso operativo.

"Una vez que me retiré, Enrique fue la única persona, que por lógica, me podía reemplazar.

"Pero no nos confundamos," continuó diciendo mi amigo, "Enrique no estaba tratando de ponerse por encima de mí, no era tan sólo un entrometido; él no era agresivo en el sentido despectivo del término, no apuñalaba a la gente por la espalda ni tampoco andaba dando vueltas impariendo órdenes. Simplemente ayudaba; actuaba sencillamente como si todo en la empresa le concerniese. El hizo de los negocios de la compañía sus propios negocios."

Todos podemos aprender una lección de Enrique. La actitud de "estoy haciendo mi trabajo y eso es bastante" es mezquina, es un pensamiento negativo. Las personas que piensan en grande se conciben como participantes en el esfuerzo de un equipo, como si ganaran o perdieran con el equipo, no para sí mismos. Ayudan en la forma que pueden, aun cuando no haya una compensación directa o inmediata, u otra recompensa. El tipo que se encoge de hombros ante un problema ajeno a su departamento, con un comentario como éste, "Bien, eso no me concierne, que ellos se preocúpen", no tiene la actitud que conduce a la cima del liderazgo.

Practíquelo. Practique ser alguien que piense en grande. Vea el interés de la compañía como idéntico al suyo. Es probable que sean muy

pocas las personas que tienen un sincero y desinteresado interés en las compañías en las que trabajan, pero, después de todo, son relativamente pocas las personas que lograr destacarse por pensar en grande, y estos pocos son los que finalmente son recompensados con los empleos de mayor responsabilidad y mejor salario.

Mucha, pero mucha gente potencialmente poderosa, deja que cosas insignificantes, mezquinas y triviales bloqueen el camino de sus logros. Veamos cuatro ejemplos.

1. ¿QUE ES LO QUE LLEVA A PRONUNCIAR UN BUEN DISCURSO?

Casi todos desean tener la "capacidad" de desempeñarse excelentemente al hablar en público. Pero la mayoría de las personas no ven realizado ese deseo, la mayoría son malísimas como oradores.

¿Por qué? La razón es simple. La mayoría se concentra en cosas pequeñas y triviales, a expensas de lo significativo e importante. Al prepararse para dar una plática, muchos se dan una infinidad de instrucciones como: "Tengo que recordar pararme derecho", "no debo moverme hacia todos lados, ni usar las manos", "no dejes que la audiencia note que usas tus apuntes", "recuerda que no debes cometer errores al hablar, habla con propiedad", "asegúrate de que tu corbata esté en su lugar", "habla en voz alta, pero no demasiado", y muchas otras más por el estilo.

Ahora bien, ¿qué sucede cuando el orador comienza a hablar? Está asustado porque se ha impuesto una tremenda lista de cosas que no debe hacer. Se confunde en su exposición y de descubre preguntándose en silencio, "¿Habré cometido algún error?" En suma, es un fiasco. Es un fiasco porque se concentró en las cualidades insignificantes, triviales y relativamente sin importancia de un buen orador, y no puso atención en cambio en las cosas importantes que lo hacen un buen orador: **el conocimiento de lo que va a decir y un intenso deseo de contárselo a los demás.**

La real prueba de un orador no es si estuvo derecho o si cometió equivocaciones al hablar, sino más bien si la audiencia captó las ideas que él quería exponer. La mayoría de nuestros mejores oradores tienen defectos pequeños; algunos tienen incluso voces desagradables. Los oradores más solicitados de Norteamérica reprobarían un curso de

oratoria que se guiara por el anticuado y negativo método del "no haga ésto, no haga aquéllo".

Sin embargo, todos esos exitosos oradores tienen una cosa en común: **Tienen algo que decir y arden en deseos de que otros lo escuchen.**

No permita que tonterías le impidan hablar bien en público.

2. ¿QUE CAUSA LAS DISPUTAS?

¿Se ha detenido alguna vez a preguntarse qué es lo que provoca las disputas? Al menos un 99% de las veces, las disputas comienzan por cuestiones insignificantes y sin importancia como ésta: Juan llega a su casa un poco cansado, un tanto irritado, y la cena no le agrada, así que frunce la nariz y se queja. El día de Juana tampoco fue perfecto, así que ella emprende su defensa diciendo: "Bien, ¿qué esperabas con el dinero que cuento para comida?", o bien "Tal vez podría cocinar mejor si tuviera una cocina como las que tienen otros". Esto hiere el orgullo de Juan, así que contraataca diciendo: "Pues bien, Juana, no es que falte dinero; es simplemente que tú no sabes cómo arreglártelas."

¡Y ahí van! Antes de declarar finalmente una tregua, se hacen mutuamente toda clase de acusaciones. Suegros, sexo, dinero, promesas premaritales y posmaritales y toda clase de cuestionamientos. Ambas partes abandonan la batalla nerviosos, tensos. Nada se ha resuelto y ambos tienen ahora más armas para que la próxima riña sea más encarnizada. Las pequeñeces y los pensamientos mezquinos provocan discusiones, por eso, evite las discusiones, deseche los pensamientos mezquinos.

He aquí una técnica que resulta: antes de quejarse, acusar, reprimir a alguien o contraatacar para defenderse, pregúntese: "¿es realmente importante?" En la mayoría de los casos no lo es, y usted puede evitar un conflicto.

Hágase esta pregunta, "¿Realmente tiene importancia si él (o ella) despilfarra algo de dinero o invita a la casa a alguien que no me cae bien? ¿Es en verdad importante si el (o ella) es descuidado con los cigarros u olvida ponerle la tapa a la pasta de dientes, o si llega tarde a casa?"

Cuando sienta que está realizando una acción negativa, pregúntese, "¿En realidad es importante?" Esta pregunta obra mágicamente para edificar una situación familiar más agradable. Y también funciona en la ofi-

cina. Funciona en los embotellamientos, cuando alguien se le cruza. Funciona en cualquier situación de la vida que pueda prestarse a disputas.

3. JORGE TENIA LA OFICINA MAS PEQUEÑA Y FRACASO

Hace ya varios años, observé una manera de pensar pobre con respecto a la asignación de oficina, que destruyó las oportunidades de un joven de lograr una carrera productiva en la publicidad.

Cuatro jóvenes ejecutivos, todos con la misma categoría, fueron trasladados a nuevas oficinas. Tres de ellas eran idénticas en tamaño y arreglo; la cuarta era la más pequeña y sencilla.

Jorge M. fue asignado a la cuarta oficina; y esto resultó ser una verdadera bofetada a su orgullo. Inmediatamente se sintió discriminado. Surgieron en él pensamientos negativos, resentimiento, amargura y celos y comenzó a sentirse incompetente. El resultado fue que Jorge se volvió hostil con sus compañeros. En lugar de cooperar con ellos, hizo lo que pudo por minar sus esfuerzos. Las cosas empeoraron; tres meses más tarde, cometió una equivocación tan grave, que la gerencia no tuvo otra alternativa que deshacerse de él.

Un pensamiento mezquino acerca de un asunto sin importancia frenó a Jorge. En su prisa por sentirse discriminado, Jorge no se dio cuenta de que la compañía estaba creciendo con rapidez y que había mucha demanda de espacio de oficina. ¡No se detuvo a considerar que el directorio que asignó las oficinas ni siquiera sabía cuál era la más pequeña! Nadie en la empresa, excepto él, consideró su oficina como un indicio de su valía.

Los pensamientos mezquinos acerca de cosas sin importancia, como descubrir su nombre al final de la hoja de la ruta crítica del departamento en que trabaja, o que le envíen la cuarta copia de un memorándum, pueden herirlo. Piense en grande y ninguna de estas pequeñeces podrá hacerlo retroceder.

4. INCLUSO TARTAMUDEAR ES UN DETALLE

Un ejecutivo de ventas me comentó cómo incluso el hecho de tartamudear no es más que un detalle en un vendedor, si éste tiene virtudes importantes.

"Tengo un amigo, ejecutivo de ventas también, al que le gustan las bromas, aunque a veces no lo sean en absoluto. Meses atrás, un joven llamó a mi bromista amigo para solicitarle un empleo como vendedor. El sujeto tartamudeaba terriblemente, y mi amigo decidió enseguida gastarme una broma. Le dijo al aspirante tartamudo que por el momento él no necesitaba a un vendedor, pero que un amigo suyo (o sea yo) tenía una vacante. A continuación me telefoneó, e hizo tal labor de propaganda con respecto a este sujeto que, sin sospechar nada, le dije, '¡Envíame lo enseguida!'

"Treinta minutos más tarde él entró. El joven no había dicho ni tres palabras, cuando me di cuenta de por qué mi amigo estaba tan ansioso de mandármelo. 'S-s-soy E-e-eduardo S-salinas,' dijo, 'el señor P-pérez me envió pa-pa-para hablar con u-usted sobre un e-e-empleo'. Casi cada palabra era una lucha. Me dije para mis adentros, 'Este muchacho no podría vender un billete de un dólar por 90 centavos en Wall Street'. Estaba enfadado con mi amigo, pero me sentí apenado por el muchacho, así que pensé que lo menos que podía hacer era formularle algunas preguntas mientras elaboraba una buena excusa para decirle por qué no podía contratarlo.

"A medida que fue hablando, sin embargo, descubrí que no era ningún estúpido, era inteligente. Se manejó tan bien que casi no me di cuenta de que tartamudeaba. Finalmente, decidí dar por terminada la entrevista haciéndole una última pregunta: '¿qué le hace pensar que puede vender?'

"'Bien,' dijo, 'aprendo r-ra-rápido, m-me gusta la gente, creo qu-que ustedes tienen una b-bu-buena c-compañía y yo quiero ha-hacer dinero. Bueno, es ci-cierto que no hablo bien, p-pe-pero eso no me molesta, así que ¿p-po-por qué habría d-de molestar a los demás?'

"Su respuesta me demostró que tenía verdaderas cualidades importantes en un vendedor, así que decidí darle una oportunidad; '¿y saben?, está resultando excelente'.

Incluso un defecto en el lenguaje en una profesión que se sirve de él es algo trivial si la persona tiene las cualidades importantes.

Practique estos tres métodos para ayudarse a pensar más allá de las trivialidades:

1. Mantenga su vista puesta en el objetivo importante. En muchas ocasiones nos parecemos al vendedor que, al fracasar en hacer una venta, le informa a su gerente, "Es verdad, pero sin duda convencí al

cliente de que él estaba en un error". Al vender, el objetivo principal es lograr la venta, no conseguir argumentos.

En el matrimonio el objetivo principal es la paz, la felicidad y la tranquilidad, no ganar en una discusión ni decir, "Yo podría habértelo dicho".

Cuando se trabaja con empleados, el objetivo importante es desarrollar su potencial completo, no suscitar discusiones sobre sus errores menores.

En cuanto a la convivencia con vecinos, el objetivo primordial es el respeto mutuo y la amistad, no hacer que se lleven a la perrera a su perro, porque una vez ladró un rato durante la noche.

Parafraseando un dicho del lenguaje militar, es mucho mejor perder una batalla y ganar la guerra, que ganar una batalla y perder la guerra.

Propóngase mantener la vista en lo importante.

2. Pregúntese, "¿Es realmente importante?". Antes de tomar una actitud negativa y de excitación, pregúntese solamente, "¿Es lo suficientemente importante como para yo haga que todo dependa de esto?". No hay una mejor manera de evitar la frustración en cuestiones triviales que usar esta medicina; por lo menos 99% de las disputas y desavenencias no ocurrirían si encarásemos las situaciones problemáticas preguntándonos, "¿Realmente es importante?".

3. No caiga en la trampa de la trivialidad. Al dar una plática, resolver problemas, consultar a los empleados, piense en aquellas cosas que en verdad importan, en los aspectos sustanciales. No se ahogue con las cuestiones superficiales; concéntrese en lo que es importante.

HAGASE EL SIGUIENTE EXAMEN PARA CUANTIFICAR EL ALCANCE DE SU PENSAMIENTO

En la columna de la izquierda que aparece a continuación se enlistan diversas situaciones comunes. En las columnas de en medio y de la derecha se presentan comparaciones de cómo ven una misma situación una persona con miras estrechas y una que piensa en grande. Auto- evalúese, luego decida, ¿cuál forma de pensar me puede llevar a donde quiero llegar? ¿Un pensamiento de miras estrechas o pensar en grande?

Una misma situación manejada de dos maneras completamente distintas. La elección es suya.

| (1) Situación | (2) El enfoque del que piensa con miras estre- chas | (3) El enfoque del que piensa en grande |
|--------------------------------------|--|--|
| <i>Gastos</i> | 1. Idea maneras de au- mentar sus ingresos mediante la reducción de los gastos. | 1. Idea maneras de au- mentar sus ingresos a través de una mayor venta de mercancías. |
| <i>Conversación</i> | 2. Habla de las caracterís- ticas negativas de sus amigos, la economía, su compañía, la com- petencia. | 2. Habla de las caracterís- ticas positivas de sus amigos, su compañía y la competencia. |
| <i>Progreso</i> | 3. Cree en la recesión, o en el mejor de los casos en conservar las cosas co- mo están. | 3. Cree en la expansión. |
| <i>Futuro</i> | 4. Visualiza el futuro de manera limitada. | 4. Visualiza el futuro co- mo muy promisorio. |
| <i>Trabajo</i> | 5. Busca los medios para evitar el trabajo. | 5. Busca medios y más co- sas que hacer, en espe- cial para ayudar a los demás. |
| <i>Competencia</i> | 6. Compite con el término medio. | 6. Compite con el mejor. |
| <i>Problemas presupuestarios</i> | 7. Idea maneras de aho- rrar dinero reduciendo gastos en aspectos ne- cesarios. | 7. Idea formas de incre- mentar los ingresos y comprar más de aque- llo que es necesario. |
| <i>Metas</i> | 8. Sus metas son limitadas. | 8. Sus metas son altas. |
| <i>Visión</i> | 9. Sólo ve lo inmediato. | 9. Se preocupa por ver más allá de lo inme- diato. |

| | | |
|---------------------|---|---|
| <i>Seguridad</i> | 10. Se preocupa por problemas de seguridad. | 10. Considera la seguridad como un acompañante natural del éxito. |
| <i>Compañerismo</i> | 11. Se rodea de personas con miras estrechas. | 11. Se rodea de personas con ideas grandes y progresistas. |
| <i>Errores</i> | 12. Magnifica los pequeños errores y los convierte en grandes inconvenientes. | 12. No hace caso de los errores que no tienen consecuencias. |

¡RECUERDELO! PENSAR EN GRANDE RETRIBUYE EN TODOS LOS SENTIDOS

1. No se venda barato. Combata el crimen de la autodevaluación. Concéntrese en sus ventajas. Usted es mejor de lo que cree.
2. Emplee el lenguaje que usan las personas que piensan en grande. Use palabras animosas, esperanzadoras, alentadoras. Use palabras que prometan triunfo, que den esperanza, felicidad y placer; evite las palabras que puedan provocar imágenes desagradables de fracaso, derrota y desencanto.
3. Ensanche su visión; vea lo que puede ser, no sólo lo que es. Practique valorar más las cosas, a la gente y a usted mismo.
4. Hágase una idea grandiosa de su trabajo. Piense, en verdad piense, que su trabajo actual es importante, pues su próximo ascenso depende en gran medida de su actitud hacia su trabajo actual.
5. Piense más allá de los aspectos triviales. Centre su atención en los objetivos importantes. Antes de involucrarse en un asunto sin importancia, pregúntese, "¿En realidad merece la pena?".

¡VUELVASE GRANDE PENSANDO EN GRANDE!

Cómo pensar y soñar con creatividad

Primero que nada, aclaremos una idea equivocada que es muy común acerca de lo que significa el pensamiento creativo. Por alguna razón absurda, la ciencia, la ingeniería, el arte y la literatura han sido consideradas las únicas actividades verdaderamente creativas. La mayoría de las personas asocian el pensamiento creativo con cosas como el descubrimiento de la electricidad, o de la vacuna contra la poliomelitis, la escritura de una novela o la invención de la televisión a color.

Sin duda, este tipo de logros son muestra de un pensamiento creativo. Cada paso hacia adelante en la conquista del espacio es resultado de un pensamiento creativo, de una expresión colosal de esta forma de pensamiento. Pero el pensamiento creativo no está sólo limitado a ciertas actividades, ni es privativo de personas con una inteligencia extraordinaria.

Ahora bien, ¿qué es entonces pensar creativamente?

Una familia con bajos ingresos idea una forma de enviar a su hijo a una universidad de alto nivel. Eso es pensar con creatividad.

Una familia transforma el lote más desagradable de la calle en el sitio más bello del vecindario. Eso es pensamiento creativo.

Un sacerdote crea un plan para duplicar la concurrencia a sus servicios dominicales por la tarde. Eso es pensar creativamente.

Idear maneras de simplificar el archivo de documentos, vender al cliente "imposible", mantener ocupados a los chicos en tareas constructivas, hacer que a los empleados les agrade verdaderamente su trabajo, o evitar una "cierta" disputa, son todos ejemplos de pensamiento creativo en situaciones prácticas cotidianas.

El pensamiento creativo consiste simplemente en hallar nuevas y mejores formas de hacer algo. La recompensa de cualquier tipo de éxi-

to —el éxito en el hogar, en el trabajo, en la comunidad— depende de que se encuentre la forma de hacer mejor las cosas. Ahora bien, ¿qué podemos hacer para desarrollar y reforzar nuestra capacidad para pensar creativamente?

Primer paso: Crea que puede hacerlo. He aquí una verdad fundamental: Para hacer cualquier cosa, debemos primero creer que puede hacerse; el hecho de creer que algo puede lograrse pone en movimiento la mente para encontrar la manera de hacerlo.

Para ilustrar este punto sobre el pensamiento creativo, a menudo uso el siguiente ejemplo en los cursos de adiestramiento: pregunto al grupo, "¿Cuántos de ustedes creen posible eliminar las prisiones en los próximos 30 años?".

Invariablemente el grupo se queda desconcertado, sin la seguridad de haber escuchado bien y pensando que están escuchando una verdadera incoherencia. Así que, después de una pausa, repito: "¿Quiénes de ustedes creen posible que desaparezcan las prisiones en los próximos 30 años?"

Una vez que se aseguran que no estoy bromeando, siempre hay alguien que impugna lo que he planteado diciendo algo como esto: "¿Quiere usted decir que desea poner en libertad a todos esos asesinos, ladrones y violadores? ¿No se da cuenta de lo que eso significaría? Porque ninguno de nosotros estaría a salvo. **Tenemos que tener prisiones.**"

Entonces los demás se sueltan a hablar.

"Si no tuviéramos cárceles se quebrantaría el orden por completo."

"Algunas personas son criminales innatos."

"Si algo necesitamos, son más prisiones."

"¿Leyó en el periódico de esta mañana sobre ese crimen?"

Y el grupo continúa así, refiriéndome toda clase de buenas razones por las que debemos tener prisiones. Un sujeto llegó incluso a sugerirme que es necesario que existan prisiones, pues así los policías y los guardias pueden tener empleo.

Después de unos 10 minutos de dejar que el grupo "demuestre" por qué no podemos excluir la necesidad de las prisiones, le digo, "Ahora permítanme explicarles que esta pregunta sobre la posibilidad de prescindir de las prisiones sirve a un propósito: llamar la atención sobre algo. Cada uno de ustedes ha ofrecido razones por las que no podemos eliminar las cárceles. ¿Podrían hacerme un favor?, ¿quieren intentar creer con todas sus fuerzas durante unos minutos que **es posible** eliminar las prisiones?"

Impregnándose del espíritu del experimento, el grupo dice naturalmente, "Está bien si sólo es un experimento.", y entonces pregunta: "Aceptando que podemos prescindir de las prisiones, ¿por dónde podríamos empezar?"

Al principio las sugerencias tardan un poco en presentarse; y entonces alguien un tanto vacilante dice algo así: "Bueno, el crimen podría frenarse si se crean más centros juveniles."

Al rato, el grupo que se oponía con unanimidad a la idea, comienza a entusiasmarse realmente.

"Trabajar para eliminar la pobreza, los crímenes en su mayor parte se presentan en los niveles de más bajos ingresos."

"Deberían realizarse investigaciones que permitan reconocer a los criminales potenciales antes de que cometan un crimen."

"Tendríamos que encontrar procedimientos quirúrgicos para curar a cierta clase de criminales."

"Eduquemos a los encargados de mantener la ley para que empleen métodos correcionales positivos."

Estas sólo son una muestra de las 78 ideas específicas que he recibido y que podrían ayudar a lograr el objetivo de prescindir de las prisiones.

CUANDO USTED CREE EN ALGO, SU MENTE ENCUENTRA MANERAS DE HACERLO.

Esta experiencia tiene sólo el siguiente propósito: mostrar que, cuando usted cree que algo es imposible, su mente emprende la búsqueda de razones para demostrar que así es; pero cuando usted cree, en verdad cree, que algo puede hacerse, su mente se pone en marcha para ayudarlo a encontrar el modo de lograrlo.

El hecho de creer que algo puede hacerse prepara el terreno para las soluciones creativas; en cambio, el hecho de pensar que algo no puede llegar a realizarse es un pensamiento destructivo. Esto se aplica a todo tipo de situaciones, ya sean naderías o cosas muy importantes. Los líderes políticos que no creen auténticamente que sea posible lograr una paz mundial permanente, fracasarán porque sus mentes están cerradas a vislumbrar caminos creativos para conseguir la paz. Los economistas que creen que las crisis económicas son inevitables, no pueden tener ideas positivas para contener el ciclo económico.

De manera similar, usted puede hallar los medios para que le agrade una persona si cree que puede hacerlo.

Usted puede encontrar solución a su problema personal si cree que puede.

Usted puede encontrar la forma de comprar la casa nueva y más grande que desea si cree que puede.

La creencia libera los poderes creadores. La incredulidad pone frenos.

Crea, y comenzará a pensar, a pensar constructivamente.

Su mente puede idear una manera si usted se lo permite. Hace poco más de dos años, un joven me pidió que le ayudase a buscar un empleo con más futuro; él trabajaba como empleado en el departamento de crédito de una compañía de servicios postales y tenía la sensación de que ahí no iba a llegar a ninguna parte. Hablamos de sus antecedentes y de lo que quería hacer. Después de saber algo de su persona, dije, "Lo admiro por querer ascender a un empleo mejor y de mayor responsabilidad, pero desde ahora le digo que la clase de trabajo al que usted aspira requiere en estos días de un título universitario. Entiendo que tiene tres semestres cursados, ¿puedo sugerirle que termine su carrera?, en los cursos de verano podría concluirla en dos años. Después, estoy seguro, podrá conseguir el empleo que quiere, en la compañía que usted quiera."

"Sé," me respondió, "que una educación universitaria me ayudaría, pero me es imposible regresar a la universidad."

"Imposible, ¿por qué?, pregunté.

"Bien, para comenzar," empezo diciendo, "tengo 24 años; además mi esposa y yo estamos esperando a nuestro segundo hijo que nacerá dentro de dos meses; apenas nos las arreglamos con lo que hago; no tendría tiempo para estudiar, pues debo conservar mi empleo. Es simplemente imposible."

El joven estaba verdaderamente convencido de que era imposible terminar sus estudios.

Entonces le dije, "Si usted cree que en verdad es imposible que termine de estudiar, entonces lo es. Pero de la misma manera, si usted quisiera creer que puede regresar a la universidad, se le presentaría la solución.

"Bien, le diré que pienso que es lo que debería hacer. Hágase a la idea de que tiene que regresar a la universidad, deje que ese solo pensamiento domine su mente; luego, piense, piense verdaderamente en cómo puede hacerlo y seguir sosteniendo a su familia. Regrese en un par de semanas para decirme qué ideas se le han ocurrido."

Mi joven amigo regresó dos semanas más tarde.

"Pensé mucho en lo que me dijo, y he decidido regresar a la universidad. No he resuelto aún todos los aspectos, pero encontraré la solución."

Y lo hizo. Se las arregló para conseguir una beca de una asociación de comerciantes, que costeó sus estudios, sus libros y los otros gastos. Reacomodó su horario de trabajo para poder asistir a clases. Su entusiasmo y la promesa de una vida mejor la ganaron totalmente el apoyo de su esposa. Juntos encontraron en forma creativa un modo de administrar mejor el dinero y el tiempo.

El mes pasado recibió su diploma, y al siguiente día comenzó a trabajar como gerente de una gran compañía.

Querer es poder.

Crea que puede hacerse. Esto es fundamental para el pensamiento creativo. Aquí le presento dos sugerencias que le ayudarán a desarrollar la facultad de la creatividad por medio de la creencia:

1. Elimine la palabra **imposible**, tanto de su pensamiento como de su vocabulario. **Imposible** es una palabra derrotista. La idea "es imposible" crea una reacción en cadena que trae consigo otros pensamientos que le confirman que ciertamente no es posible.

2. Piense en alguna cosa particular que haya estado pensando hacer, pero que crea que no puede. A continuación, haga una lista de las razones por las que puede hacerlo. La mayoría de nosotros saboteamos y hacemos fracasar nuestros anhelos por la sencilla razón de que nos concentramos en por qué no podemos, cuando lo único en lo que vale la pena poner nuestra concentración es en por qué sí podemos.

Recientemente leí en un periódico que hay demasiados municipios en la mayoría de los estados; el artículo señalaba que la mayoría de los límites municipales se establecieron antes de que se construyera el primer automóvil y cuando el coche tirado por caballos era el principal medio de transporte. Pero hoy en día, con los automóviles rápidos y buenas carreteras, no hay razón por la cual no puedan agruparse tres o cuatro municipios. Esto reduciría de manera notable los gastos en servicios duplicados, de manera tal que los que pagan impuestos en realidad tendrían mejores servicios por menos dinero.

El autor de este artículo decía que consideraba que había encontrado una idea de gran interés actual, de modo que entrevistó a 30 personas para recoger sus opiniones. El resultado fue el siguiente: nadie pensó que la idea mereciera consideración, aun cuando les proporcionara un mejor gobierno local a menor costo.

Este es un ejemplo del pensamiento tradicional. La mente del pensador tradicional se encuentra paralizada. El razona, "Ha sido así durante cien años, por ende debe ser bueno y permanecer así. ¿Para qué arriesgarse a un cambio?"

El promedio de la gente siempre se ha resistido al progreso. Fueron muchos los que levantaron su voz de protesta contra el automóvil diciendo que la naturaleza dictaba que camináramos o anduviéramos a caballo. A muchos el avión les pareció drástico; los hombres no tenían "derecho" a entrar en el espacio "reservado" a los pájaros. Muchos defensores del estado existente de las cosas aún creen que el hombre no tiene nada que hacer en el espacio.

Un notable experto en misiles dio recientemente una respuesta a este tipo de pensamiento. "El hombre pertenece," dijo, "a dónde quiere ir."

Allá por 1900 un director de ventas descubrió un principio "científico" sobre el manejo de las mismas; éste recibió muchísima publicidad e incluso podían encontrarse expresiones de él en los libros de texto. El principio era éste: Hay una forma de vender un producto que es la mejor. Encuentre la mejor forma. Luego nunca se desvíe de ella.

Afortunadamente para la compañía de este hombre, un nuevo director llegó a tiempo para salvar la organización de la ruina financiera.

Esta experiencia contrasta con la filosofía de Crawford H. Greenewalt, presidente de una de las organizaciones comerciales más grandes de la nación. En una conferencia ofrecida en una prestigiosa universidad, este alto ejecutivo dijo, "...hay muchas formas de hacer un buen trabajo, tantas incluso como hombres a quienes encomendar una tarea."

En verdad no existe una mejor manera de hacer algo. No hay una mejor manera de decorar un departamento, o de arreglar el césped, o de hacer una venta, o de criar a un niño, o de cocinar una chuleta. De hecho, existen tantas mejores formas como mentes creativas haya.

Nada crece sobre el hielo. Si le permitimos a la tradición que congele nuestras mentes, las nuevas ideas no podrán brotar. En algún momento, pronto, haga esta prueba: propóngale a alguien una de las ideas que aparecen a continuación y observe su comportamiento.

1. El sistema postal, que desde hace mucho es un monopolio gubernamental, debería ser entregado a la iniciativa privada.
2. Las elecciones presidenciales deberían realizarse cada 2 (o cada 6) años en lugar de cada 4.

3. El horario normal para los comercios al menudeo debería ser de 1 de la tarde a 8 de la noche, en lugar del de 9 de la mañana a 6 de la tarde.

4. La edad para jubilarse debería elevarse hasta los 70 años.

Lo que interesa no es si estas ideas son buenas o prácticas. Lo importante es cómo una persona toma proposiciones como éstas. Si se ríe de la idea y no la piensa dos veces (y probablemente el 95% de la gente se reirá), es posible que padezca parálisis debida a la tradición. Pero hay uno entre veinte que dice: "Es una idea interesante, dime más al respecto," esa persona tiene una mente dispuesta a la creatividad.

El pensamiento tradicional es el enemigo número uno de aquellos que están interesados en un programa para el éxito personal creativo. El pensamiento tradicional paraliza su mente, dificulta su progreso, impide que usted pueda desarrollar una facultad creativa. He aquí tres formas de combatirlo:

1. Vuélvase receptivo a las ideas. Reciba con beneplácito las ideas nuevas. Destruya todos aquellos pensamientos pesimistas: "No va a funcionar," "No puede hacerse," "Es inútil," y "Es estúpido."

Un amigo mío, muy exitoso, que tiene un cargo importante en una compañía de seguros, me dijo, "No pretendo ser el tipo más listo de este negocio, pero creo que soy la mejor esponja de la rama de los seguros. Tengo como propósito empaparme de todas las buenas ideas que puedo."

2. Sea de los que experimentan. Rompa con las rutinas establecidas. Expóngase intentando un nuevo restaurante, un nuevo libro, un nuevo teatro, nuevos amigos; tome en algún momento un sendero diferente para ir a su trabajo, tómese unas vacaciones distintas este año, haga algo nuevo y diferente este fin de semana.

Si su trabajo tiene que ver con distribución, muestre interés en la producción, la contabilidad, las finanzas y demás aspectos del negocio. Esto amplía sus horizontes y lo prepara para responsabilidades mayores.

3. Esté en favor del progreso, no del retroceso. No piense "Esta es la manera en que lo hacíamos donde trabajaba, así que debemos hacerlo así aquí," sino "¿Cómo podemos hacerlo mejor que como lo hacíamos donde trabajaba?". No debe pensarse de cara al pasado, de manera retrógrada, sino de cara al futuro con un pensamiento comprometido con el progreso. El hecho de que usted se levantara a las 5 de la mañana a repartir periódicos u ordenar las vacas cuando era joven, no implica necesariamente que pida a sus hijos que hagan lo mismo.

Imagínese qué le sucedería a la *Ford* si su gerente general se permitiera pensar: "Este año hemos fabricado lo último en automóviles, toda mejora posterior es imposible, por consiguiente, ha llegado a su fin la ingeniería experimental y las actividades de diseño, definitivamente." Incluso el monstruo que es la *Ford* menguaría rápidamente con una actitud semejante.

La gente exitosa, así como los negocios exitosos, tienen siempre en mente esta pregunta, "¿Cómo podemos mejorar la calidad de nuestro desempeño?", "¿cómo puedo hacerlo mejor?"

La perfección absoluta en todo empeño humano, desde la fabricación de cohetes hasta la crianza de los niños, es algo inalcanzable. Esto significa que hay un espacio infinito para mejorar. La gente exitosa lo sabe, y todo el tiempo está buscando un camino mejor. (Nota: las personas que alcanzan el éxito nunca se preguntan, "¿puedo hacerlo mejor?". Saben que pueden. Por tanto se preguntan, "¿cómo puedo hacerlo mejor?".)

Hace unos meses un antiguo alumno mío, dedicado a los negocios durante los últimos cuatro años, abrió su cuarto almacén de artículos de ferretería. Esto fue casi una proeza, considerando que el capital inicial de este joven era de sólo 45 000 pesos, que había una considerable competencia y había sido relativamente poco el tiempo que había estado en el negocio.

Visité su nuevo almacén apenas lo había inaugurado, para felicitarlo por el enorme progreso que había conseguido.

De una manera indirecta, le pregunté cómo había logrado llevar adelante tres almacenes y abrir un cuarto, cuando la mayoría de los comerciantes se veían en problemas para sacar adelante un sólo almacén.

"Desde luego," respondió, "he tenido que trabajar mucho, pero el solo hecho de levantarse temprano y trabajar hasta tarde no basta para sacar adelante cuatro tiendas. La mayoría de la gente en este negocio trabaja arduamente. El factor principal al que atribuyo mi éxito es al programa ideado por mí de 'mejoramiento semanal'."

"¿Un programa de mejoramiento semanal? Suena muy bien. ¿Y en qué consiste?", pregunté.

"Pues bien, no es en realidad algo muy complejo," continuó, "es sólo un programa para ayudarme a hacer mejor el trabajo de una semana a otra."

"Para mantener una actitud orientada al progreso, he dividido mi tarea en cuatro elementos: clientes, empleados, comercialización y pro-

moción. Durante toda la semana tomo notas y escribo ideas sobre cómo mejorar mi negocio; luego, cada lunes por la tarde dedico cuatro horas a revisar las ideas que tengo apuntadas y reflexiono sobre cómo podría poner en práctica en mi negocio aquellas que son más consistentes.

“En este lapso de cuatro horas pongo todo mi empeño en considerar minuciosamente los diferentes aspectos de la cuestión. No busco tan sólo que más clientes compren en mi almacén. En lugar de preguntarme, ‘¿Qué puedo hacer para atraer más clientes?’, me pregunto, ‘¿cómo puedo lograr clientes regulares y leales?’”

Y así continuó describiéndome las numerosas innovaciones pequeñas que habían hecho que sus primeros tres almacenes tuvieran tanto éxito: cosas como la forma en que colocaba las mercancías en los almacenes; su técnica de sugerencia en ventas que le permitía vender a dos de cada tres clientes mercancías que originalmente no pensaban comprar; el plan de crédito que ideó cuando algunos de sus clientes se encontraban sin trabajo por una huelga; el curso que realizó, el cual elevó las ventas durante una temporada baja.

“Me pregunto, ‘¿qué puedo hacer para mejorar la oferta de mis productos?’, y encuentro ideas. Permitame referirle un caso. Hace cuatro semanas, se me ocurrió que debía hacer algo para atraer más jovencitos a mis almacenes; la idea era que si lograba atraer a los chicos, también atraería a sus padres. Seguí pensándolo, y me surgió esta idea: poner una línea de pequeños juguetes de cartón para niños de cuatro a ocho años. ¡Y está resultando!, los juguetes no ocupan demasiado espacio y me producen una buena ganancia. Pero lo más importante es que los juguetes han aumentado la concurrencia al almacén.

“Créame,” continuó, “mi plan de mejoramiento semanal funciona. Con sólo plantearme de manera perseverante cómo puedo hacer mejor un trabajo, encuentro las respuestas. Es raro el lunes por la noche en que no se me haya ocurrido algún plan o una técnica que haga mejorar las ganancias y reducir las pérdidas.”

“Y he aprendido también otra cosa del éxito en el comercio; algo que pienso que toda persona que emprenda un negocio debería saber.”

“¿Qué cosa?,” pregunté.

“Simplemente que lo que cuenta no es tanto lo que uno sabe cuando inicia un negocio, lo importante es más bien lo que uno aprenda y ponga en práctica ya iniciado el negocio.”

El éxito en grande llega a aquellas personas que continuamente están imponiendo a sí mismos y a los otros, parámetros más altos, a las personas que buscan formas de mejorar el rendimiento, de obtener mejores ganancias a un menor costo, de lograr más con menos esfuerzo. La cima del éxito está reservada a la clase de personas que piensan "Puedo hacerlo mejor".

La *General Electric* tiene como lema: el progreso es nuestro producto más importante.

¿Por qué no hacer del progreso su producto más importante?

La filosofía de "puedo hacerlo mejor" obra mágicamente. Cuando usted se pregunta, "¿cómo puedo hacerlo mejor?", su facultad creativa se pone en marcha y aparecen maneras de hacer mejor las cosas.

A continuación se presenta un ejercicio diario que puede ayudarle a descubrir y desarrollar el poder de la actitud de pensar "Puedo hacerlo mejor".

Todos los días antes de que comience a trabajar, dedique 10 minutos a pensar cómo puede hacer mejor su trabajo hoy. Pregúntese, "¿qué puedo hacer hoy para estimular a mis empleados?", "¿qué favor especial puedo hacerles a mis clientes?", "¿cómo puedo mejorar hoy mi desempeño personal?".

Este ejercicio es muy sencillo, pero funciona. Inténtelo y encontrará un sinfín de maneras creativas de lograr un mayor éxito.

Casi siempre que mi esposa y yo nos reuníamos con otra pareja, la conversación giraba en torno a la cuestión de "las esposas que trabajan". La señora García había trabajado durante varios años antes de casarse y en verdad le agradaba.

"Sin embargo," decía, "actualmente tengo dos niños en la escuela, una casa que llevar adelante y comidas que preparar; sencillamente ya no tengo tiempo."

Entonces, una tarde de domingo, el señor y la señora García con sus hijos tuvieron un accidente automovilístico. La señora García y los niños escaparon de sufrir serios daños, pero el señor García tuvo una herida en la espalda que lo dejó incapacitado. La señora García no tuvo entonces más alternativa que salir a trabajar.

Cuando la vimos unos meses después del accidente, nos quedamos sorprendidos de lo bien que se había adaptado a sus nuevas responsabilidades.

"Usted sabe," comentó, "hace seis meses ni siquiera hubiera soñado que fuera posible llevar la casa y trabajar un tiempo completo, pero a

raíz del accidente, me hice a la idea de que tenía que encontrar el tiempo suficiente. Créame, mi productividad ha aumentado en un 100%; descubrí que no era necesario que hiciera ciertas cosas que hacía; me di cuenta de que los niños podían y querían ayudar; encontré docenas de maneras de hacer rendir el tiempo —menos viajes a la tienda, menos televisión, menos conversaciones por teléfono, menos de todas esas cosas que quitan tanto tiempo.”

Esta experiencia nos enseña una lección: **La capacidad es una actitud.** Lo que podemos hacer depende de qué creamos que podemos hacer. Cuando usted cree fervientemente que puede hacer más, su mente piensa de manera creativa y le muestra el camino.

Un joven con un alto cargo en un banco relató la siguiente experiencia personal acerca de la “capacidad de trabajo”.

“Uno de los funcionarios de nuestro banco nos dejó, avisándonos con muy poco tiempo de anticipación. Esto hizo que nuestro departamento se viera en un apuro. El ocupaba un cargo importante y su trabajo no podía posponerse ni dejarse sin hacer.

“Al día siguiente de su partida, el vicepresidente a cargo de mi departamento me llamó; me explicó que ya había hablado por separado con los otros dos integrantes de mi grupo, preguntándoles si podían dividirse el trabajo del compañero que se acababa de ir hasta que se encontrara a alguien que lo reemplazara. ‘Ninguno de ellos se rehusó terminantemente,’ dijo el vicepresidente, ‘pero cada uno por su parte expresó que tenía una carga muy grande de trabajo urgente. Me pregunto si usted podría encargarse de parte de ese otro trabajo, temporalmente.’

“A lo largo de toda mi carrera como trabajador, he aprendido que nunca vale la pena dar la espalda a aquello que puede ser una oportunidad; así que estuve de acuerdo y me prometí hacer todo lo posible para manejar el puesto vacante al mismo tiempo que el mío. Y el vicepresidente quedó muy complacido con esto.

“Salí de su oficina con la certidumbre de que había asumido una responsabilidad muy grande. Me encontraba tan atareado como mis otros dos compañeros de departamento que habían eludido esta obligación extra, pero estaba también decidido a encontrar una manera de desempeñar ambas labores. Di por concluido mi trabajo esa tarde y cuando las oficinas estuvieron cerradas, me senté a pensar cómo podía aumentar mi rendimiento. Tomé un lápiz y comencé a escribir cada una de las ideas que se me iban ocurriendo.

"Y fue así como me surgieron algunas buenas ideas, como por ejemplo, llegar a un acuerdo con mi secretaria para canalizar todas las llamadas telefónicas que me hicieran para atenderlas a una cierta hora del día y acortar mis conversaciones habituales de 15 a 10 minutos solamente, dar todas las instrucciones del día en un momento específico del mismo. También me di cuenta de que mi secretaria podía —y de hecho le entusiasmaba— hacerse cargo de algunos detalles que a mí me quitaban tiempo.

"Había estado realizando mis presentes labores durante más de dos años y, francamente, estaba sorprendido de cuánta ineficiencia había venido arrastrando.

"Al cabo de una semana, estaba dictando dos veces más cartas, recibiendo 50% más llamadas telefónicas, y asistiendo a dos veces más reuniones que antes, todo esto sin un agotamiento excesivo.

"Pasadas dos semanas más, el vicepresidente me llamó, y me felicitó porque había estado realizando un excelente trabajo. Continuó diciéndome que había estado considerando a algunas personas de dentro y fuera del banco, pero que aún no encontraba a la persona adecuada. Después me confesó que ya había presentado al comité directivo del banco la propuesta de que yo combinara ambos trabajos, que estuvieran a mi cargo, con un incremento sustancial de salario, y lo habían autorizado.

"Me probé a mí mismo que lo que puedo hacer depende de cuánto pienso que puedo hacer."

La capacidad es en verdad un estado mental.

Al parecer, esto sucede todos los días en el mundo vertiginoso de los negocios. El jefe llama a un empleado y le explica que es necesario realizar una tarea especial, y dice a continuación: "Sé que tiene mucho trabajo, pero ¿podría encargarse de esto?" Con mucha frecuencia el empleado responde, "Lo lamento mucho pero ahora estoy sobrecargado de trabajo. Me encantaría poder hacerlo, pero estoy demasiado ocupado."

Bajo estas circunstancias, el jefe no insiste al empleado, pues se trata de una obligación "extra", pero está consciente de que debe hacerse ese trabajo, y seguirá buscando hasta que encuentre un empleado que aun cuando esté tan ocupado como los demás, crea que puede tomar a su cargo una obligación más. Y tal empleado es el que se irá abriendo camino de manera tal vez lenta pero firme.

En los negocios, en el hogar, en la comunidad, la combinación que conduce al éxito es **haga mejor lo que hace y haga más de lo que hace** (mejore la calidad y cantidad de su desempeño).

¿Está convencido de lo que puede conseguir haciendo más y mejor? Entonces pruebe este método de dos etapas:

1. Acepte con entusiasmo la oportunidad de hacer más. Es un halago el que le pidan hacerse cargo de una nueva responsabilidad. Al aceptar una responsabilidad más grande en el trabajo, usted sobresale y muestra que es más valioso. Cuando sus vecinos le pidan que los represente en algún acontecimiento cívico, acepte. Esto contribuirá a que se convierta en un líder de su comunidad.

2. Enseguida, concéntrese en "¿cómo puedo hacer más?" y verá que aparecen respuestas creativas; algunas de las cuales pueden ser una mejor planeación y organización de su actual trabajo, o tomar atajos inteligentes en sus actividades cotidianas, o quizás no permitir que le rezaguen actividades no esenciales. Pero, permítame repetirle, la solución para un mayor rendimiento aparecerá.

Yo he aceptado completamente la idea como una política personal: si usted quiere que se haga, encomiéndeselo a alguien ocupado. Yo me rehúso a trabajar en proyectos importantes con personas que tienen demasiado tiempo libre. He tenido la experiencia desagradable y costosa de que aquel que tiene mucho tiempo libre es un colaborador poco competente.

Todas las personas con éxito, competentes, son personas ocupadas. Cuando emprendo con ellas un proyecto, sé que se va a terminar satisfactoriamente.

He aprendido en docenas de ocasiones, que puedo contar con alguien ocupado para realizar algo. En cambio, a menudo he sufrido descalabros trabajando con personas que "tienen todo el tiempo del mundo".

Un manejo en los negocios orientado al progreso constantemente se plantea, "¿Qué se puede hacer para acrecentar el rendimiento?" Por qué no se pregunta usted, "¿Qué puedo hacer para aumentar mi rendimiento?", su mente le mostrará una manera creativa de hacerlo.

En cientos de entrevistas con personas de todos los niveles he encontrado lo siguiente: cuanto más importante es una persona, más dispuesta está a alentarla a usted a hablar; y cuanto más poco importante es la persona, más dispuesta se muestra a sermonearla a usted.

Las personas importantes monopolizan la disposición a escuchar.

Las personas de poca importancia monopolizan el hablar,

Note también esto: los líderes de mayor nivel de todas las condiciones dedican mucho más tiempo a solicitar consejos que a darlos. Antes de tomar una decisión un hombre encumbrado, pregunta, "¿Qué piensa de esto?", "¿Qué recomienda?", "¿Qué haría usted en estas circunstancias?" y "¿Qué le parece esto?".

Mírela de esta forma: un líder es una máquina humana de toma de decisiones. Bien, para fabricar cualquier cosa, usted tiene que contar con la materia prima; para tomar decisiones con creatividad, la materia prima son las ideas y sugerencias de otros. No espere, desde luego, que los demás le den soluciones acabadas. Esa no es la razón fundamental para escuchar y preguntar. Las ideas de los otros contribuyen a hacer que surjan sus propias ideas y a que su mente sea más creativa.

Hace poco participé con un equipo de instructores en un seminario de administración en niveles de dirección. El seminario consistía de doce sesiones; y uno de los puntos principales de cada reunión era una discusión de 15 minutos por parte de uno de los funcionarios sobre el tema "Cómo resolví mi más acuciante problema como director".

A la novena sesión, el director al que le tocaba hablar, vicepresidente de una gran compañía procesadora de lácteos, hizo algo diferente. En lugar de contarnos cómo había resuelto su problema, anunció su exposición así: "SE NECESITA AYUDA PARA RESOLVER MI MAS APREMIANTE PROBLEMA DIRECTIVO". Esbozó su problema rápidamente y luego pidió al grupo ideas para solucionarlo. Para asegurarse de registrar todas las ideas que se sugerían, tenía un estenógrafo en el lugar tomando nota de todo lo que se decía.

Más tarde hablé con este hombre y lo felicité por su peculiar sistema. Su comentario fue, "Hay hombres muy inteligentes en este grupo. Yo sólo supuse que iba a recoger varias ideas. Existe una posibilidad muy alta de que algo que alguien dijera en la sesión contenga la clave que necesito para solucionar mi problema".

Nota: este funcionario presentó su problema, y luego **escuchó**. Al hacerlo consiguió materia prima para tomar una decisión y, como beneficio lateral, el resto de los participantes disfrutó la discusión pues tuvieron la oportunidad de hacer una contribución.

Los negocios exitosos invierten una cantidad importante en investigaciones de mercado. Preguntan a la gente su opinión sobre el sabor, la calidad, el tamaño y la apariencia de un producto. El hecho de escuchar a la gente proporciona ideas específicas para hacer más vendible

un producto. También sugiere a los fabricantes que en su publicidad pregunten a los consumidores su opinión sobre el producto. El método para conseguir productos que den mejores resultados, es tratar de reunir tantas opiniones como sea posible, escuchar a la gente que va a comprar el producto y entonces concebir el producto y la manera de promoverlo, con el propósito de satisfacer a esta gente.

No hace mucho, en una oficina vi un cartel que decía: "Para vender a Juan Pérez lo que compra, usted debe ver las cosas a través de los ojos de Juan Pérez." Y la forma de tener la visión de Juan Pérez es escuchar lo que Juan Pérez tiene que decir.

Sus oídos son sus válvulas de entrada. Ellos alimentan su mente de materia prima que puede convertirse en capacidad creativa. Nada aprendemos al decir; pero no existen límites a lo que podemos aprender preguntando y escuchando.

Ensaye este programa de tres pasos para mejorar su creatividad preguntando y escuchando.

1. Aliente a los demás a hablar. En una conversación personal o en reuniones de grupo trate de obtener algo de la gente con estímulos como éste: "Platíqueme acerca de su experiencia..." o "¿Qué piensa usted que debería hacerse con...?" Incite a los demás a hablar y usted conseguirá una doble victoria, pues su mente absorberá elementos que pueden servirle para producir pensamientos creativos y usted gana amigos. No hay mejor forma de agradar a la gente que alentándola a que hable.

2. Ponga a prueba sus propios puntos de vista presentándolos como preguntas. Deje que los demás le ayuden a pulir sus ideas. Use la técnica del "¿qué opinas de estas sugerencias?". No sea dogmático. No anuncie una idea nueva como si estuviera inscrita en oro. Realice primero una pequeña encuesta informal. Observe cómo reaccionan ante ella sus compañeros. Si lo hace, tiene la oportunidad de conseguir al final una mejor idea.

3. Concéntrese en lo que dice la otra persona. Escuchar es algo más que mantener sólo la boca cerrada. Escuchar es dejar que lo que le dicen penetre en su mente. Con gran frecuencia la gente pretende que escucha, cuando en realidad no está escuchando. No están más que esperando a que la otra persona haga una pausa que les permita retomar a ellos la palabra. Concéntrese en lo que dice el otro. Valórelo. Así es como usted puede alimentar su mente.

Cada vez son más las universidades importantes que ofrecen programas de formación para directivos en un nivel avanzado, dirigidos a funcionarios con cargos importantes en el ámbito de los negocios. De acuerdo con los patrocinadores, el beneficio importante de tales programas no es que los encargados de puestos directivos obtengan fórmulas hechas que puedan emplear para conducir sus negocios con mejores resultados. Más bien ellos se benefician con la oportunidad de intercambiar y discutir ideas. Muchos de esos programas exigen que los participantes convivan en dormitorios de la universidad, para fomentar así las discusiones informales sobre un tema. En una palabra, los participantes se benefician muchísimo de la estimulación que reciben.

Hace un año dirigí dos sesiones en un curso de manejo de ventas de una semana. Unas pocas semanas más tarde me encontré con un amigo vendedor, que trabajaba para uno de los funcionarios de ventas que habían asistido al curso.

En ese curso "la gente verdaderamente le proporcionó a mi director de ventas un montón de ideas para mejorar el funcionamiento de la compañía," dijo mi joven amigo. Con curiosidad, pregunté a mi amigo específicamente qué cambios había notado. Me refirió de un tirón varias cosas —una revisión del plan de indemnización, reuniones sobre ventas dos veces por mes, en lugar de una vez al mes, nuevas tarjetas comerciales y materiales de oficina, una revisión de las zonas de ventas—, ninguna de las cuales se recomendó de manera específica en el programa. El gerente de ventas no obtuvo un paquete de técnicas, sino algo mucho más valioso: un estímulo para idear cosas que fueran directamente benéficas para su propia organización.

Un joven contador de una fábrica de pinturas me contó sobre una próspera empresa suya, que fue propiciada por ideas de otros.

"Nunca había tenido mas que un interés casual en los bienes raíces," me dijo. "He sido contador profesional durante varios años y he estado muy apegado a mi profesión. En una ocasión un corredor de bienes raíces me invitó a ser su huésped en una comida de unos de los grupos dedicados a este negocio en la ciudad.

"El orador en esa ocasión fue un anciano que había visto crecer esa ciudad. Su charla era acerca de 'Los próximos veinte años'. El pronosticaba que el área metropolitana seguiría creciendo hasta alcanzar los terrenos de las granjas circunvecinas; también predijo una enorme demanda de lo que denominó fincas a la altura de caballeros, de una a

dos hectáreas, lo suficientemente grandes para que hombres de negocios o profesionales pudieran tener una piscina, caballos, un gran jardín y otros gustos que precisan espacio.

"La charla de este hombre me entusiasmó verdaderamente. Lo que describió era precisamente lo que yo quería. En los días siguientes me dediqué a preguntar a varios amigos qué les parecía la idea de tener una propiedad de 2 hectáreas. A todos los que pregunté les encantó la idea.

"Continué pensando en ello y me puse a imaginar cómo podría sacar provecho de esa idea. Entonces un día, mientras manejaba camino al trabajo, la respuesta surgió de la nada. ¿Por qué no comprar una finca y dividirla en propiedades? Pensé que el terreno podía tener más valor si lo dividía en partes relativamente pequeñas que si mantenía una sola propiedad.

"A 40 kilómetros del centro de la ciudad, encontré una finca de 20 hectáreas que estaba abandonada, valuada en 15 000 pesos. La compré pagando de contado la tercera parte y asegurando el pago del resto mediante una hipoteca.

"Luego, planté semillas de pino donde no había árboles. Hice esto porque un vendedor de bienes raíces que, al parecer, conoce bien su oficio, me dijo, '¡La gente en estos días quiere árboles, muchos árboles!'".

"Quería que mis compradores potenciales vieran que en pocos años su propiedad estaría cubierta de hermosos pinos.

"Luego contraté a un agrimensor para que dividiera las 20 hectáreas en parcelas de 2 hectáreas.

"Estaba entonces listo para empezar a vender. Conseguí varias listas postales de jóvenes funcionarios de la ciudad y emprendí una pequeña campaña por correo. Destacué que por sólo 5 000 pesos, el precio de un pequeño terreno en los alrededores de la ciudad, ellos podrían comprar una gran propiedad. También describí las posibilidades de recreación y vida saludable en contacto con la naturaleza.

"En un lapso de seis semanas, trabajando sólo por las tardes y los fines de semana, vendí 10 terrenos. Con un total de ingresos de \$50 000; un gasto, incluido el terreno, la promoción, el fraccionamiento y los costos legales, de \$20 000; y una ganancia de \$30 000.

"Tuve una considerable ganancia porque creí en las ideas de otras personas inteligentes. Si no hubiera aceptado esa invitación a aquella comida con un grupo completamente ajeno a mis intereses profesio-

nales, nunca hubiera elaborado este afortunado plan para obtener ganancias."

Hay muchas maneras de lograr un estímulo mental, pero a continuación se exponen dos que usted puede incorporar a su forma de vida.

Primero, reúñase regularmente al menos con un grupo de profesionales en su área de trabajo. Codéese y abra su mente al contacto con personas interesadas en el progreso. Con mucha frecuencia escucho decir, "La reunión de esta tarde me proporcionó una gran idea", o "Durante la reunión de ayer se me ocurrió...". Recuerde, una mente que se alimenta sólo de sí misma pronto alcanza un estado de subalimentación, convirtiéndose en una mente débil e incapaz de tener pensamientos creativos orientados hacia el progreso. La estimulación que pueden proporcionar otros es un alimento excelente para la mente.

Segundo, reúñase y participe con por lo menos un grupo ajeno a sus intereses profesionales. Asociarse con gente que tiene diferentes intereses laborales amplía sus perspectivas y lo ayuda a ver el panorama general. Usted se sorprenderá de cuánto puede estimular su pensamiento sobre cuestiones de trabajo, el hecho de frecuentar personas con ocupaciones diferentes a la suya.

Las ideas son los frutos de su pensamiento. Pero tienen que ser empleadas y puestas en práctica para que tengan valor.

Cada año un roble produce una cantidad suficiente de bellotas para poblar un bosque de buen tamaño. Sin embargo, de esta gran cantidad de semillas quizás sólo una o dos bellotas se conviertan en un árbol. Las ardillas destruyen la mayoría de ellas y el duro suelo debajo del árbol no les da a algunas de las semillas restantes la oportunidad de germinar.

Así ocurre con las ideas. Muy pocas producen frutos. Las ideas son en alto grado efímeras. Si no estamos en guardia, las ardillas (personas de actitud negativa) destruirán la mayoría de ellas. Las ideas requieren un manejo especial desde el momento en que surgen hasta que son transformadas en medios prácticos de hacer mejor las cosas. Use estos tres medios de explotar y desarrollar sus ideas:

1. No permita que se le escapen sus ideas. Anótelas. Todos los días surgen cantidades de buenas ideas tan sólo para morir con prontitud por no ser puestas por escrito. La memoria es un esclavo flojo cuando se trata de preservar y alimentar ideas nuevas. Lleve con usted una libreta o unas tarjetas pequeñas; cuando se le ocurra una idea, anótelas. Un amigo que viaja con frecuencia lleva consigo una carpeta con suficiente espacio para anotar ideas.

cientes hojas para poder escribir las ideas que se le ocurren en el momento mismo. La gente de imaginación fértil sabe que una idea puede surgir en cualquier momento y en cualquier lugar. No permita que escapen sus ideas; de otro modo destruirá los frutos de su pensamiento. Atrápelas.

2. Revise luego sus ideas. Guarde estas ideas en un archivo en servicio activo. El archivo puede ser una caja acondicionada o un cajón de un escritorio. Una caja de zapatos servirá. Pero elabore un archivo y revise su información de ideas con regularidad. Mientras revisa sus ideas, puede resultar que algunas, por buenas razones, no tengan en realidad valor alguno. Deshágase de ellas. Pero en tanto la idea sea prometedora, consérvela.

3. Cultive y fertilice su idea. Luego hágala crecer. Piense en ella. Víncule esa idea con otras relacionadas. Lea todo lo que encuentre que de alguna forma esté relacionado con su idea. Investigue todos los ángulos desde los que se puede ver. Y, entonces, cuando el fruto esté maduro, póngala en práctica para su beneficio, en su trabajo, en su futuro.

Cuando un arquitecto tiene una idea sobre una nueva construcción, hace un bosquejo preliminar. Cuando un elemento creativo de una empresa publicitaria tiene una idea para realizar un nuevo comercial de televisión, la anota en forma de historieta, en una serie de dibujos que le sugiera la manera en que la idea se verá ya terminada. Los escritores con ideas preparan un primer borrador.

Nota: Déle forma a la idea sobre papel. Hay dos buenas razones para hacerlo: primera, que cuando la idea toma una forma tangible, usted puede literalmente mirarla, ver sus fallas, percibirse de lo que necesita pulirse. Y segunda, que las ideas también tienen que ser "vendidas" a alguien: clientes, empleados, jefe, amigos, compañeros de club, inversionistas. Alguien debe "comprar" la idea; de otro modo no tiene valor.

Cierto verano estuve en contacto con dos vendedores de seguros de vida. Ambos querían trabajar en mi plan de seguros. Los dos prometieron volver con un plan propio para hacer los cambios que se necesitaban. El primer vendedor me lo presentó estrictamente en forma oral; me habló acerca de lo que yo necesitaba, pero al poco rato yo ya estaba confundido, pues entró en detalles sobre todos los aspectos técnicos (impuestos, opciones, seguridad social) del plan de seguro. Francamente, hizo que me perdiera y tuve que decir no.

El segundo vendedor empleo una táctica distinta. El había puesto por escrito sus recomendaciones. Todos los detalles estaban expuestos en un diagrama. Pude comprender su propuesta fácil y rápidamente porque, en un sentido literal, podía verla. Y él hizo la venta.

Decídase a formular sus ideas de manera que sean vendibles. Una idea escrita, representada de una manera gráfica o por medio de un diagrama, tiene cien veces más capacidad de venta que una idea que se expone sólo de manera oral.

EN RESUMEN, EMPLEE ESTAS HERRAMIENTAS
Y PIENSE CON CREATIVIDAD

1. Crea que puede hacerlo. Cuando usted cree que algo puede, hacerse, su mente encuentra las formas de hacerlo. Creer que hay una solución prepara el terreno para la solución.

Elimine del vocabulario con que piensa y habla las palabras "imposible", "no va a resultar", "no se puede", "no tiene sentido intentar".

2. No permita que la tradición paralice su mente. Sea receptivo para con las nuevas ideas. Experimente. Pruebe nuevas estrategias. Enfoque todo lo que hace hacia una idea de progreso.

3. Pregúntese a diario: "¿Cómo puedo hacerlo mejor?" No existen límites para el mejoramiento de uno mismo. Cuando usted se pregunte, "¿cómo puedo hacerlo mejor?", surgirán respuestas convenientes. Intentelo y verá.

4. Pregúntese: "¿Cómo puedo hacer más?" La capacidad es un estado mental. Al hacer esta pregunta, pone a trabajar su mente para encontrar atajos ingeniosos. La combinación exitosa en los negocios es: HAGA MEJOR LO QUE HACE (mejore la calidad de su desempeño) y HAGA MAS DE LO QUE HACE (aumente la cantidad de su producción).

5. Haga un hábito del preguntar y escuchar. Pregunte y escuche y tendrá elementos para tomar decisiones juiciosas. Recuerde: La gente que es grande monopoliza el acto de escuchar; la gente pequeña monopoliza el acto de hablar.

6. Amplíe sus horizontes. Déjese estimular. Reúnase con personas que puedan ayudarlo a concebir nuevas ideas, nuevas maneras de hacer las cosas. Codéese con gente de ocupaciones distintas y de intereses sociales diferentes.

Usted es lo que piensa que es

Es obvio que gran parte del comportamiento humano es enigmático. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué un vendedor recibe a un cliente con un atento, "Sí, señor, ¿en qué puedo servirlo?", pero prácticamente ignora a otro? ¿O por qué un hombre abre la puerta a una mujer, pero no a otra? ¿O por qué un empleado sigue sin chistar las órdenes de un superior, mientras que sólo de mala gana hace lo que otro superior le solicita? ¿O por qué en el caso de una persona nos sentimos inclinados a prestarle toda nuestra atención, y no así en el caso de otra persona?

Mire a su alrededor. Verá que unas personas reciben el trato de "Hola, Pepe" o "¿Qué tal, Lucho?", en tanto que a otras se les trata de "Sí señor". Observe y se percatará de que cierta gente inspira confianza, lealtad y admiración, no así otras personas.

Observe con más atención y se dará cuenta también de que aquellas personas que inspiran el mayor de los respetos son también personas que tienen muchos logros.

¿Cuál es la explicación? Puede resumirse en una sola palabra: **actitud**. La actitud tiene ese efecto; los demás ven en nosotros lo que vemos nosotros mismos. Recibimos el tipo de trato que pensamos merecer.

La actitud tiene ese efecto. La persona que piensa que es inferior, sin considerar cuáles pueden ser sus cualidades reales, es inferior. Si un hombre se siente inferior, actúa de esa manera, y ningún disimulo o alarde hará que oculte por demasiado tiempo este sentimiento básico. La persona que siente que no es importante, **no lo es**.

Por otro lado, alguien que piensa verdaderamente que está a la altura de un trabajo, **lo está**.

Para ser importantes, debemos pensar que somos importantes, creerlo verdaderamente; y entonces los demás lo pensarán también. Esta es la lógica:

La manera en que usted piensa determina su forma de actuar; la manera en que actúa determina, a su vez, la manera en que los demás reaccionan hacia usted.

Al igual que otras fases de su programa personal para triunfar, hacerse respetable es algo fundamentalmente sencillo. Para ganarse el respeto de los demás, usted necesita primero que nada, pensar que se merece respeto. Y cuanto más respeto se tenga a sí mismo, más respeto le tendrán los demás. Ponga a prueba este principio. ¿Siente usted un gran respeto por un andrajoso? Claro que no. ¿Por qué? Porque ese individuo no se respeta a sí mismo. Se ha abandonado por no tenerse respeto.

El respeto que se tiene uno mismo es evidencia en todo lo que uno hace. Concentremos por consiguiente nuestra atención en ciertas formas específicas de acrecentar el respeto hacia nosotros mismos y, por lo tanto, de ganarnos un mayor respeto de los demás.

Luzca importante, eso contribuye a que usted tenga una actitud de ser importante. Regla: recuerde que su apariencia "habla". Asegúrese de que diga cosas positivas de usted. Nunca salga de su casa sin la certeza de que luce como la clase de persona que quiere ser.

Una de las más honestas publicidades impresas que han aparecido, es el lema publicitario que dice "Vístase correctamente. ¡Usted no puede permitirse no hacerlo!". Este lema merece estar enmarcado en toda oficina, baño, dormitorio y aula. En el anuncio, un policía habla; dice:

No es raro que se desacredite al muchacho equivocado sólo por su apariencia. Desde luego es injusto, pero es un hecho: la gente hoy día juzga a los jóvenes por su aspecto. Y una vez que un muchacho ha sido encasillado, es difícil cambiar la idea que la gente se ha formado acerca de él y la actitud que tiene hacia él. Observe a su hijo. Mírelo con los ojos de su maestro, de los vecinos. ¿Podría su apariencia y la ropa que usa dar a la gente una impresión equivocada? ¿Se asegura usted de que él luzca bien, de que vista correctamente, dondequiera que va?

Este anuncio alude, desde luego, básicamente a los muchachos, pero puede aplicarse a los adultos también. En la oración que comienza con "Mírelo", sustituya esta palabra por "Mírese", y en vez de "con los ojos de su maestro", coloque en ella, "con los ojos de su superior", y sustituya también "con los ojos de los vecinos", por "con los

ojos de sus compañeros" y reléala así: Mírese con los ojos de su superior y de sus compañeros.

No cuesta mucho ser pulcro. Tome este lema al pie de la letra. Interpretelo así: Vestirse bien siempre reditúa. Recuerde, lucir importante contribuye a tener la actitud de ser importante.

Use su vestimenta como una manera de subirse el ánimo, de tener confianza. Un antiguo profesor mío de psicología acostumbraba aconsejar a sus alumnos en la víspera de los exámenes finales: "Arréglense para este examen importante. Consigan una corbata nueva. Planchen su traje. Lustren sus zapatos. Luzcan despabilados, pues ello contribuye a avivar su ingenio."

El profesor conocía bien este principio psicológico, y no se equivocaba. El aspecto exterior afecta la mentalidad de una persona. La manera en que luce en su exterior afecta la manera en que piensa y siente en su interior.

Al parecer todos los muchachos atraviesan por la "etapa del sombrero", es decir, por una etapa en la que usan sombrero para identificarse con la persona o personaje que quisieran ser. Siempre recordaré un incidente con un sombrero de mi hijo David. En un tiempo estuvo empeñado en ser el Llanero Solitario, pero no tenía el sombrero del Llanero Solitario.

Traté de convencerlo de que lo podía sustituir por otro. Pero su respuesta fue: "Pero, papá, no puedo pensarme como el Llanero Solitario sin el sombrero del Llanero Solitario."

Finalmente le dí la razón y le compré el sombrero. Y, desde luego, al ponerse el sombrero, él era el Llanero Solitario.

Con frecuencia recuerdo esta anécdota porque dice mucho acerca del efecto de la apariencia en el pensamiento. Alguien que ha pertenecido al ejército sabe que un soldado siente y piensa como soldado cuando usa su uniforme. Una mujer se siente más a gusto cuando va a una fiesta vestida para ir de fiesta.

Por la misma razón, un directivo se siente más como un directivo cuando se viste de acuerdo con su nivel. Un agente de ventas se refería a esto de la siguiente forma: "No me puedo sentir próspero si no estoy seguro de que luzco como una persona próspera, y tengo que sentirme así si voy a hacer una venta importante."

Su apariencia le dice cosas a usted; pero también habla a los otros. Contribuye a la forma en que los otros lo conciben. En teoría, sería agradable que la gente se fijara en el intelecto de un hombre, no en su

ropa. Pero no nos engañemos. La gente lo evalúa con base en su apariencia. Su apariencia es el primer elemento de la evaluación de los demás. Y la primera impresión perdura, sin guardar proporción alguna con el tiempo que toma dicha impresión.

En una ocasión, en el supermercado, noté que en un estante había uvas sin semilla marcadas con un precio de \$4 el kg. En otro estante vi unas uvas idénticas marcadas con \$9 los 2 kg, pero envueltas en bolsas de polietileno.

Le pregunté al joven que las pesaba cuál era la diferencia entre las uvas marcadas con un precio de \$4 el kilo y las de \$9 los dos kilos. "La diferencia," respondió, "es la bolsa. Vendemos casi dos veces más las uvas en bolsa; se ven mejor de esa forma."

Piense en el ejemplo de las uvas la próxima vez que se vaya a "vender". Con una "buena presentación", usted tiene mejores oportunidades de realizar la venta, y a un mejor precio.

El punto es éste: mientras mejor presentado esté usted, más aceptación del público tendrá.

Observe mañana quien inspira más respeto y recibe más atenciones en restaurantes, autobuses, en salas de espera concurridas, en tiendas y en el trabajo. La gente mira a otra persona y al momento hace una rápida y casi siempre subconsciente valoración, y entonces trata a esa persona de acuerdo con esta apreciación.

Hay personas a las que vemos y tratamos con la actitud de "¿Qué tal, Luis?"; mientras que hay otras personas a las que tratamos de "Sí, señor".

En efecto, la apariencia de una persona habla en definitiva de esa persona. La apariencia de alguien bien vestido dice cosas positivas de la persona. Le dice a la gente. "He aquí una persona importante: inteligente, próspera y formal. Este hombre puede ser respetado, admirado y puede tenersele confianza. Se respeta él mismo y lo respeto yo."

La apariencia de alguien con aspecto lastimoso dice cosas negativas de esa persona. Tal apariencia expresa: "He aquí una persona que no lo está haciendo bien. Es descuidada, ineficiente y carece de importancia. No es más que alguien del montón. No se merece una consideración especial. Está acostumbrada a ser puesta de lado."

Cuando en los cursos de adiestramiento hago hincapié en el "Respeto a su apariencia", casi siempre me hacen esta pregunta: "Yo lo acepto. La apariencia es importante, pero ¿cómo espera usted que yo pueda pagar el tipo de ropa que realmente me haría sentir bien y que haría que los demás me trataran con respeto?"

Esta pregunta intriga a mucha gente, y me intrigó a mí durante mucho tiempo. Pero la respuesta es realmente sencilla:

Pague dos veces más y compre la mitad. Aprenda de memoria esta respuesta, y luego póngala en práctica. Aplíquela para comprar trajes, zapatos, calcetines, sacos, todo lo que usted usa. En lo que a la apariencia respecta, la calidad es más importante que la cantidad. Cuando usted ponga en práctica este principio, se dará cuenta de que tanto el respeto de usted hacia sí mismo como el de los demás hacia usted aumentará rápidamente. Y verá también que, por encima de cualquier medida con respecto al dinero, es más ventajoso pagar dos veces más y comprar la mitad porque:

1. Sus prendas durarán dos veces más porque son dos veces de mejor calidad y por lo general se verán "de calidad" todo el tiempo que duren.

2. Lo que así compre estará de moda más tiempo, pues la ropa de buena calidad es más duradera en este sentido.

3. Obtendrá mejor asesoramiento. Los comerciantes que venden trajes de \$1 000 por lo general tienen un mayor interés en ayudarlo a que encuentre el traje "justo" para usted que los que venden trajes de \$500.

Recuerde: Su apariencia le dice cosas a usted y a los demás; asegúrese de que lo que diga sea, "He aquí una persona que tiene respeto por sí misma, importante, que deben tratar de esta forma".

Verse mejor es algo que usted debe a los demás, pero más importante aún es que se lo dé a usted mismo.

Usted es lo que piensa que es. Si su apariencia lo hace sentirse inferior, es inferior. Si lo hace pensar mezquinalmente, es mezquino. Veáse bien, y pensará y actuará bien.

Consideré importante su trabajo. Existe un relato sobre tres albañiles que es común escuchar acerca de la actitud hacia el trabajo. Seguramente muchos lo conocen, pero recordémoslo una vez más.

Cuando les preguntaron, "¿Qué están haciendo?", el primer albañil respondió, "Poniendo ladrillos". El segundo respondió, "Ganándome \$2 la hora". Y el tercero dijo, "¿Yo? Yo estoy construyendo la catedral más grande del mundo".

El relato, empero, no nos cuenta qué sucedió a cada uno de los albañiles posteriormente, pero ¿qué cree usted que haya sido de ellos? Es muy probable que los dos primeros albañiles hayan seguido siéndolo. No tenían visión ni respeto por su trabajo. No había nada que los empujara a buscar una situación más próspera.

Pero podría usted apostar cuánto tiene a que el albañil que se visualizaba con un edificador de una gran catedral no se quedó como simple albañil. Quizás se convirtió en capataz, contratista o arquitecto. Avanzó y creció. ¿Por qué?, porque la actitud tiene en verdad ese efecto. El albañil número tres estaba sintonizado en los canales de la mente que apuntan al desenvolvimiento óptimo en el trabajo.

La actitud hacia el trabajo dice mucho acerca de una persona y de sus posibilidades para responsabilidades mayores.

Un amigo que dirige una compañía de selección de personal me decía hace poco lo siguiente: "Algo que siempre investigamos al entrevistar a un aspirante para un empleo demandado por nuestro cliente es: qué piensa el aspirante de su trabajo actual. Y nos sentimos favorablemente impresionados cuando vemos que el aspirante piensa que su trabajo actual es importante, aun cuando haya algo de él que no le agrade.

"¿Por qué? Sencillamente por esto: si el aspirante considera importante su trabajo actual, es probable que se sentirá orgulloso también de su próximo empleo. Hemos encontrado una relación sorprendentemente estrecha entre el respeto que tiene una persona por su trabajo y su desempeño en él."

Al igual que la apariencia, la actitud que uno tiene hacia su trabajo dice cosas de uno a nuestros superiores, compañeros y subordinados, y de hecho a toda aquella persona con la que tenemos contacto.

Hace unos meses estuve algunas horas con un amigo que es director de personal de una fábrica de electrodomésticos. Platicamos acerca de la gente "constructiva". El me explicó su "sistema de auditoría de personal", y lo que había aprendido de él.

"Tenemos casi 800 personas no productivas," comenzó contando. "En nuestro sistema de auditorías al personal, un asistente y yo entrevistamos a todos los empleados cada seis meses. Nuestro propósito es simple: queremos saber cómo podemos ayudarlos en su trabajo. Consideramos ésta una buena medida porque cada una de las personas que trabaja con nosotros es importante, de no ser así no estaría en la nómina.

"Somos muy cuidadosos de no hacer a los empleados preguntas directas. En vez de eso, los cominamos a que nos hablen acerca de lo que esperan. Nos interesa tener sus impresiones honestas. Después de cada entrevista, llenamos una forma para evaluación de actitudes del empleado con respecto a aspectos específicos de su trabajo.

"Hay algo que hemos descubierto," continuó, "nuestros empleados se sitúan en dos categorías, un grupo A y un grupo B, en lo que respecta a su actitud hacia el trabajo.

"Las personas del grupo B hablan principalmente de seguridad, de planes de jubilación, de la política de licencias por enfermedad, de los días de descanso extras, de lo que estamos haciendo para mejorar el plan de seguros y si se les pedirá que trabajen tiempo extra el próximo mes de marzo, como se les pidió en marzo pasado. También hablan un poco de aspectos desagradables de su trabajo, de las cosas que no les gustan de sus compañeros, etcétera. Las personas del grupo B —y ellas incluyen cerca del 80% de todo el personal no productivo— ven su trabajo como una especie de mal necesario.

"Los del grupo A ven su trabajo a través de cristales diferentes. Les interesa su futuro y quieren sugerencias concretas acerca de qué pueden hacer para lograr un progreso más rápido. No esperan de nosotros nada más que una oportunidad. La gente del grupo A piensa con una perspectiva más amplia de las cosas. Hacan sugerencias para mejorar la empresa. Consideran constructivas estas entrevistas en mi oficina; mientras que la gente del grupo B a menudo experimenta nuestro sistema de auditorías del personal como un intento de lavado de cerebro de nuestra parte, y se alegran de acabar pronto.

"Luego, existe una forma de que puedo verificar las actitudes y lo que significan en cuanto a buen desempeño en el trabajo. Todas las recomendaciones de promoción, aumentos de sueldo y privilegios especiales llegan a mí de manos del supervisor inmediato del empleado. Casi invariablemente es una persona del grupo A la que fue recomendada. Y, de nuevo, casi sin excepción, los problemas provienen del grupo B.

"El mayor reto de mi trabajo," dijo, "es tratar de ayudar a la gente a que pase del grupo B al A. No es fácil sin embargo, pues sólo en la medida en que una persona piensa que su trabajo es importante, y lo considera positivamente, puede ser ayudada."

Esta es una prueba concreta de que usted es lo que piensa que es, lo que la fuerza de su pensamiento hace que sea. Piense que es débil, piense que carece de lo que se necesita, piense que perderá, piense que es una persona de segunda, piense de esta manera y estará condenado a la mediocridad.

Por el contrario, piense "Soy importante. Tengo lo que se necesita. Soy un trabajador de primera. Mi trabajo es importante.", y usted caminará directo hacia el éxito.

La clave para conseguir lo que quiere está en pensar positivamente sobre sí mismo. La única base real que tienen los demás para juzgar capacidades está en nuestras acciones. Y nuestras acciones están controladas por nuestros pensamientos.

Usted es lo que usted piensa que es.

Póngase por un momento en el lugar de un supervisor y pregúntese a qué persona recomendaría para un ascenso:

1. ¿A la secretaria que se pasa el tiempo leyendo revistas cuando no está el jefe en la oficina, o a la que emplea el tiempo en avanzar en lo posible para que el jefe concluya más tareas a su regreso?

2. ¿Al empleado que dice, "Bueno, finalmente puedo conseguir otro empleo, si no les gusta cómo hago mi trabajo, renuncio", o el empleado cuya actitud crítica, en un sentido constructivo y sincero, lo lleva a mejorar su trabajo?

3. ¿Al vendedor que dice a un cliente, "Sólo estoy haciendo lo que me pidieron que hiciera. Me dijeron que viniera a ver si necesitaba usted algo", o al vendedor que dice, "Señor Juárez, estoy aquí para ayudarlo"?

4. ¿Al capataz que dice a un empleado, "A decir verdad, no me agrada demasiado mi trabajo. Estos tipos de arriba son un dolor de cabeza. No sé de qué hablan la mitad del tiempo", o al supervisor que dice, "Tienen que esperarse cosas desagradables de cualquier trabajo, pero les aseguro que los directivos están atentos, y harán lo mejor por nosotros"?

¿No es, pues, obvia la razón por la que mucha gente se mantiene en un mismo nivel toda su vida? Su solo pensamiento hace que se mantengan ahí.

Un directivo de una agencia de publicidad alguna vez me habló de su programa de adiestramiento informal para "iniciar", que se da a los elementos nuevos y sin experiencia.

"Es una política de la compañía," dijo, "considerar que la mejor forma de adiestramiento inicial del joven, que dicho sea de paso por lo general es universitario, es que se inicie como mensajero. No lo hacemos, claro está, porque pensemos que una persona tenga que estudiar cuatro años para llevar la correspondencia de una oficina a otra. Nuestro propósito es dar al nuevo compañero una idea lo más completa po-

sible de las diversas cosas que deben hacerse en la agencia; y una vez que conoce el lugar, le asignamos un puesto.

"En algunas ocasiones, sin embargo, incluso después de que le hemos explicado con detenimiento por qué lo iniciamos en la oficina de correspondencia, el joven compañero se siente empequeñecido e insignificante con el encargo de llevar los mensajes. Cuando esto sucede, sabemos que hemos elegido al hombre equivocado. Si él no tiene la visión para darse cuenta de que ser mensajero es una etapa necesaria y práctica para pasar después a cargos importantes, entonces no tiene ningún futuro en los negocios de la agencia."

Recuerde, los directivos responden la pregunta, *¿Qué haría él en este nivel específico?* a partir de una respuesta a la pregunta previa, *¿Qué clase de trabajo está haciendo donde está ahora?*

A continuación, se presenta un razonamiento lógico, válido, certero y simple. Léalo al menos cinco veces antes de continuar:

Una persona que piensa que su trabajo es importante recibe indicaciones mentales acerca de cómo hacerlo mejor; y un mejor trabajo significa más ascensos, más dinero, prestigio y felicidad.

Todos sabemos lo rápidamente que los niños aprenden las actitudes, hábitos, temores y preferencias de sus padres. Puede tratarse de preferencias alimenticias, modales, opiniones religiosas y políticas, o cualquier otro tipo de conducta, el caso es que el niño es un reflejo vivo de la manera en que piensan sus padres o tutores; pues él aprende por imitación.

¡Y así lo hacen también los adultos! La gente continúa imitando a los demás toda la vida. E imitan a sus líderes y supervisores; su pensamientos y acciones están influidos por estas personas.

Usted puede comprobar esto fácilmente. Estudie a alguno de sus amigos y a la persona para quien él trabaja, y vea qué similitudes hay entre ellos en pensamiento y manera de actuar.

He aquí algunas de las formas en que es posible que su amigo imite a su jefe o a otro compañero: la preferencia de un lenguaje y expresiones particulares, la forma de fumar, algunos modales y expresiones faciales, la elección de su vestuario y hasta las preferencias en cuanto a automóviles, y muchas, pero muchas formas más, desde luego.

Otra manera de constatar el poder de la imitación es observar las actitudes de los empleados y compararlas con las del "líder". Cuando el líder está nervioso, tenso o preocupado, sus compañeros cercanos re-

flejan actitudes similares. Pero cuando el líder está en la gloria, sintiéndose bien, así lo están sus compañeros.

El punto es el siguiente: **Nuestra actitud hacia nuestro trabajo determina la actitud de nuestros subordinados hacia su trabajo.**

La actitud que tienen nuestros subordinados hacia su trabajo es un reflejo directo de nuestras propias actitudes. Es bueno recordar que nuestras fortalezas —y debilidades— se reflejan con aquellos que tienen que rendirnos cuentas, de la misma manera que un niño refleja las actitudes de sus padres.

Considere tan sólo una característica de la gente que se está abriendo camino: el entusiasmo. ¿Ha notado alguna vez cómo un vendedor entusiasta de un gran almacén hace que usted, el cliente, se interese por una mercancía? ¿O ha visto alguna vez cómo un sacerdote entusiasta, u otro orador, hace que su audiencia esté despierta, atenta y entusiasmada? Si usted tiene entusiasmo, aquellos que lo rodean lo tendrán también.

Y ¿cómo podemos desarrollar una actitud de entusiasmo? El paso fundamental es muy sencillo: Piense en forma entusiasta. Integre a su personalidad un ánimo de progreso, optimista, un sentimiento de que "esto es importante y yo estoy 100% con ello".

Usted es lo que piensa. Piense con entusiasmo y será entusiasta. Para desarrollar un trabajo de la mejor calidad, sea entusiasta con respecto al trabajo que quiere hacer. Otros percibirán el entusiasmo que usted genera y usted podrá lograr un desempeño inmejorable.

Pero, visto en forma negativa, si usted "defrauda" a la compañía en los gastos, suministros, horario y de otras formas nimias, ¿qué espera que hagan sus subordinados? Si habitualmente llega tarde y se va temprano, ¿qué piensa que hará la "tropa"?

El mayor incentivo para que tengamos una actitud adecuada hacia nuestro trabajo, es que nuestros subordinados lo tendrán si nosotros la tenemos. Nuestros superiores nos evalúan considerando la calidad y la cantidad del rendimiento que logramos de los que nos rinden cuentas.

Véalo de esta forma: ¿a quién ascendería usted a la dirección del departamento de ventas, al jefe de ventas cuyos agentes están desarrollando un trabajo superior, o a el jefe cuyos agentes tienen un desempeño simplemente normal? ¿O a quién recomendaría para un ascenso a la gerencia de producción, al supervisor cuyo departamento cumple su cuota, o al supervisor cuyo departamento está retrasado?

A continuación se dan dos sugerencias para hacer que otros hagan más por usted:

1. Muestre siempre actitudes positivas hacia su trabajo para que sus subordinados adopten la actitud correcta.

2. Todos los días mientras inicia su trabajo, pregúntese, "¿Soy digno en todos sentidos de ser imitado? ¿Son mis hábitos tales que me gustaría verlos en mis subordinados?"

TENGA CONSIGO MISMO UNA CHARLA ESTIMULANTE VARIAS VECES AL DIA

Varios meses atrás, un vendedor de automóviles me contó sobre una técnica que desarrolló para ser más productivo. Tiene sentido; léala.

"Gran parte de mi trabajo, dos horas al día," explicó, "consiste en telefonar a mis posibles compradores para hacer una cita para una demostración. Cuando me inicié en la venta de autos hace tres años, este trabajo por teléfono era mi principal problema. Me sentía tímido y asustado, y sin duda mi voz sonaba así en el teléfono, de modo que era muy fácil para la gente decirme 'No me interesa' y colgar.

"Cada lunes por la mañana nuestro gerente de ventas hacía una junta de vendedores. Era una buena idea para inspirarnos y me hacía sentir bien; y lo que es más, parecía que yo siempre concertaba más citas para demostraciones los lunes, que cualquier otro día de la semana. Pero el problema era que la breve inspiración que lograba los lunes apenas llegaba al martes, y me era imposible conservarla el resto de la semana.

"Tuve entonces una idea: Si el gerente de ventas podía alentarme, ¿por qué no iba yo a poder alentarme a mí mismo? ¿Por qué no tenía conmigo mismo una charla estimulante antes de comenzar a hacer esas llamadas? Ese día decidí intentarlo. Sin decirle a nadie caminé hacia el solar y encontré un auto vacío, y a continuación sostuve conmigo durante varios minutos una plática en la que me decía: 'Soy un buen vendedor de autos, y quiero ser el mejor. Vendo buenos automóviles y propongo excelentes planes de compra. La gente a la que telefono necesita un auto y voy a vendérselo.'

"Pues bien, desde el primer momento funcionó esta exhortación que me hice a mí mismo. Me sentí tan bien que no experimenté ningún temor al hacer las llamadas. Yo quería hacerlas. Nunca más salí al solar y me senté en un auto para tener conmigo una charla estimulante,

pero aún uso esta técnica. Antes de marcar un número me recuerdo en silencio que soy un excelente vendedor y que voy a tener resultados positivos. Y lo logro."

Es una buena idea, ¿no lo cree así? Para estar en la cumbre usted tiene que sentirse en la cumbre. Tenga consigo mismo una charla estimulante y descubra cuán grande y poderoso se siente.

Hace poco, en un curso de adiestramiento que di, se le pidió a cada participante que hablara durante diez minutos acerca de "ser líder". Uno de los expositores hizo una presentación lamentable. Sus rodillas literalmente se golpeaban y sus manos temblaban; olvidó también lo que iba a decir. Después de caminar a ciegas durante cinco o seis minutos, se sentó, derrotado por completo.

Al concluir la sesión, hable con él sólo para pedirle que la siguiente sesión se presentara 15 minutos antes de que ésta empezara.

Como prometió, estuvo ahí 15 minutos antes, y nos sentamos a conversar acerca de su charla de la noche anterior. Le pedí que recordara con tanta exactitud como le fuera posible lo que había pasado cinco minutos antes de dar su charla.

"Bueno, creo que lo único que pensé fue en lo asustado que estaba. Sabía que iba a comportarme como un tonto. Sabía que resultaría un fiasco. Y pensé también, '¿quién soy yo para hablar acerca de cómo ser un líder?'; entonces traté de recordar lo que iba a decir, pero en lo único que podía pensar era en el fracaso."

"Justo ahí," le dije, "está la respuesta a su problema; antes de incorporarse para hablar usted se derrotó mentalmente. Usted se convenció de que fracasaría. Resulta entonces sorprendente que su charla no haya salido bien? En vez de darse valor se atemorizó."

"Bueno," continué diciendo, "la sesión de esta tarde está por comenzar. Me gustaría que hiciera lo siguiente. Tenga con usted una charla estimulante en los escasos cuatro minutos que quedan. Vaya a ese cuarto vacío que está cruzando el vestíbulo y dígase a sí mismo: 'Voy a presentar una exposición excelente. Tengo algo que decir que esa gente necesita oír, y quiero comunicarlo.' Repítase estas frases con entereza y absoluta convicción; luego regrese a la sala de conferencias y dé su charla."

Me gustaría que usted hubiese estado ahí para ver la diferencia. Esa breve charla consigo mismo, alentadora y estimulante, le ayudó a presentar una espléndida exposición.

La moraleja es: practique el aumentar su autoestima. No pactique el autocastigo, empequeñeciéndose.

Usted es lo que piensa que es. Piense mejor de usted y obtendrá de usted cosas mejores.

Elabore su propio promocional sobre la base de lo que usted es. Piense por un momento en uno de los productos más populares del mundo, la *Coca Cola*. Todos los días sus ojos y sus oídos entran en contacto muchas veces con noticias sobre la *Coca Cola*. La gente que la produce está continuamente vendiéndosela; por una buena razón, si dejaran de vendérsela, hay posibilidades de que usted perdiera interés y finalmente fuera indiferente hacia este producto, y entonces las ventas caerían.

Pero la empresa *Coca Cola* no va a permitir que eso suceda. Así que ellos le venden, le revenden y le vuelven a vender *Coca Cola*.

Todos los días usted y yo vemos personas vivas a medias que han dejado de venderse a sí mismas. Carecen de respeto hacia sí mismas, su más importante producto. Son personas indiferentes, personas que se sienten pequeñas e insignificantes porque así son.

Las personas vivas a medias necesitan revenderse a ellas mismas, necesitan creer en ellas mismas honesta y sinceramente.

Tomás S. es un joven que va a llegar muy lejos, rápidamente además. Regularmente, tres veces al día, se elogia diciéndose lo que él llama "el comercial de Tomás S. de 60 segundos". Todo el tiempo lleva consigo en su cartera el comercial. He aquí lo que el comercial predica exactamente:

Tomas S. te presento a Tomás S. (una persona importante en verdad importante). Tomás, tú eres un pensador sin límites, piensas en grande. Piensas en grande respecto a todo. Tienes una gran capacidad para hacer un trabajo de primera, y haces un trabajo de primera.

Crees en la felicidad, el progreso y la prosperidad, de modo que:

hablas sólo de felicidad,
hablas sólo de progreso y
hablas sólo de prosperidad.

Tienes una gran fuerza, Tomás, una fuerza enorme.

Pon por tanto esa fuerza a trabajar. Nada puede detenerte, Tomás, nada.

Eres entusiasta. Deja que tu entusiasmo se vea.

Te ves bien, Tomás, y te sientes bien. Sigue así.

Tomas S., tú has sido en el pasado una gran persona y vas a ser un sujeto aún más grandioso ahora. Ve entonces tras lo que buscas, Tomás. Adelante.

Tomás tiene confianza en que su comercial le puede ayudar a convertirse en una persona más feliz y dinámica. "Antes de que iniciara esta práctica de venderme a mí mismo," dice Tomás, "yo pensaba que era inferior a casi todas las personas. Ahora me doy cuenta de que tengo lo necesario para ganar y estoy teniendo logros. Siempre voy tras la victoria."

A continuación se presenta la forma en que usted puede elaborar un comercial de sí mismo para venderse a sí mismo. Primero que nada, defina las que considera sus ventajas, sus puntos de superioridad. Pregúntese, "¿Cuáles son mis mejores cualidades?". No tema describirse a sí mismo.

Luego, con sus propias palabras, ponga por escrito esos aspectos. Escriba su comercial para usted. Relea el comercial de Tomás S.; note que le habla a Tomás. Háblese como a usted mismo. Sea totalmente directo. No piense en nadie más que en usted cuando pronuncie su comercial.

En tercer lugar, practique su comercial en voz alta y en privado por lo menos una vez al día. Ayuda mucho hacerlo frente al espejo. Ponga cuerpo y alma al expresarlo. Repita su comercial con energía y determinación. Haga que su sangre circule más rápido por su cuerpo; acalórese.

Cuarto, lea su comercial en silencio varias veces al día. Léalo antes de emprender cualquier cosa que requiera valor. Léalo cada vez que se sienta abatido. Tenga siempre al alcance su comercial, y úselo.

Sólo una cosa más. Mucha gente, es posible que la mayoría, se burle de esta técnica para triunfar. La razón es que se niegan a creer que el éxito puede ser resultado de una orientación del pensamiento. Pero, ¡por favor!, no acepte la opinión del común de la gente. Usted **no** es alguien común y corriente. Si tiene alguna duda acerca de la validez fundamental del principio de "venderse a sí mismo", pregunte a la persona más próspera que usted conoce su opinión acerca de él. Pregúntele, y después comience a venderse a usted mismo.

ELEVE LA CALIDAD DE SU PENSAMIENTO, PIENSE COMO PIENSA LA GENTE IMPORTANTE

Eleva la calidad de su pensamiento, mejore la calidad de sus acciones, y conseguirá el éxito. He aquí una forma fácil de ayudarse a hacer más por usted mismo, pensando como piensa la gente importante. Use el cuadro de abajo como una guía.

¿COMO ESTOY PENSANDO?

Revise esta lista

Situación

1. Cuando estoy preocupado

Pregúntese

¿Una persona importante se preocuparía por esto?

¿Mortificaría esto a la persona más afortunada que conozco?

2. Una idea

¿Qué haría una persona importante si tuviera esta idea?

3. Mi apariencia

¿Luzco yo como alguien que se tiene el mayor respeto?

4. Mi lenguaje

¿Empleo yo el lenguaje de las personas exitosas?

5. Lo que leo

¿Una persona importante leería esto?

6. Conversación

¿Una persona a la que le salen bien las cosas discutiría esto?

7. Cuando pierdo los estribos

¿Una persona importante perdería la cabeza por algo como lo que me está enfureciendo?

8. Mis bromas

¿Es esta la clase de broma que haría alguien importante?

9. Mi trabajo

¿Cómo describe una persona importante su trabajo a los demás?

Cimiente en usted la pregunta, "¿Es esta la forma en que lo hace una persona importante?". Válgame de esta pregunta para hacer de usted una persona más próspera e importante.

En pocas palabras, recuerde:

1. **Luzca importante;** ello contribuye a que usted tenga la actitud de ser importante. Su apariencia le habla a usted. Asegúrese de que le levante el ánimo y le dé confianza. Su apariencia dice cosas de usted a los demás. Asegúrese de que lo que diga sea, "He aquí una persona importante; inteligente, próspera y confiable".
2. **Piense que su trabajo es importante.** Piense de este modo y recibirá señales mentales sobre cómo hacer mejor su trabajo. Piense que su labor es importante y sus subordinados considerarán también que su trabajo es importante.
3. **Tenga consigo mismo una charla estimulante** varias veces al día. Elabore un comercial "para venderse a sí mismo". Recuérdese en cada oportunidad que usted es una persona de primera.
4. **En toda situación de la vida, pregúntese, "¿Es esta la forma en que piensa una persona importante?",** y actúe después conforme a la respuesta.

Maneje su entorno: vaya en primera clase

Su mente es un mecanismo sorprendente. Cuando su mente funciona de cierta forma, puede conducirlo a un triunfo excepcional; pero su misma mente operando de una manera distinta puede llevarlo a un fracaso total.

La mente es el instrumento más delicado y más sensible de toda la creación. Veamos a continuación qué es lo que hace que la mente piense como lo hace.

Millones de personas están pendientes de su dieta. Somos una nación de individuos que contabilizan calorías. Gastamos millones de pesos en vitaminas, minerales y otros complementos dietéticos. Y todos sabemos la razón. A partir de las investigaciones sobre nutrición, hemos aprendido que el cuerpo refleja la dieta con que es alimentado. La energía física, la resistencia a las enfermedades, la talla corporal, e incluso nuestra expectativa de vida depende de lo que comemos.

El cuerpo es lo que alimenta al cuerpo. Por esa misma razón, la mente es lo que alimenta a la mente. El alimento de la mente, claro está, no viene envasado y no puede comprarse en las tiendas. El alimento de la mente es el entorno en que usted se desenvuelve —el sinnúmero de cosas que influyen en su pensamiento consciente y subconsciente. El tipo de alimento mental que consumimos determina nuestros hábitos, actitudes y nuestra personalidad. Cada uno de nosotros hereda una cierta capacidad para desarrollarla. Pero, qué tanto de esa capacidad desarrollemos y la forma en que la desarrollemos depende de la clase de alimento mental con que hayamos sido nutridos.

La mente refleja, sin lugar a dudas y de la misma manera que el cuerpo lo que come, el alimento que recibe de su entorno.

¿Ha pensado alguna vez qué clase de persona sería si se hubiese criado en un país extranjero en lugar de el suyo? ¿Qué tipo de comidas

preferiría? ¿Sus preferencias en cuanto a ropa serían las mismas? ¿Cuáles serían sus diversiones? ¿Qué clase de trabajo estaría haciendo? ¿Cuál sería su religión?

Por supuesto, usted no puede saber las respuestas a estas preguntas; pero hay muchas posibilidades de que usted fuera una persona completamente diferente si hubiera crecido en otro país. ¿Por qué? Porque usted habría sido influido por otro ambiente. Como dice una frase: eres producto de tu entorno.

Escúchelo bien. El entorno nos forma, nos hace pensar como pensamos. Intente mencionar un solo hábito o gesto que no haya tomado de otros. Muchos detalles, relativamente sin importancia, como la forma de caminar, toser, sostener una taza, nuestras preferencias en cuanto a música, literatura, entretenimientos o ropa, todo proviene en gran medida de nuestro entorno.

Y, más importante aún, su entorno moldea el alcance de su pensamiento, sus metas y actitudes, su personalidad misma.

Una relación prolongada con gente negativa hace que pensemos negativamente; el contacto con personas mezquinas crea en nosotros hábitos mezquinos. Y, mirando el lado bueno, la compañía de personas con ideas grandiosas eleva el nivel de nuestro pensamiento; el contacto habitual con gente ambiciosa nos hace ambiciosos.

Todos los expertos coinciden en que la persona que usted es hoy, su personalidad, anhelos, nivel de vida, son en gran medida resultado de su entorno psicológico. Y coinciden también en que la persona que usted será dentro de un año, cinco, diez o veinte, dependerá de su futuro entorno, del alimento mental que usted se proporcione. Nosotros sabemos que usted cambiará a lo largo del tiempo. Pero como cambiará depende de su entorno futuro, de como nutra a su mente. Veamos a continuación qué podemos hacer para que nuestro entorno futuro nos brinde satisfacciones y prosperidad.

Paso número 1: reacondicione para el éxito. El primer obstáculo para alcanzar un nivel superior de éxito es el sentimiento de que los logros importantes están lejos de nuestro alcance. Esta actitud tiene su origen en un sinfín de fuerzas represivas que dirigen nuestro pensamiento a niveles mediocres.

Para comprender esas fuerzas represivas, remontémonos a nuestra infancia. Como niños, cada uno de nosotros se proponía altas metas. A una edad sorprendentemente temprana hacíamos planes para conquistar lo desconocido, para convertirnos en líderes, para asumir res-

ponsabilidades de gran importancia, para hacer cosas excitantes y estimulantes, para volvernos ricos y famosos; en suma, planes para ser los primeros, los más grandes y los mejores. Y en nuestra bendita ignorancia veíamos libre el camino para lograr estas metas.

¿Pero qué sucedió? Mucho antes de que llegáramos a una edad en que pudiéramos comenzar a trabajar para lograr nuestras colosales metas, comenzaron a operar una multitud de influencias represivas.

Por todas partes escuchamos, "Es tonto ser un soñador", y que nuestras ideas eran "imprácticas, estúpidas, ingenuas, o tonterías", que se necesita "tener mucho dinero para viajar", que "es la suerte la que cuenta o el hecho de tener amigos importantes," o que uno es "demasiado viejo o demasiado joven".

Como consecuencia del bombardeo propagandista de la idea de que "no puedes progresar, de modo que no te molestes en intentarlo", mucha gente que usted conoce puede clasificarse en tres grupos:

Primer grupo. Aquellos que se rinden completamente. La mayoría de las personas están convencidas, en lo más íntimo de su ser, de que no tienen lo que se necesita, que el verdadero triunfo, la real recompensa es para los que tienen suerte o fortuna en algún aspecto en particular. Es posible reconocer a estas personas porque llegan al extremo de racionalizar su condición y explicar lo "felices" que son.

Un hombre muy inteligente, de 32 años, que tenía una posición sin porvenir, segura pero mediocre, no hace mucho se pasó horas diciéndome lo satisfecho que estaba con su trabajo. Hizo un excelente trabajo de racionalización, pero no era más que un juego, y él lo sabía. Lo que él quería en realidad era trabajar en algo más estimulante, en algo que le permitiera crecer y desarrollarse. Pero esa "multitud de influencias represivas" lo convenció de que no servía para los grandes proyectos.

Este grupo es justo el otro extremo de los descontentos que van de un trabajo a otro en busca de una oportunidad. Racionalizar el hecho de esclavizarse a una rutina, lo cual, dicho sea de paso, se ha descrito como una fosa con ambos extremos abiertos, puede ser tan malo como vagar sin un propósito fijo, con la esperanza de que un día se tope con algo.

Segundo grupo. Aquellos que se rinden parcialmente. Un segundo pero más pequeño grupo de personas entran en la edad adulta con una considerable esperanza de triunfar. Estas personas se preparan. Trabajan. Planean. Pero, pasados diez años o más, empieza a crearse una resistencia, la competencia en los trabajos de alto nivel empieza a

parecer muy difícil. Este grupo decide entonces que los grandes éxitos no merecen la pena.

Su racionalización es ésta: "Hemos logrado más que el común de la gente y vivimos mejor que la mayoría, ¿para qué hacernos pedazos?"

En realidad este grupo ha desarrollado una serie de temores: miedo al fracaso, miedo a la desaprobación social, miedo a la inseguridad, miedo a perder lo que ya se tiene. Estas personas no se sienten satisfechas porque en el fondo saben que se han rendido. En este grupo están muchas personas inteligentes y talentosas que eligieron arrastrarse por la vida porque tienen miedo de levantarse y correr.

Tercer grupo. Aquellos que nunca se rinden. Este grupo, tal vez el dos o el tres por ciento del total, no deja que el pesimismo dicte en él, no admite rendirse ante las fuerzas represivas, no está dispuesto a arrastrarse. Por el contrario, estas personas viven y respiran el éxito. Este grupo es el más feliz porque realiza la mayoría de las cosas que se propone. Las personas de este grupo ganan más de \$ 200 000 al año. Son los que llegan a ser comerciantes importantes, funcionarios encumbrados, líderes notables en su respectivos campos. Este grupo considera la vida estimulante, satisfactoria y digna de vivirse. Esperan cada nuevo día, cada nuevo encuentro como otras personas, como si fueran aventuras que hay que vivir intensamente.

Seamos honestos. A todos nos gustaría pertenecer al tercer grupo, el grupo de los que consiguen más logros cada año, de los que actúan y tienen resultados.

Para entrar —y permanecer— en este grupo, empero, debemos luchar con las influencias represivas de nuestro entorno. Para entender cómo las personas del primer y segundo grupos intentarán inconscientemente frenarlo, estudie el siguiente ejemplo.

Suponga que usted le dice a varios de sus "más o menos" amigos, con la mayor sinceridad, "Algún día voy a ser vicepresidente de esta compañía".

¿Qué pasaría? Sus amigos probablemente pensarán que está usted bromeando. Y si pensaran que habla en serio, es posible que lo que dijeran sería, "Pobre tonto, tienes mucho que aprender".

Y en cuanto les diera la espalda se preguntarían posiblemente si acaso no tendría sentido común.

Ahora bien, supóngase que usted repite la misma afirmación con igual sinceridad al presidente de su compañía. ¿Cómo reaccionaría? Una cosa es segura: **no** se reiría. Lo miraría desconcertado y se pregun-

taría, "¿En verdad habrá querido decir eso?". Pero, le repito, él no se reiría. Porque los hombres grandes no se ríen de las ideas grandes.

O bien, suponga que usted le dice a personas ordinarias que su plan es comprar una casa de \$500 000; probablemente se rían de usted porque consideran que eso es imposible. Pero cuente su plan a una persona que vive en una casa semejante y no se sorprenderá, pues sabe que es posible ya que él lo ha hecho.

Récuerde: la gente que le dice que algo no puede hacerse, generalmente no es gente que se está abriendo camino, es gente que simplemente la va pasando, o es mediocre en el mejor de los casos en lo que a logros se refiere. Las opiniones de este tipo de gente pueden ser veneno.

Encuentre una manera de defenderse de esta gente que quiere convencerlo de que usted no puede hacerlo. Acepte un consejo negativo sólo como un reto para demostrar qué usted puede.

Sea muy, pero muy cauteloso respecto a esto: no permita que las personas de mentalidad negativa —"negadores"— destruyan su plan para abrirse camino. Los "negadores" están por todos lados y parece que disfrutarán el hecho de sabotear los planes de progreso de los demás.

Durante mi época de estudiante universitario tuve amistad con Fernando F. durante un par de semestres. Era un buen amigo; la clase de persona que le prestaría algo de dinero si usted lo necesitara o qué le ayudaría de muchas pequeñas formas. A pesar de su generosa lealtad, Fernando era 100% amargado y mordaz en cuanto a la vida, el futuro, las oportunidades; era un auténtico "negador".

En ese tiempo yo era asiduo lector de una cierta columnista del periódico que insistía siempre en la esperanza, la visión positiva y la oportunidad. Cuando Fernando F. me descubría leyendo su nota, o cuando ésta era mencionada, él decía, "Oh, por dios, David. Lee la primera plana. Ahí es donde se aprende de la vida. Deberías saber que esa periodista sólo pretende dar al débil el licor dulce a cambio de unos pesos."

Cuando nuestras discusiones versaban sobre progresar en la vida, tenía razón en este aspecto con su fórmula para hacer dinero. Según sus propias palabras, era más o menos así: "David, sólo existen tres maneras de hacer dinero en estos días. Una, casarse con una mujer rica; dos, robar de manera fina, limpia y legal; o tres, conocer a la gente correcta, a alguien con mucha influencia."

Fernando siempre estaba presto a defender su fórmula con ejemplos. Sin pasar de la primera plana, estaba presto a citar que un líder obrero entre mil había extraído una fortuna de la caja del sindicato y había huido con ella. Abría los ojos de asombro por ese extraño, inusual matrimonio del recolector de fruta y la señorita millonaria. Y él conocía a un tipo que conocía a alguien que conocía a un hombre importante y que pudo sacar una tajada en un negocio magnífico que lo hizo millonario.

Fernando era varios años mayor que yo y tenía excelentes calificaciones en sus clases de ingeniería. Yo lo veía en cierta forma como si fuera mi hermano mayor. Estuve peligrosamente cerca de abandonar mis convicciones básicas acerca de lo que se necesita para lograr el éxito y de adoptar la filosofía de los negadores.

Afortunadamente, una tarde, después de una larga discusión con Fernando, logré sostenerme en mis principios. Me di cuenta de que estaba escuchando la voz del fracaso. Me pareció que Fernando hablaba más para convencerse a sí mismo que para convencerme a mí de su forma de pensar. En adelante comencé a ver a Fernando como objeto de aprendizaje, como una especie de cobayo de interés experimental. En lugar de aceptar críticamente lo que él decía, lo estudiaba, tratando de imaginar por qué pensaba así y a dónde lo llevaría esa forma de pensar. Mi amigo negador se convirtió en un experimento para mí.

No he visto a Fernando en once años. Pero un amigo común lo vio hace sólo unos meses. Fernando está trabajando como dibujante con bajo sueldo. Le pregunté a mi amigo si Fernando había cambiado.

"No, a no ser porque ahora es más negativo que cuando lo conociste. La está pasando mal por eso. Tiene cuatro hijos y sus ingresos son pocos. El viejo Fernando tiene cerebro para ser cinco veces lo que ahorra es, si tan sólo supiera cómo usarlo."

Los negadores están por todos lados. Algunos de ellos, como el que casi me atrapa a mí, son personas bienintencionadas; pero otros son gente celosa que, al no haber podido crecer ellos, quieren que usted también tropiece. Se sienten inconformes consigo mismos, de tal suerte que quieren hacer de usted una persona mediocre.

Sea sumamente cuidadoso. Estudie a los negadores. No permita que ellos destruyan sus planes para alcanzar el éxito.

Un joven oficinista me explicaba no hace mucho por qué había cambiado de grupo de trabajo. "Un compañero," dijo, "no hablaba de otra cosa que de la horrible compañía para la que trabajaba. No importaba

lo que la administración hiciera, él encontraba fallas. Era negativo respecto a todo mundo, de su supervisor para arriba. Los productos que vendíamos no eran buenos. Toda medida de la compañía tenía alguna falla. Según él veía las cosas, absolutamente todo tenía algún defecto.

"Cada mañana yo llegaba al trabajo tenso y muy nervioso. Y cada noche después de escuchar su sermón y de oírlo decir disparates durante 45 minutos sobre lo que estaba mal ese día, llegaba a casa desalentado y deprimido. Finalmente, tuve la sensatez de entrar en otro equipo de trabajo. Esto supuso un mundo de diferencia, pues ahora estoy con un grupo de compañeros que ven los dos lados de una cuestión."

Ese joven cambió de ambiente; fue listo, ¿no?

No se equivoque al respecto. Usted es juzgado por la compañía que tiene. Los pájaros de un mismo plumaje hacen bandada. No todos los compañeros de trabajo son semejantes. Algunos son negativos, otros positivos. Algunos trabajan porque "tienen que hacerlo"; otros son ambiciosos y trabajan para progresar. Algunos compañeros menosprecian todo lo que dice o hace el jefe; otros son más objetivos y se dan cuenta de que deben ser buenos seguidores antes de que puedan ser buenos líderes.

La forma en que pensamos es afectada directamente por el grupo al que nos unimos. **Asegúrese de que está en la bandada que piensa adecuadamente.**

Hay peligros en su ambiente de trabajo de los que se debe cuidar. En todo grupo hay personas que, conscientes en su fuero interno de su incompetencia, quieren obstaculizar su camino e impedir que usted progrese. Muchos compañeros ambiciosos han recibido burlas, e incluso amenazas, por tratar de ser más eficientes y producir más. Enfrentémoslo. Hay personas que, por envidia, pretenden que usted se sienta avergonzado por querer salir adelante.

Esto sucede con frecuencia en las fábricas donde a veces los trabajadores toman a mal que un compañero quiera acelerar la producción. Sucede en el servicio militar cuando una camarilla de individuos negativos se ríen de un joven soldado y tratan de humillarlo porque quiere ingresar en la escuela de oficiales.

Ocurre en los negocios también, cuando aquellos que no tienen elementos para progresar tratan de bloquear a otros el camino.

Usted ha visto suceder esto una y otra vez en las universidades, cuando un grupo de insensatos se burlan de un compañero de clase

que tiene el buen juicio de aprovechar al máximo sus oportunidades y de salir con calificaciones sobresalientes. A veces, y tristemente con frecuencia, el estudiante brillante recibe tantas burlas que llega a la conclusión de que no es prudente ser inteligente.

Ignore a este tipo de personas de mentalidad negativa que hay en su medio.

Sucede que a menudo los comentarios dirigidos a usted no son tan personales como podría pensarse en un primer momento; sino que son simplemente proyecciones de un sentimiento de fracaso y desaliento de la persona misma que habla.

No permita que las personas de mentalidad negativa lo arrastren a su nivel. Deje que pasen, como el agua. Apéguese a las personas que tienen una mentalidad progresista. Crecza con ellos.

¡Usted puede hacerlo con sólo pensar correctamente!

Unas cuantas palabras a manera de advertencia: sea cuidadoso con respecto a la fuente de la que admite consejos. En la mayor parte de las organizaciones usted encontrará consejeros por cuenta propia que pretenden "estar al tanto" y están ansiosos de dar a usted las pistas. En una ocasión escuché por casualidad a uno de estos consejeros explicar los aspectos de la vida de la oficina a un joven brillante que recién se iniciaba en el trabajo. El consejero dijo lo siguiente: "La mejor manera de progresar aquí es mantenerte fuera del camino de todos. Si en algún momento llegan a conocerte, lo único que harán es delegarte más trabajo. Ten especial cuidado de alejarte del señor Sánchez (gerente del departamento); si por alguna razón piensa que no tienes suficiente que hacer, te cargará de trabajo..."

Este consejero que por cuenta propia se ofreció como guía, había estado en la compañía durante casi 30 años y seguía siendo el hombre de abajo del tótem. ¡Vaya asesor para un joven que desea abrirse camino en un negocio!

Haga una regla del buscar consejo de las personas que saben. Hay un montón de ideas equivocadas en el sentido de que las personas de éxito son inaccesibles. La verdad es que **no son inaccesibles**. Por lo general, las personas con más éxito son las más humildes y dispuestas a ayudar. Puesto que sienten un sincero interés en su propio trabajo y en el progreso, están deseosos de ver que ese trabajo continúe y de que alguien capaz ocupe su sitio cuando se retiren. Y, la mayoría de las veces, es la gente que "hubiera sido grande" la más brusca y difícil de llegar a conocer.

Un funcionario de \$100 la hora me explicó lo siguiente: "Soy un hombre ocupado, pero no hay ningún cartel en mi oficina de 'No molestar'. Una de mis funciones clave es aconsejar a la gente. Nosotros proporcionamos una capacitación general de uno u otro tipo a todo el personal de la compañía. Pero el asesoramiento personal, o 'tutoría' como a mí me gusta llamarlo, pueden pedirlo en cualquier momento.

"Yo estoy dispuesto a ayudar al compañero que venga aquí con un problema de trabajo o personal. Me gusta más ayudar personalmente a aquellos que muestran curiosidad y un auténtico deseo de saber más acerca de su trabajo y de cómo se relaciona con otras labores de la empresa.

"Pero," añadió, "por razones obvias, no puedo ocupar mi tiempo en ofrecer consejo a alguien que no tenga un interés sincero en conseguirlo."

Busque la primera clase cuando tenga preguntas; buscar consejo de alguien fracasado es como consultar a un curandero sobre cómo curar el cáncer.

Muchos directivos de alto nivel hoy en día no emplean a nadie para un puesto clave sin entrevistar primero a la esposa. Un directivo del área de ventas me explicaba: "Trato de asegurarme de que el candidato para el puesto de ventas tenga como respaldo una familia, una familia cooperativa que no ponga objeciones si él tiene que viajar, trabajar con un horario irregular u otros inconvenientes que son parte de este trabajo; una familia que pueda ayudar al agente de ventas en estas difíciles e inevitables circunstancias."

Actualmente los directivos se dan cuenta de que lo que sucede los fines de semana, y entre las 6 y las 9 de la mañana, afecta el desempeño de una persona de las 9 de la mañana a las 6 de la tarde. Una persona con vida extralaboral constructiva casi siempre tiene más logros que aquella persona que vive una situación familiar indolente y fastidiosa.

Veamos las maneras habituales en que dos compañeros de trabajo, Juan y Horacio, pasan los fines de semana. Observemos, asimismo, los resultados finales.

La dieta psicológica de Juan los fines de semana es más o menos ésta: por lo general, una velada la pasa con algunos amigos selectos e interesantes. La otra velada la pasa fuera, en el cine, participando en un proyecto cívico o de la comunidad, o en casa de algunos amigos. Juan dedica la mañana del sábado a trabajar con los Boy Scouts. La tarde del sábado hace encargos y quehaceres de la casa. A menudo trabaja

en algún proyecto especial. Actualmente está construyendo un solar en el patio trasero. Los domingos, Juan y su familia hacen algo especial. Un domingo, hace poco, escalaron una montaña; en otra ocasión visitaron un museo. En ocasiones pasean por los campos cercanos a la ciudad, pues Juan desea comprar, en un futuro no muy lejano, una propiedad en el campo.

La noche del domingo la pasa tranquilamente; por lo general lee un libro y se entera de las noticias.

En conclusión, los fines de semana de Juan están planeados. La diversidad de actividades reconfortantes lo mantienen alejado del tedio; y Juan consigue una satisfacción psicológica plena.

La dieta psicológica de Horacio está mucho menos balanceada que la de Juan. Sus fines de semana no son planeados. Por lo general Horacio está sumamente "cansado" el viernes por noche, pero siempre tiene el gesto de preguntar a su esposa, "¿Quieres hacer algo esta noche?", y el plan muere ahí. Rara vez Horacio y su mujer se divierten y casi nunca los invitan. Horacio duerme hasta tarde los sábados por la mañana, y el resto del día lo ocupa en tareas de cualquier clase. El sábado por la noche Horacio y su familia normalmente van al cine o ven televisión ("¿Qué otra cosa se puede hacer?"). Horacio se pasa casi toda la mañana del domingo en la cama. El domingo por la tarde van a casa de Guillermo y María, o Guillermo y María van a verlos a ellos. (Guillermo y María son la única pareja a la que Juan y su esposa visitan con regularidad.)

El fin de semana entero de Horacio se caracteriza por el aburrimiento. A medida que pasa el domingo toda la familia está al borde de los nervios como resultado de la " fiebre de encierro". No hay riñas ni disputas, pero sí horas de guerra psicológica.

El fin de semana de Horacio es gris, aburrido y poco constructivo; Horacio no logra ninguna satisfacción psicológica.

Ahora bien, ¿qué efecto tienen sobre Juan y Horacio estos dos ambientes familiares? Durante una o dos semanas es probable de que no haya ningún efecto perceptible. Pero durante un tiempo de meses y años el efecto es tremendo.

El ambiente habitual de Juan lo deja reconfortado, le da ideas, pone a punto su pensamiento. Es como un atleta que se alimenta con filetes.

El ambiente habitual de Horacio, en cambio, lo deja psicológicamente anémico. Su mecanismo mental queda deteriorado. Es como un atleta que se alimenta con dulces y cervezas.

Es posible que Juan y Horacio tengan actualmente un mismo nivel, pero poco a poco se abrirá un gran abismo entre ellos conforme pasan los meses, y Juan estará en una posición superior.

Un observador superficial diría, "Bueno, creo que Juan sólo la ha pasado mejor que Horacio."

Pero quienes sabemos la realidad diremos que la diferencia en cuanto a su desempeño en el trabajo es en buena medida resultado de la diferencia entre ellos en cuanto al alimento mental que se proporcionan.

Todo granjero con plantíos de maíz sabe que si le pone una buena cantidad de fertilizante va a obtener una mayor producción. Al pensamiento también es necesario proporcionarle un alimento extra si queremos tener mejores resultados.

Mi esposa y yo, junto con otras cinco parejas, pasamos una velada maravillosa hace un mes como invitados en casa de un alto funcionario de un gran almacén y su esposa. Mi esposa y yo nos quedamos un poco más que los otros, así que tuve oportunidad de preguntar a nuestro anfitrión, a quien conocía bien, algo que me había rondado en la mente toda la noche. "Esta fue en verdad una noche espléndida," le dije, "pero me intriga una cosa. Esperaba encontrar esta noche aquí principalmente a otros directivos de centros comerciales. Pero sus invitados pertenecían a muy diversos campos. Había un escritor, un doctor, un ingeniero, un contador y un maestro."

El sonrió y dijo, "Bueno, a menudo recibimos a personas que se dedican a lo mismo que yo. Pero a mí esposa y a mí nos parece sumamente estimulante alternar con personas que hacen otra cosa para vivir. Me asustaría recibir solamente a personas que tuvieran estrictamente los mismos intereses que nosotros, no saldríamos de la vieja y consabida ruta."

"Además," continuó, "las personas son mi negocio. Todos los días miles de personas de las más variadas ocupaciones visitan nuestra tienda. Cuanto más aprenda de otras personas —de sus intereses, sus ideas, sus puntos de vista— mejor podré hacer mi trabajo para ofrecerles los productos y el servicio que desean y que pagarán."

A continuación se presentan algunas normas sencillas que le ayudarán a hacer de su ambiente social un entorno de primera clase:

1. Muévase en grupos nuevos. Restringir su medio social al mismo pequeño grupo produce aburrimiento, monotonía e insatisfacción; otra cosa, igualmente importante, es que usted recuerde que su programa para conseguir el éxito requiere que se vuelva un experto en en-

tender a la gente. Tratar de aprender todo lo que necesita saber de la gente estudiando sólo un grupo reducido, es como pretender dominar las matemáticas leyendo un breviario.

Haga nuevos amigos, únase a otras organizaciones, amplíe su ámbito social. En consecuencia, también la variedad en cuanto a la gente, como la variedad en cualquier otra cosa, da sabor a la vida y le proporciona una dimensión más amplia. Es un buen alimento para la mente.

2. Elija amigos que tengan puntos de vista diferentes de los suyos. En esta época, una persona de mentalidad estrecha no tiene mucho futuro. Las responsabilidades y los puestos de importancia tienden a quedar en manos de las personas que pueden ver ambos lados. Si usted es republicano, asegúrese de tener algunos amigos demócratas, y viceversa. Trate de conocer personas de distintas religiones. Trate con personas opuestas a usted. Asegúrese tan sólo de que sean personas con verdadero potencial.

3. Elija amigos que se sitúen por encima de la mezquindad y de las cosas insignificantes. Las personas que están más interesadas en la cantidad de metros cuadrados que tiene su casa o en los accesorios que usted tiene o no tiene, que en sus ideas y en su conversación, tienen tendencia a ser mezquinas. Proteja su ambiente psicológico. Elija amigos que estén interesados en cosas positivas, amigos que en verdad deseen verlo triunfar. Busque amigos que lo alienten en sus planes e ideales. Si no lo hace, si usted elige amigos que tienen un pensamiento mezquino y los hace sus compañeros más cercanos, poco a poco usted se volverá alguien mezquino.

Somos una nación consciente de la toxicidad, es decir de las sustancias tóxicas para el cuerpo.

Todo dueño de un restaurante esté en guardia contra los alimentos tóxicos. Basta con un par de casos de intoxicación para que sus clientes no quieran ni acercarse de nuevo al lugar. Contamos con un montón de leyes para proteger al público de cientos de sustancias tóxicas. Ponemos, o deberíamos poner, las sustancias tóxicas en los estantes altos de modo que los niños no puedan alcanzarlas. Incluso evitamos lo que puede intoxicar nuestro cuerpo. Y está bien que lo hagamos.

Pero hay otro tipo de venenos que tal vez sean un poco más insidiosos, los que envenenan el pensamiento y a los que comúnmente se les denomina "chismes". Los venenos del pensamiento difieren de las sustancias tóxicas para el cuerpo en dos sentidos: aquéllos afectan la men-

te, no el cuerpo como los segundos, y de una manera más sutil. La persona que está envenenada por lo general no lo sabe.

El veneno del pensamiento es sutil pero tiene efectos descomunales. Reduce el alcance de nuestro pensamiento al obligarnos a concentrarnos en cosas insignificantes y mezquinas. Pervierte y deforma nuestro pensamiento acerca de la gente porque se basa en una distorsión de los hechos y crea a la vez un sentimiento de culpa en nosotros que se transparenta cuando nos topamos con la persona de la que hemos estado chismorreando. El veneno del pensamiento es una actitud con un 0% de corrección; es 100% un pensamiento incorrecto.

Y contrariamente a lo que en general se piensa, las mujeres no tienen la concesión exclusiva del chismorreo. Todos los días gran cantidad de hombres viven en un ambiente parcialmente envenenado. Todos los días miles de chismes revelados por hombres tienen lugar sobre cuestiones como "los problemas conyugales o financieros del jefe"; "los manejos políticos de Guillermo para ascender en la empresa"; "la probabilidad de que Juan sea transferido"; y "las razones por las que trajeron a una nueva persona". El chismorreo sigue un curso semejante a éste: "Oye, acabo de enterarme de que..., ¿por qué?... bueno, no me sorprende... él tenía que haberlo esperado... desde luego, esto es confidencial..."

La conversación constituye una parte importante de nuestro ambiente psicológico. Ciertas conversaciones son saludables. Lo alientan a uno. Hacen que uno se sienta como si diera un paseo al calor del sol en una tarde primaveral. Algunas conversaciones nos hacen sentir ganadores.

Pero hay otras conversaciones que son más bien como caminar a través de una nube tóxica radiactiva. Sofocan. Hacen que uno se sienta enfermo. Lo hacen a uno sentir como un perdedor.

El chismorreo es precisamente una conversación negativa acerca de otras personas, y la víctima de este veneno del pensamiento comienza a pensar que lo disfruta. Parece sentir un deleite venenoso al hablar negativamente de los otros, sin darse cuenta de que para la gente triunfadora eso lo hace cada vez más desagradable y poco confiable.

Uno de estos adictos al pensamiento venenoso se incorporó a una conversación que unos amigos y yo sosteníamos acerca de Benjamín Franklin. Tan pronto como el señor Matagozo se enteró del tema de nuestra charla, pasó a referir selectos bocadillos acerca de la vida personal de Franklin, de manera negativa. Es probable que Franklin fuera un personaje en ciertos sentidos y que hubiera sido un "escándalo" en

las revistas si éstas hubieran existido en el siglo XVIII. Pero el punto es que la vida personal de Franklin no tenía nada que ver con lo que se estaba discutiendo, y yo no puedo evitar sentirme contento de que no hayamos estado hablando de alguien a quien conocíamos.

¿Hablar de los demás? Sí, pero circunscribiéndose a cuestiones positivas.

Aclaremos una cosa: **No** toda conversación es chisme. Las charlas en las que se dicen sandeces, las pláticas sobre compras y la simple parlillería superficial son necesarias a veces. Sirven a un buen propósito cuando son constructivas. Usted puede poner a prueba su propensión a ser chismoso con este test:

1. ¿Esparzo rumores acerca de otras personas?
2. ¿Siempre tengo cosas buenas que decir a los demás?
3. ¿Me gusta escuchar las noticias sobre un escándalo?
4. ¿Juzgo a lo demás sólo con base en los hechos?
5. ¿Aliento a otros para que me comuniquen rumores?
6. ¿Comienzo mis conversaciones con "No se lo cuentes a nadie"?
7. ¿Mantengo en secreto la información confidencial?
8. ¿Experimento culpa por lo que digo acerca de otras personas?

Las respuestas adecuadas son obvias.

Médite acerca del siguiente pensamiento por un momento: Tomar un hacha y hacer pedazos los muebles de su vecino no hará que los tuyos parezcan un poco mejores; y emplear hachas verbales y lanzar granadas en este sentido a otra persona no logrará hacer de usted alguien mejor ni me puede hacer mejor a mí.

Vaya siempre en primera clase: ésta es una excelente regla que debe seguir en todo lo que haga, incluyendo los bienes y servicios por los que paga. En una ocasión, para demostrar la verdad absoluta de la idea de ir siempre en primera clase, pedí a un grupo de personas que asistían a un curso que impartí que dieran un ejemplo de alguna ocasión en que hubieran hecho un mal negocio por querer economizar. He aquí algunos de los ejemplos que me dieron:

"Yo compré un traje rebajado a un comerciante excéntrico. Y aunque fue una ganga, el traje simplemente no servía."

"Mi automóvil necesitaba una transmisión automática nueva. Lo llevé a un taller improvisado en un callejón, en donde estuvieron conformes en realizar el trabajo por menos de lo que cobraría una agencia

autorizada. La 'nueva' transmisión me duró 2 500 km, y los de la agencia ya no quisieron repararla."

"Durante meses comí en una fonda de mala muerte con la idea de ahorrarme dinero. El lugar no era limpio, la comida no era buena, el servicio —si así podía llamársele— y la clientela eran una banda de desaliñados. Un día un amigo me convenció de que lo acompañara a almorzar a uno de los mejores restaurantes de la ciudad. Ordenó el menú para ejecutivos, y así lo hice yo también. Me sorprendió bastante lo que recibí: buena comida, buen servicio, una atmósfera agradable y sólo por un poco más de lo que había estado pagando en la fonda. Aprendí una gran lección."

Hubo muchas otras anécdotas. Alguien contó que se había visto en problemas con la Oficina de Hacienda, pues había contratado a un contador barato. Otro fue a consultar a un doctor mediocre y más tarde se dio cuenta de que le había dado un diagnóstico completamente equivocado. Otros relataron acerca el costo de tomar la segunda clase en cuanto a las reparaciones en su casa; en hoteles y en otros bienes y servicios.

Desde luego, muchas veces he escuchado el argumento, "pero es que yo no puedo darme el lujo de ir en primera clase". La respuesta más sencilla es: usted no puede permitirse otra cosa. De hecho, a la larga, ir en primera clase le cuesta menos que hacerlo en segunda clase. En consecuencia, es mejor tener menos cosas pero de calidad, que poseer muchas y tener sólo bazofia. Es mejor, por ejemplo, tener un buen par de zapatos que tener tres pares de zapatos de segunda.

La gente lo evalúa a usted por la calidad, con frecuencia, tal vez, de manera subconsciente. Desarrolle un instinto para buscar la calidad. Páguela. No cuesta más, a menudo cuesta menos, que las cosas de segunda.

HAGA QUE SU ENTORNO LO CONVIERTA EN ALGUIEN PROSPERO

1. Esté consciente de cuál es su entorno. Al igual que lo que la dieta del cuerpo hace a éste, la dieta de la mente conforma a ésta.
2. Haga que su entorno trabaje para usted, no en su contra. No permita que fuerzas represivas —de personas negativas que le dicen que usted no puede— lo hagan pensar en el fracaso.

3. No permita que las personas de actitud mezquina lo frenen. Las personas celosas quieren verlo tropezar. No les dé esa satisfacción.
4. Busque consejo de personas triunfadoras. Su futuro es importante. Nunca lo ponga en peligro con consejeros que por cuenta propia le ofrecen consejos y que son fracasos vivientes.
5. Busque una satisfacción psicológica plena. Alterne con personas de grupos nuevos. Descubra cosas nuevas y estimulantes para hacer.
6. Extirpe de su entorno los venenos del pensamiento. Evite los chismes. Hable de la gente, pero circunscribiéndose al ámbito de lo positivo.
7. Vaya en primera clase en todo lo que haga. Usted no puede permitirse ir de otra manera.

Haga de sus actitudes sus aliadas

¿Puede usted leer la mente? Leer la mente es mucho más fácil de lo que usted cree. Quizás nunca lo ha pensado, pero usted lee la mente de otras personas, y ellas leen su mente de manera cotidiana.

¿Cómo lo hacemos? Lo hacemos automáticamente por medio de evaluaciones de las actitudes.

¿Recuerda la canción, *No necesitas conocer el lenguaje para decir que estás enamorado?* Bing Crosby la hizo famosa varios años atrás. Hay todo un tratado de psicología aplicada en esa sencilla letra. No necesitas saber el lenguaje para decir que estás enamorado. Cualquiera que alguna vez haya estado enamorado lo sabe.

Y no se necesita conocer ningún lenguaje para decir "me gustas", o "te detesto", o "creo que eres importante", o "insignificante", o "te envidio". Usted no precisa conocer las palabras o usar palabras para decir "me gusta mi trabajo", o "estoy aburrido", o "tengo hambre". La gente habla sin emitir sonidos.

La manera en que pensamos se muestra en nuestra manera de actuar. Las actitudes son el espejo del alma. Ellas reflejan el pensamiento.

Usted puede leer la mente del compañero que se sienta junto a su escritorio. Usted percibe, al observar sus expresiones y gestos, cómo se siente con su trabajo. Usted puede leer las mentes de vendedores, estudiantes, maridos y esposas; usted no sólo puede hacerlo, sino que lo hace de hecho.

Los actores experimentados —aquellos que solicitan en el cine y la televisión año tras año— no son actores en cierto sentido. No actúan a los personajes, sino que abandonan su propia identidad y piensan y sienten en verdad como el personaje que están interpretando. Apren-

den a hacerlo. Si no fuese así se verían como farsantes y su popularidad se desplomaría.

Las actitudes revelan más de lo que podría pensarse. Ellas también se expresan con "sonidos". Una secretaria hace más que identificar a una oficina cuando dice: "Buenos días, la oficina del Señor Guerrero": Con sólo 5 ó 6 palabras una secretaria dice, "Usted me agrada, estoy contenta de que esté llamando. Yo creo que usted es importante. Me agrada mi empleo".

Pero otra secretaria diciendo exactamente las mismas palabras le manifiesta: "Usted me molesta. Desearía que nunca hubiese llamado. Estoy aburrida de mi empleo y no quiero gente que me moleste."

Leemos actitudes a través de expresiones, tonos de voz e inflexiones. He aquí la razón: en la vasta, muy vasta historia del hombre, el lenguaje hablado, incluso el que poco se parece al que hablamos hoy en día, es una invención reciente, tan reciente, que podríamos decir, pensando en el tiempo como un descomunal reloj, que desarrollamos el lenguaje apenas esta mañana. Durante millones y millones de años el hombre se las arregló con poco más que gemidos, quejidos y gruñidos.

Así, durante millones de años los hombres se comunicaron con otros hombres por medio de expresiones corporales y faciales y sonidos, no a través de palabras. Y nosotros aún transmitimos nuestras actitudes, nuestros sentimientos hacia la gente y las cosas, del mismo modo. Además del contacto corporal directo, los movimientos del cuerpo, las expresiones faciales, y el sonido son los únicos medios que tenemos para comunicarnos con los niños. Y esos pequeñitos demuestran una habilidad misteriosa para reconocer a un farsante.

Cierto profesor, reconocido como una de las autoridades mundiales en liderazgo, dice: "Obviamente lo que ayuda a un logro es algo más que facilidades y competencia. Yo he llegado a creer que este factor que hace que se encadenen los hechos, ese catalizador, si usted lo quiere así, puede ser definido en una sola palabra: **actitud**. Cuando nuestra actitud es la correcta, nuestras habilidades alcanzan el máximo de efectividad y los resultados favorables siguen inevitablemente."

Las actitudes **verdaderamente** hacen la diferencia. El vendedor con actitudes correctas supera sus cuotas, los estudiantes con la justa actitud consiguen las calificaciones más altas, las actitudes correctas construyen el camino hacia la verdadera felicidad matrimonial. Las actitudes correctas hacen que sea efectivo su trato con la gente, lo capacitan

para desarrollarse como un líder. Las actitudes correctas lo hacen ganar en cualquier situación.

Cultive estas tres actitudes. Haga de ellas sus aliadas en todo lo que usted hace:

- 1.- Cultive la actitud de **Yo estoy dispuesto.**
- 2.- Cultive la actitud de **Usted es importante.**
- 3.- Cultive la actitud de **El servicio está primero.**

Veamos a continuación cómo.

Años atrás, cuando yo era estudiante universitario de segundo año, me inscribí en un curso de Historia de los Estados Unidos. Recuerdo esas clases vívidamente, no porque haya aprendido mucho de Historia de los Estados Unidos, sino porque aprendí, de una manera extraña, este principio básico de la vida exitosa: **Para lograr una buena disposición por parte de los demás, debe primero tener usted una buena disposición.**

La concurrencia a la clase de Historia era muy numerosa y la clase se impartía en un auditorio con forma de abanico. El profesor, una persona de mediana edad y aparentemente bien educada, era, sin embargo, patéticamente aburrido. Más que interpretar la historia como algo vivo, un asunto fascinante, el profesor citaba una serie de hechos muertos. Era terriblemente sorprendente cómo podía hacer de tan interesante materia algo tan espantosamente aburrido. Pero sin duda lo hacía.

Usted puede imaginar el efecto que el tedio del profesor causaba en los alumnos. Hablaban y se dormían, de modo que el profesor dispuso que dos asistentes vigilaran los pasillos para separar a los que hablaban y despertar a aquellos que se adormilaban.

En ocasiones, el profesor se detenía, y, sacudiendo su dedo a la clase decía: "Les estoy advirtiendo. Tienen que prestar atención a lo que digo. Tienen que parar de hablar y eso es todo." Esto, por supuesto, causaba poca impresión en sus estudiantes, muchos de los cuales, como veteranos de guerra, se habían jugado la vida meses antes, en islas y bombarderos.

Mientras estaba sentado observando cómo esta potencialmente grande y maravillosa experiencia se convertía en una desagradable farsa, me hallé luchando con la pregunta: ¿Por qué los estudiantes no hacen caso al profesor?

La respuesta se me presentó.

Los estudiantes no tenían interés en lo que el profesor estaba diciendo porque él mismo no tenía interés. El estaba aburrido de la Historia.

y lo demostraba. Para lograr una buena disposición de los demás, para hacer que se entusiasmen, usted debe antes que nada estar entusiasmado.

A través de los años he verificado este principio en cientos de ocasiones diferentes. Siempre siguió siendo válido. Un hombre que carece de entusiasmo nunca lo puede despertar en los demás. Pero una persona que es entusiasta pronto tiene seguidores entusiastas.

El vendedor entusiasta no necesita preocuparse nunca por los compradores indiferentes. El maestro entusiasta nunca necesita preocuparse por alumnos desinteresados. El sacerdote bien dispuesto jamás se preocupa por una audiencia somnolienta.

El entusiasmo puede hacer las cosas un mil 100% mejores. Dos años atrás, empleados de un negocio con el que estoy relacionado donaron \$300 a la Cruz Roja. Este año los mismos empleados, que ganan un salario muy similar, donaron casi \$33,000, un incremento de 1 100%.

La persona encargada de la colecta que logró reunir sólo \$300 carecía totalmente de entusiasmo. Hacía este tipo de comentarios: "Supongo que es una organización que vale la pena"; "yo nunca he tenido contacto con ella"; "Es una gran organización y se colectan enormes sumas de los ricos, así que supongo que no es muy importante que usted contribuya"; "si puede hacer una donación, búsqüeme". Este tipo no hizo nada por inspirar a la gente a que se uniera a la Cruz Roja y colaborara con ella en forma importante.

El encargado de la colecta este año fue alguien muy diferente. El tenía entusiasmo. Daba ejemplos de casos en que la Cruz Roja había prestado ayuda en algún desastre. Refería el hecho de que la Cruz Roja depende de las donaciones de todo el mundo. Pedía a los empleados que para sus donativos se guiaran por cuánto le darían a su vecino si le sucediera una desgracia. Decía, "¡Vean lo que ha hecho la Cruz Roja!" Noten que él no pedía directamente. No decía "Se espera que cada uno de ustedes done x pesos". Todo lo que hacía era mostrar entusiasmo acerca de la importancia de la Cruz Roja. El éxito fue una consecuencia natural.

Piense por un momento acerca de alguna entidad cívica u organización que conozca que esté declinando. Hay muchas posibilidades, todo lo que se necesita es entusiasmo, para volverle a dar vida.

Los resultados son proporcionales al entusiasmo que se pone en las cosas.

El entusiasmo implica simplemente considerar "¡Esto es grandioso!". He aquí la razón.

A continuación se presenta un procedimiento de tres etapas que lo ayudará a desarrollar su entusiasmo.

1. **Profundice en el asunto.** Hágase este pequeño test. Piense en dos cosas en las cuales tenga poco o ningún interés —puede ser la baraja, cierta clase de música, o un deporte. Ahora pregúntese: "¿Cuánto sé realmente de esas cosas?" Cien a uno a que su respuesta es: "no mucho".

Confieso que durante años no tuve ningún interés en el arte moderno. Para mí eran sólo unas cuantas líneas embadurnadas, hasta que un amigo que conoce y ama el arte moderno me lo explicó. Realmente, ahora que me he introducido en él, lo encuentro fascinante.

Este ejercicio proporciona una clave importante para producir entusiasmo: para entusiasmarse, aprenda más sobre aquello en lo que no está entusiasmado.

Es muy probable que usted sea bastante indiferente a los abejorros. Pero si usted los estudia, descubrirá cuánto bien hacen, cómo se relacionan con otras abejas, cómo se reproducen, dónde viven en invierno— si averigua todo lo que pueda acerca de los abejorros, pronto se verá en verdad interesado en ellos.

Para mostrar a mis alumnos cómo se puede desarrollar el entusiasmo a través de la técnica de profundizar en el asunto, algunas veces uso el ejemplo de un invernadero. De un modo deliberadamente casual le pregunto al grupo: "¿Está alguno de ustedes interesado en fabricar y vender invernaderos?" Ni una sola vez he tenido una respuesta afirmativa. Luego expongo algunos puntos sobre los invernaderos: le recuerdo al grupo que, a medida que nuestro nivel de vida crece, la gente se vuelve más y más interesada en los bienes no básicos. Sugiero cuánto disfrutaría la señora Norteamérica cultivando sus propias orquídeas y flores de naranjo. Señalo que si miles de familias pueden pagarse una piscina privada, millones pueden costearse invernaderos, pues los invernaderos son relativamente poco costosos. Les muestro que si se pudiese vender un invernadero a \$6,000 a una sola familia de cada 50, se desarrollaría un negocio de \$600 millones para producir invernaderos, y quizás una industria de \$2,500 millones para suministrar plantas y semillas.

La única dificultad con este ejercicio es que el grupo, que diez minutos antes estaba completamente indiferente acerca de los invernade-

ros, ¡ahora está tan entusiasmado que no quiere pasar al siguiente punto!

Use la técnica de profundizar en el asunto para lograr un entusiasmo respecto a los demás. Investigue todo lo que pueda acerca de otra persona —qué hace, cómo es su familia, su historia, sus ideas y ambiciones— y encontrará que su interés por esa persona va creciendo. Siga profundizando y seguramente encontrará intereses comunes. Continúe y descubrirá a una persona fascinante.

La técnica de profundizar en el asunto obra también creando un entusiasmo sobre nuevos lugares. Hace varios años, unos jóvenes amigos míos decidieron mudarse a una pequeña ciudad. Vendieron su casa, liquidaron sus relaciones de negocios, dijeron adiós a los amigos y se fueron.

Seis semanas más tarde estaban de regreso. La razón no tenía nada que ver con el empleo. Más bien, como ellos lo expusieron, "no pudimos soportar vivir en una ciudad pequeña, además todos nuestros amigos están aquí. Tuvimos que regresar."

En posteriores conversaciones con estas personas, supe la verdadera razón por la que a ellos no les agradó esa ciudad pequeña. Durante su corta estadía allí, sólo tuvieron una idea muy superficial de la comunidad —su historia, sus planes para el futuro, su gente. Dejaron, al mudarse a la pequeña ciudad, sus mentes en la gran ciudad de donde venían.

He hablado con docenas de ejecutivos, ingenieros, y vendedores que han tenido problemas en su carrera porque en sus compañías querían que se mudaran a otra localidad, pero ellos no querían hacerlo. "Simplemente no me puedo imaginar fuera de mi ciudad", es un comentario cotidiano.

Hay un solo modo de producir un entusiasmo hacia un nuevo destino. Simplemente resolverse a profundizar en la nueva comunidad. Aprenda cuanto pueda sobre ella. Mézclese con la gente. Sienta y piense como un ciudadano de esa comunidad desde el primer día; hágalo y se entusiasmará por su nuevo medio.

Hoy, millones de norteamericanos invierten en valores. Pero hay muchos millones más que no tienen interés alguno en la Bolsa. Eso es porque la gente no se ha familiarizado con el mercado de valores, cómo opera, el romance cotidiano en los negocios norteamericanos.

Para lograr un entusiasmo por cualquier cosa —gente, lugares, cosas— profundice en ellas.

Profundice en ellas y desarrollará ese entusiasmo. Ponga en práctica este principio la próxima vez que deba hacer algo que no quiere realizar. Ponga en práctica este principio la próxima vez que se dé cuenta de que se está aburriendo.

2. **"Todo lo que haga, vívalo.** El entusiasmo, o su carencia, se demuestra en todo lo que hace y dice. Viva su apretón de manos. Cuando estreche una mano, estréchela. Haga que su apretón de manos diga: "Estoy contento de verte de nuevo".

Un apretón de manos de compromiso, como un ratón, es peor que no darlo. Hace que la gente piense: "Este tipo está más muerto que vivo". Trate de encontrar a una persona triunfadora que tenga un saludo tibio. Tendrá que buscar durante mucho, mucho tiempo.

Viva sus sonrisas. Sonría con los ojos. Nadie quiere una sonrisa artificial, de esas que parecen sostenidas con engrudo, de goma. Cuando sonría, sonría. Muestre algunos dientes. Puede ser que sus dientes no sean atractivos, pero eso no es realmente importante, pues cuando sonríe realmente la gente no se fija en sus dientes. Ellos ven a una persona cálida, de personalidad entusiasta, alguien que les agrada.

Viva su agradecimiento. Un "gracias" de rutina, automático, es casi como decir "bla, bla". Es sólo una expresión, no dice nada. No logra resultados. Haga que su "gracias" signifique "se lo agradezco mucho".

Viva su conversación. Un famoso experto en oratoria dice: "¿Es su 'Buenos días' en verdad bueno? ¿Son sus 'Felicitaciones' entusiastas? ¿Suena sincero su '¿Cómo estás?'". Cuando usted haga un hábito de teñir sus palabras con sentimientos sinceros, hará un gran avance en su capacidad para prestar atención.

La gente anda con quienes creen en lo que dicen. Dígalos con vida. Ponga vitalidad en sus conversaciones. Si está hablando a una asociación, a un posible cliente, o a sus hijos, ponga entusiasmo en lo que dice. Es posible recordar un sermón predicado con entusiasmo durante meses, incluso años. Pero uno dicho sin entusiasmo se olvidará cinco días antes del sermón del próximo domingo.

Y cuando pone vida en su conversación, pone automáticamente más vida en usted. Inténtelo por un momento ahora mismo. Diga en voz alta y con fuerza: "¡Me siento grandioso hoy!" Ahora, ¿no se siente realmente mejor que antes de decirlo? Vívalo por encima de todo.

Viva con intensidad. Asegúrese de que todo lo que usted hace y dice le diga a la gente: "Este hombre está vivo", "El quiso decir eso", "Va a llegar lejos".

3. Difunda buenas noticias. Usted y yo hemos estado en muchas situaciones en las que alguien irrumpió y dice: "Tengo buenas noticias." De inmediato esta persona consigue el 100% de la atención de todos los presentes. Las buenas noticias hacen más que atraer la atención; las buenas noticias le agrandan a la gente. Las buenas noticias crean entusiasmo. Incluso promueven una buena digestión.

Sólo porque haya más anunciantes de malas noticias de los que hay de buenas noticias, no se engañe. Nunca nadie ganó un amigo, hizo dinero, consiguió nada, anunciando malas noticias.

Transmítale buenas noticias a su familia. Dígales lo bien que le fue hoy, remítase a las cosas divertidas y agradables que haya experimentado y deje de lado las desagradables. Propague buenas noticias. No tiene sentido detenerse en las malas; eso sólo hace que su familia se preocupe, se ponga nerviosa. Lleve a su hogar un rayo de sol todos los días.

¿Alguna vez notó que rara vez los chicos se quejan del clima? Ellos se toman con calma el calor, hasta que las personas que gustan de noticias negativas los educan para que sean conscientes de las temperaturas desagradables. Haga un hábito del hablar siempre favorablemente acerca del clima, sin importar cómo esté el tiempo en realidad, quejarse del tiempo hace que se sienta miserable, y esa miseria la extiende a los demás.

Difunda buenas noticias acerca de cómo se siente. Sea un "me-siento-sensacional". Sólo diga, "me siento grandioso" en cada oportunidad que tenga y se sentirá mejor. Por lo mismo, si usted dice a las personas "me siento terrible, verdaderamente terrible", se sentirá peor. La manera en que nos sentimos está en gran medida determinada por cómo pensamos que nos sentimos. Recuerde también, que los demás quieren vivir alrededor de los vivos, de gente entusiasta. El estar alrededor de quejoso y gente medio muerta es muy incómodo.

Transmítale buenas noticias a la gente con la que trabaja, déles aliento, felicitelos en cada oportunidad que tenga. Dígales las cosas positivas que está haciendo la compañía. Escuche sus problemas. Sea solícito. Aliente a la gente y ganará su apoyo. Palméele la espalda por el trabajo que hace. Déles esperanza. Déjelos saber que usted cree que pueden triunfar, que tiene fe en ellos. Practique el consuelo a los afligidos.

Hágase este examen regularmente para mantenerse en la buena senda. Siempre que deje a una persona, pregúntese, "Honestamente, ¿se sentirá bien esta persona después de haber hablado conmigo?" Este

método de autoentrenamiento resulta. Aplíquelo cuando hable con sus empleados, sus compañeros, su familia, los clientes, aun con conocidos casuales.

Un vendedor amigo mío es un auténtico anunciate de buenas noticias. El llama a sus clientes todos los meses y siempre se hace el propósito de tener alguna buena noticia para comunicarles.

He aquí algunos ejemplos: "Encontré a un buen amigo suyo la semana pasada; le manda saludos. Desde que estuve aquí la última vez han pasado grandes cosas. Más de 350 000 nuevos bebés nacieron el último mes, y más bebés significan negocios para ambos."

Generalmente pensamos que los presidentes de banco son muy reservados, gente poco emotiva, que nunca es cálida. No ocurre así con el presidente de un banco. Su modo preferido de atender el teléfono es diciendo: "Buenos días, este es un mundo maravilloso. ¿Puedo prestarle algo de dinero?" ¿Impropio para un banquero? Algunos podrían decir que sí, pero permítame decirle que el banquero que usa este saludo es ni más ni menos que el presidente del banco más grande de todo el sureste del país.

Las buenas noticias dan buenos resultados. Anúncielas.

El presidente de una compañía que fabrica cepillos que visité recientemente tenía esta máxima elegantemente enmarcada sobre su escritorio, de frente a la silla de los visitantes: "Déme una noticia amable o no me dé ninguna." Lo felicité diciéndole que me parecía que esa máxima era una manera muy inteligente de alentar a la gente para que fuera optimista.

Sonrió y me dijo: "Es un recordatorio muy efectivo, pero desde donde yo estoy sentado es aún más importante." Dio vuelta al cuadrito y pude ver lo que él veía del otro lado de su escritorio; decía: "Dale a la gente una buena noticia o no le des ninguna."

Anunciar buenas noticias le da una buena disposición, lo hace sentir mejor, y al difundir buenas nuevas hace al resto de la gente sentirse también mejor.

CULTIVE LA ACTITUD DE QUE USTED ES IMPORTANTE

Este es un hecho de gran significación: Todo ser humano, viva en la India o Indianápolis, sea ignorante o brillante, civilizado o bárbaro, joven o viejo, tiene este deseo: **quiere sentirse importante**.

Medítelo. Todos, sí todos —su vecino, usted, su esposa, su jefe— tienen un deseo natural de sentir que son "alguien". El deseo de ser importante es el más fuerte del hombre, es el apetito, no biológico, más fuerte.

Los anunciantes con éxito saben que la gente anhela prestigio, distinción, reconocimiento. Los titulares que producen ventas se leen así: "Para amas de casa jóvenes y elegantes"; "Las personas con gustos exclusivos usan..."; "Usted desea solo lo mejor...", "Sea la envidia de todos"; "Para mujeres que quieren ser envidiadas por las mujeres y admiradas por los hombres". Estos encabezados le dicen a la gente, en efecto, "Compre este producto y se colocará en la clase importante".

Satisfacer los anhelos, el hambre de ser importante, lo lleva a usted al éxito. Este es el equipo básico en su estuche de herramientas para el éxito. Sin embargo, (y relea esta oración antes de continuar), aun cuando el exhibir la actitud, "yo soy importante" da resultados, y aun cuando no cuesta nada, pocas personas la usan. Unas palabras parecen necesarias para demostrar el porqué.

Desde el punto de vista filosófico, nuestra religión, nuestras leyes, toda nuestra cultura está basada en la creencia de la importancia del individuo.

Suponga, por ejemplo, que usted vuela en su avión y se ve obligado a aterrizar en una aislada región montañosa. Tan pronto como se supiera del accidente, una búsqueda a gran escala comenzaría. Nadie preguntaría: "¿Es importante este sujeto? Sin saber nada de usted, excepto que usted es un ser humano, helicópteros, y aviones, y grupos de búsqueda a pie comenzarían a rastrearlo. Y seguirían buscándolo, gastando miles de pesos en esta búsqueda, hasta que lo encontraran o no quedara esperanza alguna.

Cuando un niño pequeño se extravía, o cae en un pozo, o se ve envuelto en otro asunto peligroso, a nadie le importa si ese chico proviene de una familia "importante". Se hacen todos los esfuerzos por rescatar a ese niño, pues todos los niños son importantes. No es muy aventurado conjeturar que, de todas las criaturas vivientes, probablemente no más de una en 10 millones es un ser humano. Una persona es una rareza biológica, ella es importante en el plan divino de las cosas.

Ahora veamos el aspecto práctico. Cuando la mayoría de la gente pasa de las discusiones filosóficas a las situaciones cotidianas, desafortunadamente tiende a olvidar sus conceptos elevados sobre la importancia de los individuos. Eche un vistazo mañana y verá cómo la ma-

yoría de la gente tiene una actitud que parece decir: "Tú eres un Don Nadie, no cuentas para nada; no significas nada, absolutamente nada para mí".

Hay una razón por la que la actitud de "usted no es importante" prevalece. Muchas personas miran a otras personas y piensan: "El no puede hacer nada por mí, por lo tanto, no es importante."

Pero es justo en esto en lo que la gente comete un disparate fundamental. La otra persona, independientemente de su estatus o ingresos, es importante para usted por dos razones gigantes, razones de pesos y centavos.

Primera: **La gente hace más por usted cuando usted la hace sentir importante.** Hace años, cada mañana tomaba cierto autobús para ir a trabajar. El chofer era un viejo gruñón. Docenas de veces —puede ser que cientos—, lo vi arrancar bruscamente cuando un pasajero haciendo señas, gritando y corriendo, se hallaba a sólo un paso de la puerta. Luego de un periodo de varios meses observé que este conductor mostraba una especial cortesía con un pasajero en particular; y este pasajero había mostrado una cortesía especial en varias ocasiones. El chofer acostumbraba esperar a este pasajero.

¿Y por qué? Porque este pasajero se tomaba la molestia de hacer que el conductor se sintiese importante. Cada mañana lo saludaba con un sincero y personalizado "Buenos días, señor". Algunas veces se sentaba cerca del chofer y hacía algunos comentarios como: "La suya, sin duda, es una gran responsabilidad", "Se deben tener nervios de acero para conducir en un tráfico como éste todos los días". Ese pasajero hacía sentir al chofer tan importante como si estuviera conduciendo un jet de aerolíneas con 180 pasajeros. Y él se lo retribuía mostrándole especial atención.

Recompensa hacer sentir grande a la gente "pequeña".

Hoy en día, en miles de oficinas en toda Norteamérica, las secretarías contribuyen al logro o pérdida de las ventas de los agentes según cómo ellos las hayan tratado. Haga que alguien se sienta importante, y se preocupará por usted y en la medida en que se preocupe por usted, él hará más por usted.

Los clientes le comprarán más, los empleados trabajarán más duro para usted, los compañeros dejarán sus asuntos para cooperar, y su jefe hará más por ayudarlo, si usted sólo hace sentir importantes a esas personas.

Recompensa hacer sentir aun más grande a la gente "grande". Las personas que piensan en grande siempre valoran más a la gente viéndola en su mejor aspecto; pensando en grande sobre la gente, consiguen sacar lo mejor de ella.

He aquí la segunda razón gigante para hacer que los demás se sientan importantes: **Cuando usted ayuda a los demás a sentirse importantes, se ayuda a sí mismo a sentirse importante también.**

Una de las elevadoristas que me llevaron "arriba y abajo" durante varios meses tenía la apariencia de un ser insignificante estampada en toda ella. Era una cincuentona, poco atractiva, y ciertamente poco inspirada en su trabajo. Era obvio que su anhelo de ser importante estaba completamente insatisfecho. Era una de las millones de personas que viven durante meses sin haberse dado alguna vez una razón para creer que alguien puede reparar en ella o preocuparse por ella.

Una mañana, un poco después de haberme convertido en una de sus regulares "subidas y bajadas", noté que se había hecho un corte distinto de cabello. No era nada vistoso. Era obvio que lo había hecho en casa. Pero se había cortado el cabello y lucía mejor.

Así que le dije, "Señorita Silvia (Nota: yo me había aprendido su nombre) me gusta lo que hizo con su cabello. Se ve realmente bien". Ella, ruborizada, dijo: "Gracias, señor" y casi se pasó de su siguiente parada. Ella apreció el cumplido.

La siguiente mañana, cuando entré al elevador escuché: "Buen día Señor Schwartz". Nunca antes la había oído llamar a nadie por su nombre, y en los meses siguientes que tuve mi oficina en ese edificio nunca oí que llamara a nadie más por su nombre. Yo la había hecho sentir importante. Yo le había felicitado sinceramente y la llamé por su nombre.

La había hecho sentir importante. Ahora ella me estaba recompensando, haciéndome sentir importante.

Uno debe tomarse en serio a sí mismo. La gente que no tiene un profundo sentimiento de valía propia está estancada en la mediocridad. Una y otra vez debe ahondar sobre este punto: **Usted debe sentirse importante para triunfar. Ayudar a los demás a sentirse importantes lo recompensa porque usted se siente más importante. Pruebe y verá.** He aquí cómo hacerlo:

1. **Practique el aprecio:** Tenga como norma hacer que los otros sepan que usted aprecia lo que hacen por usted. Nunca, nunca permita que los demás sientan que son dados por descontados. Nunca, nunca

permite que alguien sienta que su trabajo no es apreciado. Practique el aprecio con una calurosa y sincera sonrisa. Una sonrisa le hace saber a los demás que usted los tiene en cuenta y que siente aprecio por ellos.

Practique el aprecio, haciendo que los demás sepan que depende de ellos. Un sincero "Jaime, no sé qué haría sin ti" hace que alguien se sienta necesario, y cuando alguien se siente necesario, hace su trabajo cada vez mejor.

Practique el aprecio haciendo cumplidos sinceros y personalizados. La gente gusta de los cumplidos —2 o 20, 9 o 90, una persona anhela los halagos. Quiere asegurarse de que está haciendo un buen trabajo, de que es importante. No piense que sólo debe dar halagos por los logros importantes. Elogie a la gente por pequeñas cosas: su apariencia, la forma en que hacen su trabajo de rutina, por sus esfuerzos por ser leales, por sus ideas. Recompénsela escribiéndole notas personales de felicitación por los logros de sus esfuerzos. Haga una llamada especial o un viaje para verla.

No malgaste su tiempo ni su energía mental tratando de clasificar a la gente en "personas muy importantes", "personas importantes", o "personas sin importancia". Una persona, ya sea un recolector de basura o el vicepresidente de la compañía, es importante para usted. Tratando a alguien como si fuera de segunda clase, no se consiguen resultados de primera clase.

2. Habitúese a llamar a las personas por su nombre. Todos los años los fabricantes astutos venden más portafolios, lápices, biblias y cientos de otros objetos, sólo por poner en ellos el nombre del comprador. La gente quiere que se le llame por su nombre. Eso le brinda un estímulo a cualquiera.

Dos cosas especiales que usted debe recordar: pronuncie el nombre correctamente, y deletréelo también de esa forma. Si lo pronuncia o lo deletrea mal, la gente cree que usted siente que no es importante.

Y he aquí un especial recordatorio: al hablar con la gente que no conoce bien, añada el tratamiento adecuado —Señora, señorita o señor. El recadero de la oficina prefiere Señor Gómez a sólo Gómez. Igual con su joven asistente. Así le ocurre a la gente de cualquier nivel. Esos pequeños tratamientos le ayudan a la gente a sentirse importante.

3. No acapare la gloria. Por el contrario, confíérala a otros. Hace poco asistí como invitado a una convención de ventas. Después de la cena de esa noche, el vicepresidente a cargo de las ventas de la compañía, se dirigió hacia los dos representantes regionales cuya organización de

las ventas había conseguido los mejores récords en el año recién finalizado. Luego le pidió a cada uno de estos representantes regionales que en 15 minutos le contaran a todo el grupo cómo había su organización logrado desempeñarse tan excepcionalmente bien.

El primer representante regional (el cual, según supe después, había sido nombrado gerente sólo 3 meses antes y era, por lo tanto, sólo en parte responsable por el récord de su organización) se levantó y explicó cómo él lo había hecho.

Dio a entender que sus esfuerzos y sólo sus esfuerzos habían propiciado el incremento en las ventas. Su charla se caracterizó por comentarios como éstos: "Cuando yo asumí la responsabilidad, yo hice tal-y-tal"; "Las cosas estaban mal pero yo las ordené"; "No fue fácil, pero simplemente yo tomé en mis manos la situación y no dejé que siguiese así".

A medida que hablaba, yo podía ver el creciente resentimiento que se acumulaba en los rostros de sus vendedores. Ellos estaban siendo ignorados por el interés personal del representante regional. Su duro trabajo, el cual era la causa del incremento en las ventas, no se reconocía en lo más mínimo.

Luego el segundo representante regional se levantó para dar su corta charla. Pero este hombre usó un enfoque por completo diferente. Primero, explicó que la razón del éxito de su organización fue el esfuerzo general y de corazón de todos sus vendedores. Luego le pidió a cada uno que se levantase y le ofreció un sincero reconocimiento por sus esfuerzos.

Observe la diferencia; el primer hombre desparramó los elogios del vicepresidente sólo sobre sí mismo. Haciendo esto, ofendió a su propia gente. Sus vendedores estaban desmoralizados. El segundo hombre trasladó los halagos a sus hombres, ahí donde podían hacer más bien. Este hombre sabía que el elogio, como el dinero, puede ser invertido para obtener dividendos. Sabía que al dar el crédito a sus hombres los haría trabajar aún más duro el año siguiente.

Recuerde, el elogio es poder. Confiera a los demás el elogio que usted recibe de su superior. Traslade esa recompensa a sus subordinados y los alentará a tener un desempeño aún mejor. Si usted comparte los halagos, sus subordinados sabrán que aprecia sinceramente su valía.

He aquí un ejercicio diario que puede traer grandes beneficios: Pregúntese todos los días, "¿qué puedo hacer hoy para hacer felices a mi esposa y mi familia?".

Esto parece demasiado simple, pero es sorprendentemente efectivo. Una tarde, como parte del programa de adiestramiento en ventas, estaba yo discutiendo sobre la importancia de construir un ambiente hogareño para el éxito en las ventas. Para ilustrar el punto, pregunté a los vendedores (que eran todos casados); "¿Cuándo fue la última vez, además de Navidad, su aniversario de bodas, o su cumpleaños, que sorprendieron a su esposa con un regalo especial?" Me asombraron las respuestas. De los 35 vendedores, sólo uno había sorprendido a su esposa el mes pasado con un obsequio. Muchos del grupo respondieron: "entre tres y seis meses" y más de una tercera parte dijo: "No puedo recordar."

Imagínense. ¡Y algunos hombres se preguntaban por qué sus esposas ya no los tratan como reyes!

Yo quería impresionar a esos vendedores con el poder que tiene un regalo atento. El día siguiente preparé todo para que apareciera un florista antes de cerrar la sesión. Lo presenté y les "confesé": "Quiero que cada uno de ustedes descubra lo que un pequeño e inesperado recuerdo puede hacer para lograr un mejor ambiente familiar. He arreglado con el florista que les entregue un hermoso pimpollo de rosa roja por sólo \$0.50. Ahora bien, si ustedes no tienen \$0.50, o si piensan que su esposa no lo merece, (ellos rieron), yo lo compraré para ella. Todo lo que les pido es que le lleven la rosa y mañana por la tarde me cuentan lo que sucedió.

"Por supuesto, no le digan cómo consiguieron esta rosa para ella."

Ellos comprendieron.

Sin excepción, todos a la tarde siguiente confirmaron que una simple inversión de \$0.50 hizo feliz a su esposa.

Haga algo especial por su familia a menudo. No tiene por qué ser algo caro. Es la consideración la que cuenta. Cualquier cosa que demuestre que usted pone el interés de su familia por encima de cualquier otro interés, dará el resultado esperado.

Incluya a su familia en su equipo. Dé a ellos una atención planeada. En esta época tan atareada, mucha gente no parece ser capaz de encontrar tiempo para su familia. Pero si planeamos, lo podemos encontrar. Un vicepresidente de una compañía me contó su método, el que, según decía, resultaba:

"Mi trabajo implica mucha responsabilidad, y no me queda otra que llevarme trabajo para la noche a casa. Pero no descuido a mi familia porque es lo más importante de mi vida. Es la razón principal por

la que trabajo tan arduamente como lo hago. He planeado un horario que me permite prestar atención tanto a mi familia como a mi trabajo. Todas las noches, de 7:30 a 8:30, dedico mi tiempo a mis dos chicos. Juego con ellos, les leo cuentos, dibujamos, respondo preguntas —cualquier cosa que quieran que haga. Después de una hora con mis niños, no solamente ellos están satisfechos, yo estoy más fresco en un 100%. A las 8:30 ellos van a la cama y yo me pongo a trabajar durante 2 horas.

"A las 10:30 dejo el trabajo y paso la siguiente hora con mi esposa. Hablamos de los chicos, de sus varias actividades, nuestros planes para el futuro; esta hora, no perturbada por nadie, es una manera maravillosa para coronar el día.

"También reservo los domingos para mi familia. El día entero es suyo. Siento que mi programación para darle a mi familia la atención que se merece es buena no sólo para ellos, sino también para mí. Me da nueva energía."

¿QUIERE HACER DINERO? ENTONCES PONGA SU ACTITUD DE SERVICIO PRIMERO

Es muy natural —de hecho es altamente deseable— querer hacer dinero y acumular riqueza. El dinero puede dar a su familia y darle a usted mismo el nivel de vida que merecen. El dinero permite ayudar al necesitado. El dinero es uno de los medios para vivir la vida plenamente.

Una vez, criticado por alentar a la gente a hacer dinero, un importante sacerdote dijo: "El dinero imprimió su Biblia, el dinero construye su iglesia, el dinero le envía misioneros, y el dinero paga los predicadores, y usted tampoco tendría muchos de ellos, si no les pagase".

La persona que dice que quiere ser pobre, por lo general sufre de un sentimiento de culpa o un sentimiento de insuficiencia. Es como los jóvenes que creen que no pueden conseguir un "sobresaliente" en la escuela o participar en el equipo de futbol, así que pretenden que no les interesa lograr un "sobresaliente", o jugar futbol.

Así pues, el dinero, es un objetivo deseable. Lo que no es claro acerca del dinero es la manera negativa en que mucha gente trata de hacerlo. Por todas partes se ven personas con la actitud de "el dinero primero". Sin embargo, estas personas siempre tienen poco. ¿Por qué? Simplemente por esto: la gente con la actitud de "el dinero primero" se

vuelve tan preocupada por el dinero que olvida que el dinero no puede ser cosechado si no se planta la semilla que lo hace crecer.

Y la semilla del dinero es el servicio. Por eso es que "poner el servicio primero" es una actitud que genera riqueza. Ponga el servicio en primer lugar y no tendrá que ocuparse del dinero.

Una tarde de verano viajaba en mi auto y debía cargar gasolina. Me detuve en una gasolinera de aspecto común, pero sorprendentemente concurrida.

Cuatro minutos después, supe por qué esa estación de servicio era tan popular. Despues de llenar mi tanque, revisar el aceite y el motor, y limpiar el exterior de mi parabrisas, el empleado dio la vuelta hacia mi lado y dijo: "disculpe señor ha sido un día polvoriento, permítame limpiar el interior de su parabrisas."

Rápida y eficientemente, hizo el trabajo de limpiarlo en su interior, un servicio que hace un empleado de cada cien.

Este pequeño servicio especial hizo más que mejorar mi visibilidad nocturna (y la mejoró mucho); me hizo recordar esa gasolinera. Casualmente, viajé por esa carretera ocho veces durante tres meses. Cada vez, por supuesto, me detenía en esa gasolinera, y cada vez recibía más servicios de los que esperaba. Es también interesante destacar que cada vez que me detenía allí, había siempre otros automóviles llenando sus tanques (una vez eran las cuatro de la madrugada). En total es probable que haya comprado unos 320 litros de gasolina en ese lugar. La primera vez que pasé, el empleado pudo haber pensado: "Este sujeto viene de fuera. Veinte a uno a que no va a volver. ¿Por qué darle algo más que el servicio de rutina? Sólo es un cliente de paso."

Pero los empleados de esa gasolinera no pensaban así. Ponían el servicio en primer lugar y por eso estaban atareadísimos despachando gasolina, mientras otras gasolineras se veían casi desiertas. Si la gasolina era un poco mejor que otra docena de marcas, nunca llegué a notarlo. Y el precio era competitivo.

La diferencia era el servicio. Y era obvio que ese servicio estaba dando beneficios.

Cuando el empleado, durante mi primera visita, limpió el interior de mi parabrisas, plantó una semilla de dinero.

Ponga el servicio antes que nada y el dinero llegará solo —siempre.

La actitud de que el servicio es primero redonda positivamente en toda situación. En uno de mis primeros empleos yo trabajaba muy estrechamente con otro joven, al que llamaré Eduardo.

Eduardo era como muchas personas que usted conoce. Estaba preocupado porque necesitaba más dinero, en lugar de preocuparse por la forma de hacer más dinero. Cada semana Eduardo se pasaba horas del tiempo de la compañía pensando en sus problemas presupuestarios. Su tema de conversación preferido era: "Yo soy el hombre peor pagado aquí. Déjame decirte por qué."

Tenía la actitud, nada rara por cierto, de pensar: "Esta es una gran compañía. Está amasando millones. Le está pagando a mucha gente muy buenos salarios, así que también debe pagarme más."

Eduardo no había sido tenido en cuenta en varias ocasiones en los ascensos salariales. Al final, un día decidió que ya era tiempo de ir a solicitar un aumento salarial. Alrededor de 30 minutos más tarde, estaba de regreso totalmente exaltado. Su expresión mostraba que era obvio que el cheque del próximo mes vendría exactamente igual al de este mes.

Inmediatamente Eduardo comenzó a soltar: "¡Hombre, estoy furioso!, ¿qué suponen que el 'viejo' me contestó cuando le reclamé más dinero? Tuvo el descaro de decirme: ¿Por qué cree usted que está justificado en solicitar un aumento?"

"Le di cantidad de razones," continuó Eduardo, "le dije que yo había sido olvidado cuando otros aquí habían conseguido que les dieran aumentos. Le conté que mis gastos estaban aumentando, y mi cheque en cambio no, y que además yo hacía todo lo que él me solicitaba.

"¿Pueden entenderlo?, yo necesito un incremento, pero en vez de pagarme más a mí, le dan aumentos a otros de aquí, que no necesitan ni la mitad de lo que yo necesito."

"Porque, del modo que él actuó," prosiguió, "parecía que yo solicitaba caridad. Lo único que decía es 'cuando tu expediente muestre que mereces más dinero, tendrás más dinero'."

"Seguro podría hacer un mejor trabajo si me pagaran por ello, pero sólo los necios hacen cosas por las cuales no les pagan."

Eduardo es un ejemplo de la raza de los que están ciegos al "cómo" hacer dinero. Su último comentario sintetiza su error. En efecto Eduardo quería que la compañía le pagase más y entonces él produciría más. Pero no es así como funciona el sistema. No se consigue un ascenso con la promesa de un trabajo mejor, un ascenso se consigue demostrando un mejor desempeño laboral. No se puede cosechar dinero si no planta la semilla que hace crecer el dinero, y la semilla del dinero es el servicio.

Ponga el servicio antes que nada y el dinero vendrá solo.

Considere cuáles productores hacen más dinero con sus películas. El productor con una idea de hacer dinero rápidamente emprende la realización de una película. Pone el dinero por encima del entretenimiento (servicio), economiza tanto en esfuerzos como en dinero. Contrata a un guionista mediocre y emplea escritores de segunda para adaptar su guión. Al contratar a los actores, preparar la escenografía, y grabar el sonido, piensa en el dinero ante todo. Este productor piensa que los que van al cine son nenes de biberón, gente que no puede distinguir lo bueno de lo malo.

Pero el productor que tiene la intención de hacerse rico rápidamente rara vez se hace rico de inmediato.

Nunca acuden multitudes a comprar algo de segunda clase, en especial cuando se le pone precio de primera clase.

El productor que disfruta los mejores beneficios de las películas pone el entretenimiento por sobre el dinero. En lugar de defraudar a la gente, hace todo lo posible por darle más y mejor diversión de la que espera obtener. El resultado: a la gente le gusta la película. Se comenta. Obtiene buenas críticas. Y hace dinero.

Nuevamente, ponga el servicio antes que nada y el dinero llegará solo.

La mesera que se concentra en brindar el mejor servicio posible no precisa preocuparse por las propinas; allí estarán. Pero su compañera que observa las tazas de café vacías pensando, "¿para qué volver a llenarlas?", no parece que vayan a dejar propina", no recibirá recompensas.

La secretaria que decide hacer que esas cartas se vean mejor de lo que el jefe espera, recibirá incrementos en el cheque de su pago. Pero la secretaria que piensa: "¿Por qué molestarme por unos pocos borrones?", ¿qué esperan por \$400 a la semana?", está estancada en \$400 a la semana. El vendedor que ofrece a un cliente un servicio completo no necesita abrigar temores de que pueda perder ese cliente.

He aquí una sencilla pero poderosa regla que le ayudará a desarrollar la actitud de poner el servicio primero: **Siempre dé a las personas más de lo que esperan obtener.** Cada cosa extra, por nimia que sea, que usted pueda hacer por los otros es una semilla de dinero. Los que voluntariamente trabajan hasta tarde y consiguen librarse a la sección de asuntos pendientes, plantan semillas de dinero; el dar a los clientes un servicio extra es una semilla de dinero, porque los hace regresar; pro-

poner una nueva idea que incrementará la eficiencia es una semilla de dinero.

Las semillas de dinero, por supuesto, dan dinero. Plante servicio y coseche dinero.

Dedique cierto tiempo todos los días a preguntarse: "¿Cómo puedo dar más de lo que se espera de mí? Luego aplique las respuestas.

Ponga en primer lugar el servicio y el dinero llegará.

En un pequeño repaso, cultive aquellas actitudes que lo pueden conducir al éxito.

1. Cultive la actitud de "Estoy bien dispuesto". Los resultados aparecerán en proporción al entusiasmo vertido. Tres aspectos para lograr una buena disposición son:

A. Profundice en el asunto. Cuando no tenga interés en algo, profundice en ello, ahonde y aprenda más de ello. Esto crea entusiasmo.

B. Viva todo lo suyo: su sonrisa, su apretón de manos, su charla, aun su manera de caminar. Actúe vitalmente.

C. Difunda buenas noticias. Nunca nadie consiguió nada positivo esparciendo malas noticias.

2. Cultive la actitud de que "usted es importante". La gente hace más por usted cuando la hace sentir importante. Recuerde hacer estas cosas:

A. Muestre aprecio en cada oportunidad que se le presente. Haga que la gente se sienta importante.

B. Llámela por su nombre.

3. Cultive la actitud de poner el servicio en primer lugar y observe cómo el dinero llega por sí mismo. Asuma como una regla en todo lo que haga, dar a las personas más de lo que esperan obtener.

Piense bien de la gente

He aquí una regla básica para conseguir el éxito. Grábela en su mente y recuérdela. La regla es: **El éxito depende del apoyo de los demás**. El único obstáculo entre usted y lo que quiere, es el apoyo de los otros.

Véalo de esta forma: un director depende de la gente para que se lleven a cabo sus instrucciones; si no son cumplidas, el presidente de la compañía echará al director no a sus empleados. Un vendedor depende de la gente para colocar sus productos. Sin ellos, el vendedor fracasa. De igual modo, el decano de una facultad depende de sus profesores para llevar a cabo el programa educativo; un político depende de los votantes para resultar electo; un escritor depende de la gente que lee lo que él escribe. Un magnate de cierta cadena de tiendas logró serlo porque sus empleados aceptaron su liderazgo y los clientes su línea de productos.

Hubo épocas en la historia en que una persona podía llegar a una posición de autoridad a través de la fuerza, y sostenerla por la fuerza o por amenazas de usar la fuerza. En esos días o bien un hombre cooperaba con el "líder" o se arriesgaba literalmente a perder la cabeza.

Pero hoy, recuérdelo, una persona o bien lo apoya a usted **voluntariamente** o no lo apoya en absoluto.

Ahora bien, es tiempo de preguntar: "Sin duda dependo de los demás para lograr el éxito que quiero, pero ¿qué debo hacer para conseguir que las personas me apoyen y acepten mi liderazgo?"

La respuesta, está dada en una sola frase: **piense en forma correcta respecto a los demás**. Piense bien de la gente y conseguirá su simpatía y su apoyo. Este capítulo muestra cómo.

Miles de veces diariamente sucede una escena como ésta. Un comité o grupo está en sesión. El propósito: considerar nombres para un ascenso, un nuevo empleo, un miembro del club, una mención de honor, elegir el nuevo presidente de la compañía, el nuevo supervisor, el nue-

vo gerente de ventas. Se propone un nombre al grupo. El presidente pregunta: "¿Qué opinión tienen de fulano de tal?"

Y aparecen los comentarios. Respecto a algunas personas, hay comentarios positivos como: "Es un buen tipo. La gente de allí habla muy bien de él, y además tiene una magnífica formación técnica."

"¿El señor X? Oh, sí, es una persona agradable, muy humano. Creo que se adaptaría muy bien a nuestro grupo."

Algunos nombres provocan comentarios negativos, poco entusiastas: "Creo que deberíamos investigar cuidadosamente a ese sujeto, parece que no se lleva muy bien con la gente."

"Sé que tiene una buena preparación académica y una buena formación técnica; no cuestiono su capacidad. Pero me pregunto acerca de la aceptación que puede tener; no infunde mucho respeto en la gente."

Al considerar a una persona para un puesto importante, se revisan dos aspectos fundamentales: su capacidad individual y preparación técnica, que se revelan en su formación y experiencia, y en segundo lugar, su personalidad, su habilidad para relacionarse con los demás.

Aquí hay una observación de excepcional importancia: Al menos en 9 de cada 10 casos, el factor de "aceptabilidad" es lo primero que se menciona. Y en una abrumadora cantidad de casos, la "aceptabilidad" adquiere más peso que los aspectos técnicos.

Lo anterior es cierto incluso cuando se trata de seleccionar estudiantes universitarios para el profesorado. En mi propia experiencia académica, he participado en un gran número de ocasiones en la consideración de candidatos para nuevo personal académico. Cuando un nombre es propuesto, el grupo sopesa cuidadosamente aspectos como: "¿Se adaptará?", "¿les agradará a los estudiantes?", "¿cooperará con los otros integrantes de la facultad?"

¿Inexperto?, ¿poco académico? No. Si la persona no es agradable, no se puede esperar que logre una comunicación máxima efectiva con los estudiantes.

Fíjese bien en lo siguiente: Una persona no es llevada arriba hasta un nivel más alto. Más bien es ascendida. En estos días nadie tiene tiempo, ni paciencia para empujar a otro por la escalera laboral, peldaño tras penoso peldaño. El individuo es elegido por aquellos méritos que lo hacen estar más alto que el resto.

Somos ascendidos a niveles más altos por aquellos que nos consideran agradables, individuos respetables. Cada amigo que usted hace

lo eleva un poco más. Y ser agradable lo hace más liviano para ascenderlo.

Las personas exitosas siguen un plan para que le agrade la gente, ¿lo hace usted? La gente que llega a la cima no comenta generalmente sus técnicas para considerar correctamente a los demás, pero se sorprendería de cuánta gente verdaderamente importante tiene un plan, definido, claro, y aun escrito, para que los otros le agraden.

Consideré sólo un caso relatado por cierto periodista que obtenía su información de fuentes fidedignas y confiables. Este periodista comentó que el expresidente Johnson tenía en su escritorio una lista de 10 reglas para "agradar a la gente". Y por lo que este periodista había notado, Johnson no puso estas reglas en su escritorio y las olvidó, sino que a juzgar por las marcas dejadas en la lista por las huellas de su pulgar, Johnson recurrió a ella a menudo.

Las reglas del expresidente Johnson son excelentes, aquí están directamente citadas:

1. Aprenda a recordar nombres. La torpeza en este aspecto puede indicar que usted no está lo suficientemente interesado.
2. Sea una persona amable, de ese modo no existirá ningún impedimento para estar con usted.
3. Adquiera la virtud de ser tranquilo y tolerante, de ese modo las cosas no lo harán enojar.
4. No sea egoísta. Cuídese de dar la impresión de que lo sabe todo.
5. Trate de ser interesante, de esa manera la gente obtendrá algo de valor al asociarse con usted.
6. Estudie la forma de eliminar de su personalidad todos aquellos elementos irritantes, aun aquellos de los cuales usted puede no ser consciente.
7. Trate sinceramente de reparar, sobre una sincera base cristiana, cada malentendido que haya tenido o que tenga ahora. Alivie los motivos de queja.
8. Practique gustar de la gente hasta que aprenda a hacerlo sinceramente.
9. Nunca deje escapar una oportunidad de decir alguna palabra de felicitación por el logro de alguien, o expresar simpatía en la pena o la desilusión.
10. Déle fuerza espiritual a la gente, y ellos le darán afecto genuino.

Vivir estas 10 sencillas reglas para agradar a la gente hizo que se votara con más facilidad por Johnson. Conducirse según estas 10 reglas

le proporcionó al expresidente Johnson un medio más fácil para ascender.

Vuelva a leer estas reglas. Observe que no hay en ellas ninguna idea de superioridad. Ninguna idea que implique dejar que el otro venga a mí para arreglar las diferencias. No hay la idea de "yo sé que todos los otros son estúpidos".

Las grandes personas, aquellas que están en la cima de la industria, las artes, las ciencias y la política son humanas, calurosas. Se especializan en ser "queribles".

Pero, no intente comprar amigos; eso no está a la venta. Ofrecer obsequios es una práctica maravillosa si está respaldada por una genuina sinceridad, un gusto por dar y un gusto por la persona a quien se da. Pero sin auténtica sinceridad, el regalo a menudo es considerado sólo como un pago o un soborno.

El año pasado, justo unos días antes de Navidad, estaba en la oficina del presidente de una compañía mediana de transporte. Cuando estaba por partir, entró un mensajero con una caja de botellas de licor de regalo de una agencia de renovación de neumáticos. Mi amigo se sintió irritado, y con bastante frialdad en la voz pidió al mensajero que devolviera el obsequio a su remitente.

Después de que el mensajero hubo partido, mi amigo me explicó: "No me malinterprete. Me gusta dar obsequios y recibirlos."

Luego enumeró algunos presentes que había recibido para esa Navidad, de amigos comerciantes.

"Pero," continuó "cuando el obsequio es sólo un intento de hacer negocio, un obvio soborno, no lo quiero. Yo rehusé hacer negocios con esa agencia hace tres meses porque su trabajo no es como debería, y no me agradan sus empleados. Pero su vendedor sigue llamándome.

"Lo que me enfurece," prosiguió, "es que la semana pasada ese mismo necio vendedor vino aquí y tuvo la osadía de decirme, 'Estoy seguro de que le agradará que reanudemos nuestros negocios. Le voy a decir a Santa Claus que se porte muy bien con usted este año'. Si yo no hubiese regresado esos licores, la primera cosa que me hubiese dicho la próxima vez es 'Apuesto a que disfrutó nuestro regalo, ¿no es así?'."

La amistad no se puede comprar. Y cuando lo intentamos perdemos en dos sentidos:

1. Malgastamos el dinero.
2. Provocamos desprecio.

Tome la iniciativa para hacer amistades, los líderes siempre lo hacen. Es fácil y natural decirnos: "Dejémoslo que dé el primer paso." "Que ellos nos llamen." "Que ella hable primero."

Es fácil, también, ignorar prácticamente a los demás. Sí, es fácil y natural, pero no es la forma correcta de considerar a los demás. Si usted sigue la regla de dejar que las otras personas establezcan la base para una amistad, puede que usted no tenga muchos amigos.

Verdaderamente, es un rasgo de real liderazgo tomar la iniciativa para conocer a la gente. La próxima vez que esté en un grupo grande, observe algo muy significativo: **la persona presente más importante es la que se muestra más interesada en presentarse.**

Es siempre una gran persona la que se dirige a usted, le ofrece su mano y dice: "Hola, soy Pedro X." Analice esta observación durante un momento y descubrirá que la razón por la que esa persona es importante es que se esfuerza en hacer amigos.

Piense bien de los demás. Como lo dice un amigo mío, "Puede que yo no sea muy importante para él, pero él es importante para mí. Por eso tengo que llegar a conocerlo."

¿Ha notado alguna vez cómo la gente se queda petrificada mientras espera el elevador? A menos que haya alguien a quien conozcan, la mayor parte de las personas nunca dicen nada a quien está parado junto a ellas esperando. Un día resolví realizar un pequeño experimento.

Decidí decir algo al extraño que estaba esperando al igual que yo. Me mantuve atento a la reacción 25 veces consecutivas. Y en las 25 ocasiones obtuve por respuesta un comentario positivo, amistoso.

Ahora bien, puede que hablar con los extraños no resulte muy urbano, sin embargo, a la mayoría de la gente le agrada y he aquí el resultado importante:

Cuando usted hace un comentario agradable a un extraño, lo hace sentir un poco mejor. Esto hace que usted se sienta mejor y lo relaja. Cada vez que usted dice algo agradable a otras personas, se compensa a sí mismo. Es como precalentar su automóvil en una mañana fría.

A continuación se exponen algunos medios para ganar amigos a partir de tan sólo un poco de iniciativa:

1. Preséntese a los demás en toda oportunidad que tenga (en fiestas, reuniones, en aviones, en el trabajo, en todos los lugares).

2. Asegúrese de que la otra persona capte su nombre correctamente.

3. Asegúrese de que puede pronunciar el nombre de la otra persona como ella lo hace.

4. Apunte el nombre de la otra persona, y asegúrese de que lo ha escrito, letra por letra, correctamente; ¡la gente tiene una cierta obsesión por la correcta dicción de su nombre! De ser posible, consiga también su dirección y número de teléfono.

5. Deje una nota personal o haga una llamada telefónica a los nuevos amigos que usted sienta que quiere conocer mejor. Este es un punto importante. La mayor parte de la gente exitosa mantiene contacto con sus nuevos amigos mediante una carta o una llamada telefónica.

6. Y por último, aunque no menos importante, diga cosas agradables a los extraños. Eso lo hace sentir recomfortado y lo dispone para la jornada venidera.

Al poner en práctica estas seis reglas usted está pensando bien de la gente. Desde luego, no es como piensa la gente por lo general. La gente normalmente nunca toma la iniciativa para presentarse. Espera que la otra persona se presente primero.

Tome la iniciativa; sea como la gente exitosa. Apártese de su camino habitual para hacer amigos. No sea tímido ni tenga miedo de ser diferente. Averigüe quién es la otra persona y asegúrese de que ella sepa quién es usted.

Hace poco a un compañero y a mí se nos encomendó hacer una investigación preliminar a un aspirante para un puesto de ventas, a quien llamaremos Ernesto. Tenía algunas buenas cualidades. Era excepcionalmente inteligente, tenía un muy buen aspecto, y parecía tener mucha ambición.

Pero hallamos algo que nos obligó a descalificarlo, al menos en forma temporal. La más grande limitación de Ernesto era ésta: él esperaba la perfección en los demás. A Ernesto le enfadaban un sinsín de detalles, como los errores gramaticales, la gente que abusaba de los cigarrillos, la gente que tenía mal gusto para vestir, y cosas así.

A Ernesto le sorprendió darse cuenta de este aspecto de su personalidad. Pero estaba ansioso de conseguir un trabajo con mejor salario, y nos preguntó si había algo que le pudiésemos decir para superar su debilidad.

Le hicimos tres sugerencias.

1. **Reconozca el hecho de que ninguna persona es perfecta.** Algunas personas están más cerca de la perfección que otras, pero ningún hombre es absolutamente perfecto. La cualidad más humana de los seres humanos es que cometen errores, toda clase de errores.

2. Reconozca el hecho de que los demás tienen derecho de ser diferentes. Nunca pretenda ser Dios en nada. Nunca descalifique a las personas por qué sus hábitos sean distintos de los suyos o porque prefieran distintas ropas, religión, partidos políticos o automóviles. Usted no tiene por qué aprobar lo que hacen los demás, pero no se debe disgustar con ellos por que lo hacen.

3. No sea un reformador. Ponga un poco de la frase "vivir-y-dejarno vivir" en su filosofía. A la mayoría de la gente le disgusta sobremanera que le digan "estás equivocado". Usted tiene derecho a su propia opinión, pero a veces es mejor guardarse esa opinión.

Observe a los mas exitosos personajes de la televisión de nuestros días, la gente los quiere porque son afables y tolerantes; a esos hombres les agrada la gente y pasan por alto los errores.

Ernesto aplicó estas sugerencias concienzudamente. Unos meses más tarde presentaba una visión más fresca. El acepta ahora a la gente por lo que es, ni 100% buena ni 100% mala.

"Además," dice, "las cosas que antes solían sacarme de mis casillas, las encuentro ahora divertidas. Finalmente me convencí de lo aburrido que sería este mundo si todos fuésemos iguales y perfectos."

Dése cuenta de este hecho simple pero clave: ninguna persona es totalmente buena, ni nadie es malo por completo. La persona perfecta sencillamente no existe.

Ahora bien, si dejamos que nuestro pensamiento vague sin control, podemos encontrar mucho que nos disguste en casi todos. De la misma manera, si dominamos nuestro pensamiento de manera adecuada, si pensamos en forma correcta con respecto a la gente, encontraremos muchas cualidades agradables y admirables de la misma persona.

Veámoslo de esta manera. Su mente es una emisora mental. Este sistema de difusión le transmite mensajes en dos canales igualmente poderosos. El canal P (positivo) y el canal N (negativo).

Veamos cómo trabaja su sistema de transmisión mental. Supongamos que su superior en el trabajo (lo llamaremos el Señor Esteban) lo llama a su oficina y revisa su trabajo con usted. Lo felicita por su trabajo, pero también le hace unas sugerencias específicas sobre cómo puede mejorarlo. Esta noche es lógico que usted recuerde el incidente y reflexione acerca de él.

Si usted sintoniza el canal N, el anunciador estará diciendo algo así: "Atención. El señor Esteban está a punto de atraparte. Es un cascarrabias. No necesitas de sus consejos. Al diablo con él. ¿Recuerdas lo que

José te dijo de él? Tenía razón. El señor Esteban quiere acabar contigo como lo hizo con José. Enfréntate a él. La próxima vez que te llame, défiéndete. Mejor aún, no esperes, mañana entra y pídele que te explique qué quiso decir realmente con sus críticas..."

Pero sintonice el canal P y el anunciador dirá algo como lo que sigue: "Tú sabes, el señor Esteban es un buen tipo. Esas sugerencias que hizo parecen bastante acertadas. Si las pones en práctica, probablemente puedes hacer un mejor trabajo y ubicarte para un ascenso. Este viejo tipo te hizo un favor. Mañana entra a su oficina y le agradece su crítica constructiva. Guillermo tenía razón, el señor Esteban es un buen elemento para trabajar con él..."

En este caso específico, si usted atiende el canal N, puede estar seguro de que cometerá algún grave, quizá fatal, error en sus relaciones con su superior. Pero si usted sintoniza el canal P, puede estar absolutamente seguro de que se beneficiará con los consejos de su superior, y al mismo tiempo, se acercará a él. El apreciará su visita. Trate y compruébelo.

Tenga en mente que cuanto más permanezca usted sintonizado a cualquier canal, ya sea el P o el N, más atraído se verá hacia él, y más difícil será cambiar de canal. Esto es así porque un pensamiento, ya sea negativo o positivo, pone en marcha toda una reacción en cadena de pensamientos similares.

Usted puede, por ejemplo, comenzar con un pensamiento negativo tan simple como que le moleste el acento de una persona, y pronto estar pensando en forma negativa sobre aspectos sin relación alguna, como sus creencias políticas y religiosas, el automóvil que conduce, sus costumbres personales, su relación con su esposa, aun la manera en que peina su cabello. Y pensar de esta forma seguramente no lo conducirá a donde quiere llegar.

Es suya, así que maneje su emisora de pensamientos. Cuando sus pensamientos se dirijan a la gente habitúese a escuchar el canal P.

Si el canal N interfiere, diga alto. Entonces cambie de canal. Para encontrar la sintonía correcta, todo lo que debe hacer es pensar sobre una cualidad positiva del individuo. Es un verdadero mecanismo de reacción en cadena, este primer pensamiento lo conducirá a otro, y otro. Y estará contento.

Cuando está solo, usted y solamente usted puede decidir si va a escuchar el canal P o el canal N. Pero cuando está conversando con otra

persona, esa persona tiene en cierta medida un control sobre cómo piensa usted.

Debemos recordar que la mayoría de la gente no comprende el concepto de lo que implica pensar correctamente respecto a los demás. Así que una experiencia muy común de la gente es precipitarse ansiosa de comentar algo negativo sobre una persona conocida: por ejemplo el compañero de trabajo que quiere contarle las características censurables de otro empleado; un vecino que quiere hacerle saber los problemas domésticos de otro vecino, o un cliente que quiere puntualizar las fallas de su competidor, a quien usted va a llamar.

Los pensamientos se reproducen como pensamientos. Existe un peligro real en el sentido de que si escucha comentarios negativos sobre otra persona, también usted se tornará negativo hacia esa persona. De hecho, si no está en guardia, puede verse realmente en la situación de estar poniendo más leña al fuego con comentarios como "Sí, y eso no es todo. ¿Escuchaste...?"

Estas cosas encienden el fuego, y son contraproducentes.

Existen dos formas de evitar que los demás nos cambien de un canal positivo a uno negativo. Un modo es cambiar de tema tan rápida y tranquilamente como sea posible, con algún comentario como éste: "Discúlpame Juan, pero mientras lo pensaba, se me ocurrió preguntarte..." Un segundo camino es disculparse con un "Lo siento Juan, pero se me hace tarde..." o, "Tengo el tiempo medido. ¿Me disculpas?"

Hágase una firme promesa. No permita que los demás perjudiquen sus pensamientos. Manténgase sintonizado en el canal P. Una vez que domine la técnica de tener sólo buenos pensamientos sobre la gente, el gran éxito está garantizado. Permitame contarle lo que un vendedor de seguros extraordinariamente próspero me dijo sobre la manera en que los buenos pensamientos sobre la gente le dieron excelentes resultados.

"Cuando entré al negocio de los seguros," comenzó, "el camino, créame, fue difícil. Al principio parecía que había casi tantos agentes de la competencia como probables clientes. Y pronto aprendí lo que todos los hombres en los seguros saben, que de diez posibles clientes, nueve creen firmemente que no necesitan un seguro.

"Me está yendo bien. Pero permítame decirle que no es porque conozca el aspecto técnico de los seguros. Esto es importante, no me malinterprete, pero hay hombres tratando de vender seguros que conocen las pólizas y contratos mejor que yo. De hecho, conozco una persona

que escribió un libro sobre seguros, pero él no podría vender una póliza a un hombre que supiese que le quedan sólo 5 días de vida.

"Mi éxito," continuó, "se basa en una cosa, me agrada, **realmente** me agrada la persona a la que le estoy vendiendo. Permitame decirlo de nuevo, **realmente me agrada**. Algunos de mis compañeros agentes pretenden que les agrada la otra persona, pero esto no funciona. No se puede engañar ni siquiera a un perro. Sus ademanes, ojos, expresiones faciales, todo pone de manifiesto la farsa cuando usted finge.

"Ahora bien, cuando estoy acumulando información sobre un posible cliente, hago lo que cualquier otro agente hace. Pregunto su edad, dónde trabaja, cuánto gana, cuántos hijos tiene, etcétera.

"Pero también busco algo que la mayoría de los vendedores nunca busca, esto es, una razón concreta por la cual me puede agradar el posible cliente. Puede ser el trabajo que desempeña, o quizás algún aspecto de sus antecedentes. Pero encuentro algunos buenos motivos para que me agrade.

"Entonces, siempre que mi atención está enfocada en el cliente posible, reviso las razones por las cuales me agrada. Construyo una imagen agradable del candidato antes de hablarle una sola palabra sobre seguros.

"Esta sencilla técnica resulta. Porque a mí me agrada, tarde o temprano él también simpatizará conmigo. Muy pronto, en lugar de estar sentado a la mesa frente a él, estoy a su lado, trabajando juntos en su plan de seguros. El confía y cree en mi juicio porque soy un amigo.

"No siempre la gente me acepta de inmediato, pero he descubierto que en la medida en que yo continúe gustando de esa persona, ella se acercará y podremos sentarnos a hablar de negocios.

"Justo hace una semana," continuó mi amigo, "estaba haciendo el tercer intento con un candidato difícil. Me abrió la puerta y antes de que pudiera siquiera decir, 'Buenos días' me mandó al diablo. Siguió y siguió, sin tomarse un respiro, hasta que hubo acabado con su rollo y terminó con 'y no regrese aquí nunca más'.

"Después de que él dijo eso, yo sólo me quedé parado allí, mirándole a los ojos durante 5 segundos, y luego dije suavemente y con genuina sinceridad, porque eso pensaba, 'Pero, señor X, esta noche vengo como su amigo'.

"Ayer me compró un seguro de vida por \$30,000."

Cierta persona tiene fama de ser el Rey de los electrodomésticos. Habiendo comenzado de cero hace 21 años, vende ahora más de \$60 millones al año en electrodomésticos en una gran ciudad.

Este "Rey" atribuye mucho de su éxito a la actitud que tiene con los minoristas. "Los clientes," dice, "deben ser tratados como si fuesen los huéspedes de mi hogar."

¿No significa esto considerar como es debido a los demás? ¿Y no es acaso esta idea la más sencilla fórmula para lograr el éxito, que uno puede poner en práctica? Simplemente trate a los clientes como trata a sus huéspedes.

Esta técnica funciona más allá de los comercios. Sustituya la palabra "clientes" por "empleados" y se leerá "los empleados deben ser tratados como si fuesen los huéspedes en mi casa". Dé a sus empleados un trato de primera clase y obtendrá cooperación de primera clase, resultados de primera clase. Tenga pensamientos de primera clase sobre cuantos lo rodean y a cambio recibirá resultados de primera clase.

Uno de los revisores de una primera versión de este libro es un íntimo amigo mío que posee su propio negocio, una firma consultora. Cuando leyó lo que se ilustra arriba, me comentó: "Ese es el resultado positivo de querer y respetar a la gente. Déjame referirte una experiencia personal que muestra lo que sucede si no te agrada ni admirás a la gente."

Su experiencia es muy interesante. ¡Aquí está!

"Mi compañía había obtenido un contrato para proveer de servicios de consulta a una embotelladora de refrescos relativamente pequeña. El contrato era de una considerable cantidad, llegaba a \$45,000. El cliente tenía una mínima formación profesional. Su negocio estaba en mala forma, y en los años recientes había cometido varios errores costosos.

"Tres días después de que suscribieron el contrato, un socio y yo salimos hacia su planta, que estaba a 45 minutos de nuestras oficinas. El día de hoy aún no sé como empezó, pero de algún modo comenzamos a hablar de las características negativas de nuestro cliente.

"Antes de que nos diéramos cuenta, estábamos hablando de cómo su propia estupidez lo había llevado al lío en que se encontraba, en lugar de discutir cómo podríamos hacer lo mejor para proporcionarle una solución a sus problemas.

"Recuerdo un comentario que hice el cual me pareció particularmente ingenioso, 'Lo único que mantiene a este hombre es su gordura'. Mi socio se rió, y se le ocurrió una observación similar, '¿y qué tal su hijo? Debe de tener como 35 años y la única cualidad que tiene para el cargo que está desempeñando es que habla español'.

"Todo el trayecto no hablamos de otra cosa que del débil mental que teníamos por cliente.

"Bueno, la charla de esa tarde fue poco amistosa. Mirando hacia atrás, creo que nuestro cliente percibió de algún modo lo que pensábamos de él. Debe haber pensado: 'Estos tipos creen que soy un estúpido o algo así y todo lo que van a hacer a cambio de mi dinero es darme alguna charla intrascendente.'

"Dos días después recibí una carta de este cliente con sólo dos frases, ésta decía: 'He decidido cancelar nuestro contrato por sus servicios de consultoría. Si hay alguna cuenta pendiente por sus servicios a la fecha, por favor envíela.'

"Colmarnos de pensamientos negativos durante 40 minutos nos costó una suma de \$45 000. Lo que hizo esto algo aún más penoso fue enterarnos que este cliente había contratado a una firma de fuera de la ciudad para tener la asistencia profesional que necesitaba.

"Nunca lo hubiésemos perdido si nos hubiésemos concentrado en sus muchas buenas cualidades, y las tiene. La mayor parte de la gente las tiene."

He aquí una manera en que se puede divertir a la vez que descubrir un principio básico del éxito. Durante los próximos dos días escuche todas las conversaciones que pueda. Observe dos cosas: qué persona es la que más habla en la conversación, y cuál es la más exitosa.

Cientos de mis propios pequeños experimentos han revelado esto: **Las personas que más hablan y las más exitosas son difícilmente las mismas.** Casi sin excepción, cuanto más exitosa es una persona tanto más practica la **generosidad en la conversación**, esto es, alienta a la otra persona a hablar de sí misma, de sus puntos de vista, sus logros, su familia, su trabajo, sus problemas.

La **generosidad en la conversación** prepara el terreno para el gran éxito, de dos maneras:

1. La generosidad en la conversación gana amigos.
2. La generosidad en la conversación le ayuda a aprender más sobre las personas.

Recuerde esto: las personas promedio prefieren hablar de ellas mismas más que cualquier otra cosa en el mundo. Cuando les da la oportunidad, usted les agrada por ello. La generosidad en la conversación es la forma más fácil, sencilla y segura que hay para ganar un amigo.

Y el segundo beneficio de la generosidad en la conversación, el aprender más de los demás, es también importante. Como ya dijimos

en el capítulo 1 (ver p. 29), la gente es lo que estudiamos en nuestro laboratorio del éxito. Cuanto más podamos aprender de la gente, sus procesos de pensamiento, sus puntos débiles y fortalezas, por qué y qué hace, tanto mejor equipados estaremos para influir efectivamente en ella, de la manera que queramos.

Déjeme ilustrar esto.

Una gran agencia de publicidad de Nueva York, como todas las oficinas de publicidad, se especializa en decirle al público por qué debe comprar los productos que ella anuncia. Pero esta agencia también hace algo más. Requiere que sus guionistas pasen una semana por año detrás de mostradores, así ellos pueden escuchar lo que la gente opina de los productos que ellos promocionan. El escuchar provee las pistas que estos guionistas necesitan para escribir mejores y más efectivos anuncios.

Muchos negocios prósperos llevan a cabo las llamadas entrevistas terminales con empleados que se están yendo. La razón no es tratar de que el empleado se quede en la compañía, sino averiguar por qué está renunciando. Entonces la compañía puede hacer mejoras en las relaciones con sus empleados. El escuchar ofrece beneficios.

Escuchar redunda también para los vendedores. A menudo la gente cree que un buen vendedor es un "buen conversador" o un "alguien siempre presto a hablar". Los gerentes de ventas, sin embargo, no se impresionan tanto por un buen conversador como por alguien que sabe escuchar, alguien que pueda hacer preguntas y obtener las respuestas deseadas.

No sea un acaparador de la conversación. Escuche, gane amigos, y aprenda.

Una mañana un amigo me encontró en un aeropuerto para llevarme a una conferencia de negocios en la ciudad. Dos veces noté que mi amigo se salía de su camino para dejar que conductores de autos estacionados ingresaran en el tráfico.

La tercera vez que esto ocurrió le dije riendo: "¿quién eres, el presidente del comité de cortesía de la ciudad? Debes serlo, nunca he visto a nadie que demuestre tanta cortesía."

El sonrió al oír esto y dijo: "Realmente no espero que los otros conductores sean corteses. Pero igual me siento recompensado. Ayudar a esos tres conductores a ingresar en la circulación me costó como máximo 45 segundos; y me proporcionó un lindo sentimiento interior. Mostrar cortesía me ayuda a mantenerme calmo."

Mi amigo era sensato. El hecho de ser generoso con la gente que usted no conoce y nunca espera conocer es compensatorio. Redunda en una buena sensación que usted recibe y esta **buena sensación se refleja en su trabajo y en todo lo que hace.**

La cortesía practicada en cada relación con los demás es el mejor tranquilizante que puede usar. Ninguna sustancia tranquilizante es tan relajante como hacer pequeñas cosas por los demás. Pensar en la forma correcta respecto a la gente quita frustraciones y tensiones. En el fondo, la causa fundamental de la tensión son los sentimientos negativos hacia los demás. Así que piense en forma positiva de los otros y descubrirá cuán maravilloso, realmente maravilloso es este mundo.

Las verdadera prueba en cuanto a pensar correctamente respecto a los demás se presenta cuando las cosas no se dan exactamente como queremos. ¿Qué piensa usted cuando se le rechaza para un ascenso?, ¿cuando fracasa en conseguir un cargo en el club al que pertenece?, ¿cuando se le critica por el trabajo que ha hecho? Recuerde esto: **cómo piense cuando pierda determinará cuánto tiempo ha de pasar hasta que gane.**

La respuesta para pensar en forma correcta respecto a los demás, cuando las cosas no se dan del modo en que las deseamos, podemos hallarla en un notable personaje de este siglo, quien es director general de la corporación de aceros de los Estados Unidos; él dice lo siguiente:

"Todo depende cómo se vean las cosas. Por ejemplo, yo nunca tuve un maestro que odiara. Naturalmente, fui castigado al igual que cualquier otro alumno, pero siempre supuse que una falla mía era lo que hacía que la disciplina fuese necesaria. También me agradaron todos los jefes que tuve. Siempre traté de complacerlos y hacer más de lo que esperaban si tenía la posibilidad, nunca menos.

"He tenido algunas desilusiones, ocasiones en que yo deseaba fervientemente un ascenso y otro lo conseguía. Pero nunca supuse que yo era víctima de una 'política en mi contra', del prejuicio o mal juicio del jefe. En lugar de ponerme de mal humor o renunciar enfadado, razonaba los hechos. Obviamente el otro compañero merecía la promoción más que yo. ¿Qué podía hacer para merecer la próxima oportunidad? Al mismo tiempo nunca me enojaba conmigo por perder y nunca malgastaba mi tiempo regañándome."

Recuerde esto, cuando las cosas no van bien, sólo tiene que hacer dos cosas:

1. Pregúntese, "¿Qué puedo hacer para merecer una próxima oportunidad?"
2. No malgaste tiempo y energía en desalentarse. No se regañe. Planee para ganar la próxima vez.

EN SUMA, PONGA ESTOS PRINCIPIOS EN PRACTICA

1. Hágase más fácil de ascender. Sea agradable. Practique ser la clase de persona que le gusta a la gente. Esto gana su apoyo y da fuerza a su programa para lograr el éxito.
2. Tome la iniciativa en cuanto a hacer amistades. Preséntese a los demás en cada oportunidad posible. Asegúrese de que captó correctamente el nombre de la otra persona, y esté seguro de que la otra persona comprendió el suyo también. Deje un recado personal a los nuevos amigos que desea conocer mejor.
3. Acepte las diferencias y las limitaciones humanas. No espere que nadie sea perfecto. Recuerde, la otra persona tiene derecho a ser diferente. Y no sea un reformador.
4. Sintonice el canal P, la estación de los Buenos Pensamientos. Encuentre cualidades agradables y admirables en otras personas, no aspectos que le desagraden. Y no deje que los demás perjudiquen sus pensamientos sobre una tercera persona. Tenga pensamientos positivos hacia la gente, y consiga resultados positivos.
5. Practique la generosidad en la conversación. Sea como la gente exitosa. Aliente a los otros a hablar. Deje que las otras personas le hablen de **sus** puntos de vista, **sus** opiniones, **sus** logros.
6. Practique la cortesía **todo** el tiempo. Haga que los demás se sientan mejor; eso hace que usted se sienta mejor también.
7. No culpe a los demás cuando tenga un contratiempo. Recuerde, la manera en que piensa cuando pierde determina cuánto tiempo ha de pasar antes de que pueda triunfar.

Adquiera el hábito de la acción

He aquí algo en que coinciden los líderes en todos los campos: hay escasez de personas de alto vuelo, expertos calificados para ocupar puestos claves. Hay realmente, como se dice, mucho espacio en la cumbre. Según lo explicaba un funcionario, hay muchas personas medianamente calificadas, pero hay un ingrediente para el éxito que a menudo les falta. Este es la habilidad para que se hagan las cosas, para obtener resultados.

Todos los trabajos importantes, ya sea operar un negocio, ventas de alto nivel, la ciencia, la carrera militar, o el gobierno —requieren de un hombre que piense en la acción. Los funcionarios importantes que buscan a alguien para un puesto importante, demandan respuestas a preguntas como:

¿Hará el trabajo?, ¿tendrá constancia?, ¿es una persona con iniciativa?, ¿puede obtener resultados, o es sólo un hablador?

Todas estas preguntas persiguen un objetivo: averiguar si el sujeto es un hombre de acción.

Las ideas excelentes no bastan. Una sola idea regular que sea ejecutada y desarrollada, es 100% mejor que una maravillosa idea que muere porque no es realizada.

Un gran comerciante que se hizo por sí mismo, a menudo decía, "Nada llega simplemente con pensar en ello".

Piense en esto. Todo lo que tenemos en este mundo, de los satélites a los rascacielos y el alimento para bebés, es sólo **una idea realizada**. A medida que usted estudie a las personas —tanto los hombres de éxito como a los del término medio—, encontrará que pertenecen a dos categorías: los exitosos son activos, los llamaremos "activistas"; los del

promedio, los mediocres, los que no tienen éxito son pasivos, los llamaremos "pasivistas".

Podemos descubrir un principio del éxito estudiando ambos grupos. El señor Activista es un **hacedor**. Emprende la acción, consigue que se hagan las cosas, sigue adelante con sus planes e ideas. El señor Pasivista es un **no hacedor**; pospone las cosas hasta probar que no debería, o no puede hacer las cosas, hasta que ya es demasiado tarde.

La diferencia entre el señor Activista y el señor Pasivista se muestra de innumerables pequeñas formas. El señor Activista planea unas vacaciones, y las toma. El señor Pasivista planea unas vacaciones, pero él las pospone hasta el "próximo" año. El señor Activista decide que debería concurrir a la iglesia regularmente, lo hace. El señor Pasivista decide también que es una buena idea ir a la iglesia con regularidad; pero encuentra siempre la manera de posponer el adquirir este nuevo hábito. El Sr. Activista siente que debería enviar una nota de felicitación a alguien que conoce, para felicitarlo por sus logros recientes; y escribe la nota. Bajo las mismas circunstancias, el señor Pasivista encuentra una buena razón para aplazar la escritura de esa nota, y nunca consigue escribirla.

La diferencia se nota también en aspectos importantes. El señor Activista quiere dedicarse a un negocio por su cuenta; y lo hace. El señor Pasivista quiere hacer lo mismo, pero descubre, en el instante preciso, una "buena" razón por la cual sería preferible no hacerlo. El señor Activista, a los 40 años, decide que quiere dedicarse a otro tipo de trabajo; y lo hace. La misma idea se le ocurre al señor Pasivista, pero él se convence de que es mejor no intentarlo.

La diferencia entre los señores Activista y Pasivista se muestra en todas las formas de comportamiento. El señor Activista consigue que se hagan las cosas que él quiere que se hagan, y de paso gana confianza, un sentimiento de seguridad íntima, autosuficiencia, y más ingresos. El señor Pasivista no consigue hacer las cosas que quiere porque no actúa; como resultado de esto, pierde confianza en sí mismo, destruye su autosuficiencia, vive en la mediocridad.

El Sr. Activista **hace**. El señor Pasivista **"va a hacer, pero no hace"**.

Todos desean ser activistas. Para ello es necesario adquirir el hábito de la acción.

Muchos pasivistas son así porque insisten en esperar a que todo sea 100% favorable antes de entrar en acción. La perfección es altamente deseable. Pero nada hecho por el hombre, o diseñado por el hombre

es, o puede ser, absolutamente perfecto. Así que esperar una serie de condiciones perfectas es esperar para siempre.

A continuación se presentan tres historias que muestran la manera en que reaccionan tres personas ante las "condiciones".

CASO NUM. 1:

¿DE POR QUE GABRIEL OLVERA NO SE HA CASADO?

El señor Gabriel Olvera está al final de sus años treinta, es bien educado, trabaja como contador y vive solo. Su mayor deseo es casarse. El quiere amor, compañerismo, un hogar, niños, una razón de su vida. G.O. ha estado a punto de casarse; una vez estuvo a sólo un día de hacerlo. Pero cada vez que ha estado cerca del matrimonio descubre algo malo en la muchacha con la que está por casarse. ("Justo a tiempo antes de cometer un tremendo error.")

Un ejemplo excelente: Hace dos años, Gabriel Olvera pensó que al fin había hallado a la muchacha ideal. Era atractiva, agradable, inteligente. Pero G.O. no estaba absolutamente seguro de que casarse fuera lo correcto. Mientras estaban discutiendo los planes para la boda, cierta mañana, la futura señora Olvera hizo unas observaciones que molestaron a Gabriel.

Así que, para asegurarse de que iba a casarse con la muchacha correcta, redactó un documento de cuatro páginas con estipulaciones en que ella debía convenir antes de que se casaran. El documento, prolijamente mecanografiado y de apariencia muy legal, abarcaba todos los aspectos de la convivencia que a Gabriel Olvera se le ocurrieron. Había un apartado sobre religión: a qué iglesia irían, con qué frecuencia asistirían, cuánto donarían. Otro trataba de los niños: cuántos y cuándo.

Con todo detalle, G.O. señaló la clase de amigos que tendrían, la condición laboral de su futura esposa, dónde vivirían, cómo serían gastados sus ingresos. Para finalizar el documento, G.O. dedicó media página a enumerar los hábitos específicos que la muchacha debía abandonar o debía adquirir. Esta lista consideraba hábitos como el fumar, la bebida, el maquillaje, entretenimiento, y otros.

Cuando la novia recibió este ultimátum hizo lo que ustedes esperarían, envió de vuelta el documento con una nota que decía: "La cláusula del matrimonio habitual, 'para bien o para mal', es lo suficientemente buena para cualquiera y lo es también para mí. Todo se acabó." Al relatar-

me esta experiencia G.O. me preguntaba: "¿Acaso fue un error tan grave escribir ese convenio? Después de todo, el matrimonio es un paso muy importante, uno debe ser muy cuidadoso."

Pero G.O. estaba equivocado. Usted **puede** ser sumamente cuidadoso, demasiado cauteloso, no sólo en planificar su casamiento sino en planificar cualquier cosa, cuando se hacen en verdad las cosas. Las normas pueden ser demasiado altas. La manera de G.O. de abordar el matrimonio es bastante parecida a su manera de abordar su trabajo, sus ahorros, sus amigos y muchas cosas más.

La prueba de que una persona es próspera no es la habilidad para eliminar todos los problemas antes de que aparezcan, sino encontrar y solucionar las dificultades a medida que se presentan. A menos que estemos dispuestos a esperar eternamente para poder entrar en acción, no es razonable comprometerse con la perfección. Es un buen consejo ese de cruzar los puentes cuando lleguemos a ellos.

CASO NUM. 2:

¿POR QUÉ JUAN MANUEL VIVE EN UNA NUEVA CASA?

En todas las decisiones importantes, la mente entabla una batalla consigo misma: actuar o no actuar, hacer o no hacer. He aquí un joven que eligió actuar y obtuvo grandes recompensas:

La situación de Juan Manuel es similar a la de millones de jóvenes. Est  en sus años 20, tiene una esposa y un niño, y aún tiene un modesto ingreso.

El y su mujer viven en un departamento modesto. Ambos deseaban una casa nueva. Querían las ventajas de un mayor espacio, alrededores más limpios, un lugar para que los niños jueguen, y la oportunidad de construir un inmueble en su propiedad.

Pero había un obstáculo para comprar una casa nueva —el pago en efectivo. Un día, mientras J.M. estaba haciendo el cheque para pagar el próximo mes de renta se sint  muy disgustado consigo mismo al observar que el pago de la renta era tanto como el pago de la cuota mensual para una casa nueva.

Juan Manuel llam  a su mujer y le dijo: "¿Te gustaría comprar una casa nueva la próxima semana?" "¿Qué te ocurre?", le pregunt  su esposa, "¿Por qué haces bromas? sabes que no podemos. Ni siquiera tenemos el dinero para el enganche."

Pero Juan Manuel estaba decidido, "Hay cientos de miles de parejas como nosotros que van a comprar una casa nueva 'algún día', pero sólo la mitad de ellos lo hacen alguna vez. Siempre hay algo que los detiene. Nosotros vamos a comprar una casa nueva. No se aún cómo conseguiremos el depósito, pero lo haremos."

Bueno, a la siguiente semana encontraron una casa que les gustó a ambos, muy poco pretenciosa pero bonita, por \$20 000 de enganche. Ahora el obstáculo era cómo conseguir esos \$ 20 000 del enganche. El sabía que no podía pedir prestada esa cantidad a través de los canales comunes, pues esto sobrecargaría su crédito de tal modo que no podría conseguir una hipoteca por el precio de venta.

Donde hay un deseo hay siempre un camino. Repentinamente, J. M. tuvo una lluvia de ideas. ¿Por qué no contactar con el contratista y arreglar un préstamo privado por \$20 000? J. M. hizo esto. Al principio el contratista mostró poco entusiasmo con la idea, pero Juan Manuel persistió. Finalmente, llegaron a un acuerdo. El contratista, en efecto, adelantaría a J. M. \$20 000, que serían repuestos a razón de \$1 200 por mes, más los intereses.

Ahora todo lo que J.M. tenía que hacer era conseguir \$1 200 al mes. El y su mujer sacaron punta a sus lápices y se pusieron a imaginar el modo de reducir \$400 en los gastos mensuales. Pero aún faltaban \$800 que J. M. tenía que conseguir cada mes.

Entonces se le ocurrió otra idea. Al día siguiente fue a ver a su jefe. Le explicó lo que iba a hacer. Su jefe estaba contento de saber que J.M. se iba a comprar una casa nueva.

Entonces Juan Manuel dijo: "Mire, señor, para cerrar este trato tengo que ganar por lo menos \$800 más al mes. Bien, yo sé," continuó, "que usted me dará ese aumento cuando me lo merezca. Lo que yo quiero ahora es sólo una oportunidad de ganar más dinero. Hay algunas cosas aquí que se podrían hacer los fines de semana. ¿Usted me permitiría que yo trabajase entonces?"

El jefe estaba impresionado con la sinceridad y la ambición de J.M. Le propuso a Juan Manuel trabajar 10 horas extras todos los fines de semana, y J.M. y su esposa se mudaron a su nueva casa. Estas cosas resultaron de la firme decisión de J.M. de ponerse en acción:

1. La resolución de actuar puso en marcha la mente de J.M. para encontrar la manera de lograr sus meta.
2. J.M. ganó enormemente en nueva confianza. Sería, de ahora en adelante, mucho más fácil actuar en situaciones de más importancia.

3. J.M. les proporcionó a su esposa e hijo el nivel de vida que merecían. Si hubiese esperado, pospuesto la compra de la casa hasta que las condiciones fueran idóneas, existe la posibilidad real de que nunca hubieran tenido un hogar propio.

**CASO NUM. 3:
CARLOS DIAZ QUERIA INICIAR SU PROPIO NEGOCIO, PERO...**

El señor Carlos Díaz constituye otro caso de lo que sucede a las grandes ideas cuando uno espera hasta que las condiciones sean perfectas para llevarlas a cabo.

Poco tiempo después de la Segunda Guerra Mundial, C.D. consiguió trabajo con la División Aduanera del Departamento de Correos. A él le agradaba este trabajo, pero después de cinco años empezó a sentirse descontento con el confinamiento, los horarios regulares, la baja paga, y el sistema de antigüedad con sus estrechas posibilidades para prosperar.

Entonces tuvo una idea. Había aprendido mucho sobre lo que se necesita para ser un importador exitoso. ¿Por qué no establecerse por su cuenta en el negocio de importación a bajo costo de pequeños regalos y juguetes? C.D. conocía a muchos importadores que no tenían un conocimiento como el que él tenía de los "pros" y los "contras" del negocio.

Han pasado ya diez años desde que C.D. decidió que quería hacer un negocio por cuenta propia. Pero a la fecha está trabajando aún para la oficina Aduanera.

¿Por qué? Bien, cada vez que C.D. estaba casi listo para independizarse, algo pasaba que le impedía hacerlo. Falta de dinero, recepción económica, un nuevo bebé, necesidad de una seguridad temporal, limitaciones y mercado, y más excusas que servían como razones para esperar, para posponerlo.

La verdad es que C.D. se dejó convertir en un pasivista. El quería que las condiciones fueran perfectas antes de emprender el negocio. Sin embargo, las condiciones nunca fueron perfectas, así que C.D. nunca vio realizadas sus ideas.

Aquí hay dos cosas cuya práctica ayuda a evitar el costoso error de esperar a que las condiciones sean perfectas antes de emprender algo:

1. Espere futuros obstáculos y dificultades. Cada aventura presenta riesgos, problemas e incertidumbres. Supóngase que usted quería hacer un viaje largo en automóvil, pero que insistiera en esperar hasta te-

ner la certeza absoluta de que no había ningún desvío, ningún problema en el motor, ningún problema de condiciones climáticas, nada de conductores borrachos, ningún riesgo de ninguna clase, ¿cuándo partiría? Nunca. ¡Al planear su viaje, tiene sentido planear su itinerario, revisar su automóvil, en suma evitar tantos riesgos como sea posible antes de partir. Pero usted no puede excluir todos los riesgos.

2. Enfrente los problemas y obstáculos cuando éstos aparezcan. La prueba de que una persona es próspera no está en su capacidad de excluir todos los problemas antes de emprender algo, sino más bien en la habilidad de encontrar soluciones a dificultades cuando éstas se presentan. En los negocios, en el matrimonio, o en cualquier otra actividad, cruce los puentes al llegar a ellos.

No podemos comprar una póliza de seguro contra todos los problemas.

Decídase a hacer algo con sus ideas. Hace cinco o seis años un profesor muy capaz me contó sus planes para escribir un libro, la biografía de un personaje muy controvertido de unas décadas atrás. Sus ideas eran más que interesantes; estaban vivas, eran fascinantes. El profesor sabía lo que quería decir y tenía la destreza y la energía para decirlo. El proyecto podía recompensarlo con mucha satisfacción propia, prestigio, y dinero.

La primavera pasada volví a ver a mi amigo e inocentemente le pregunté si estaba por terminar el libro (Esto fue un disparate, abrió una vieja herida).

No, él no había escrito el libro. Se debatió internamente durante un momento como si estuviera en conflicto sobre si explicar o no la razón. Finalmente explicó que había estado demasiado ocupado, había tenido más "responsabilidades" y no había podido hacerlo.

En realidad, lo que el profesor había hecho era enterrar la idea en lo más profundo de su cementerio mental. El dejó crecer en su mente pensamientos negativos. Visualizó el tremendo trabajo y los sacrificios en que se vería envuelto. El vio toda clase de razones por las cuales el proyecto fracasaría.

Las ideas son importantes. No tenga dudas sobre ello. **Debemos tener ideas para crear y mejorar cualquier cosa.** El éxito esquiva al hombre que carece de ideas.

Pero tampoco tengamos dudas sobre esto: las ideas en sí mismas no son suficientes. Esa idea de conseguir más negocios, de simplificar los procedimientos laborales, sólo es valiosa si se lleva a la práctica.

Todos los días miles de personas sepultan buenas ideas porque están temerosas de llevarlas a cabo.

Y después, los fantasmas de esas ideas regresan para obsesionarlos.

Grabe en lo más profundo de su mente estos dos pensamientos. Primero, déle valor a sus ideas actuando conforme a ellas. Independientemente de que la idea sea buena, si usted no hace nada con ella, no gana nada.

Segundo, actúe conforme a sus ideas y ganará en tranquilidad mental. Alguien dijo alguna vez que las más tristes palabras que se pueden decir o escribir son estas: Pudo haber sido. Todos los días se escucha a alguien decir cosas como: "Si hubiese entrado al negocio en 1972, seguramente estaría en buena posición." "Tenía el presentimiento de que eso iba a suceder. Desearía haber hecho algo." Una buena idea que no se pone en práctica produce un terrible tormento psicológico. Pero una buena idea llevada a cabo brinda una enorme satisfacción mental.

¿Tiene una buena idea? Entonces haga algo con ella.

Utilice la acción para combatir el temor y ganar confianza. He aquí algo para recordar. La acción alimenta y fortalece la confianza; la inacción, en todas sus formas, alimenta el temor. Para combatir el temor, actúe. Para aumentar el temor, espere, prorogue, posponga.

Una vez escuché a un joven instructor de paracaidistas explicar: "El salto en realidad no es tan terrible. Es la espera para saltar lo que preocupa al paracaidista. En el trayecto hasta el sitio donde se va a saltar, siempre trato de hacer que a los hombres se les pase el tiempo rápidamente. Más de una vez ha sucedido que el entrenado pensó demasiado sobre lo que podía pasar y se aterrorizó. Si no logramos hacer que salte en el próximo viaje, está terminado como paracaidista. En lugar de ganar confianza, cuanto más se pospone el salto, más miedo hay."

Esperar pone nerviosos hasta a los expertos. La revista *Time* relata el hecho de que uno de los locutores más famosos del mundo suda y está al borde de los nervios antes de comenzar a anunciar las noticias. Pero una vez que está en el aire, en acción, el temor desaparece. Muchos veteranos actores experimentan la misma sensación. Ellos están de acuerdo en que la única cura para ese pánico escénico es la acción. Presentarse en el momento justo ante el público es el remedio para el pavor, las preocupaciones, el miedo.

La acción vence el miedo. Una tarde estábamos de visita en la casa de un amigo cuando su niño de cinco años, que 30 minutos antes había sido llevado a la cama, lanzó un grito. El muchachito había sido sobreestimulado por una película de ciencia ficción y estaba asustado de

que los pequeños monstruos verdes fuesen a entrar en su cuarto y se cuestrearlo. Yo me sorprendí con la forma en que el padre del muchachito alivió sus preocupaciones. No dijo, "No te preocupes, hijo. Nadie te va a llevar. Vuelve a dormirte"; sino que emprendió una acción positiva. De manera muy aparatoso, verificó que las ventanas estuvieran bien cerradas. Luego recogió un revólver de plástico del niño y lo puso en una mesa junto a la cama de su hijo y dijo, "Fito, aquí hay un revólver para ti, en caso de que sea necesario." El pequeño tenía una mirada de completa tranquilidad. Cuatro minutos más tarde estaba completamente dormido.

Muchos médicos dan "medicamentos" neutros, inocuos a las personas que insisten en que tienen que tomar algo para dormir. Para muchas personas el acto de tragar una píldora, aun cuando (esto lo descubren) no contenga ningún fármaco, las hace sentir mejor.

Es perfectamente natural experimentar temor en alguna de sus muchas formas; pero los métodos usuales para combatirlo simplemente no funcionan. He estado con muchos vendedores que trataron de vencer el temor, que asalta aun a los más experimentados, dando un par de vueltas a la manzana o tomando más café. Pero esas cosas no dan resultado. El modo de combatir esa clase de temor, de hecho cualquier clase de temor, es la acción.

¿Teme hacer cierta llamada telefónica? Hágala y el temor desaparecerá. Postérguela y cada vez le resultará más difícil hacerla.

¿Temor de ir al médico para un chequeo? Vaya, y sus preocupaciones se desvanecerán. Hay muchas posibilidades de que nada malo le esté pasando, y si hay algo, usted sabrá a qué atenerse. Posponga ese chequeo y alimentará tanto su temor que puede hacerse tan fuerte que usted realmente enferme.

¿Pavor de discutir un problema con su superior? Discútalo, y descubrirá cómo se solucionan sus preocupaciones.

Construya confianza. Destruya el temor a través de la acción.

ENCIENDA SU MAQUINARIA MENTAL MECANICAMENTE

Un joven aspirante a escritor que no había experimentado el éxito me hizo esta confesión: "Mi problema es que pasan días enteros y semanas sin que pueda escribir nada."

"Usted verá," remarcó, "escribir es una actividad creativa, se tiene que estar inspirado. Su espíritu debe motivarlo."

Es cierto, escribir es un trabajo creativo, pero he aquí cómo otro hombre creativo, también escritor, explicó su "secreto" para producir cantidad de material exitoso.

"Uso una técnica para 'forzar la mente,'" comenzó diciendo, "tengo que respetar ciertos plazos, y no puedo esperar a que mi espíritu me motive. Yo tengo que incitar mi espíritu. Por eso mi método funciona. Me siento a mi escritorio, luego tomo un lápiz y ejecuto movimientos mecánicos para escribir. Anoto cualquier cosa. Garabateo. Pongo mis dedos y brazos en movimiento, y tarde o temprano, sin ser consciente de ello mi mente se encamina."

"Algunas veces, por supuesto se me ocurren ideas cuando no estoy intentando escribir," continuó, "pero esos son casos extraordinarios. La mayor parte de las buenas ideas aparecen precisamente cuando me pongo a trabajar."

La acción debe preceder a la acción. Esa es la ley de la naturaleza. Nada se pone en marcha por sí mismo, ni siquiera las docenas de artefactos mecánicos que usamos diariamente.

Su casa se calienta automáticamente, pero usted debe seleccionar (emprender una acción) la temperatura que desea. Su automóvil cambia la velocidad automáticamente, pero sólo luego de que usted haya movido la palanca correctamente. El mismo principio se aplica para activar a la mente. Usted debe poner a su mente en marcha para hacerla producir.

Un joven gerente del departamento de ventas de una organización comercial de ventas de puerta en puerta, explicaba cómo entrenaba a sus vendedores en el "modo mecánico" para empezar cada día más temprano y más exitosamente.

"Existe una tremenda resistencia a los vendedores de puerta en puerta, como cualquiera que haya hecho ventas a domicilio sabe," comentó. "Y es duro, aun para el vendedor experimentado, hacer el primer llamado de la mañana. El sabe que es bastante probable que reciba alguna respuesta ruda antes de que termine el día. Así que es natural que postergue iniciar el día de trabajo. El beberá un par de cafés extra, puede que deambule por el vecindario o haga una docena de pequeñas cosas para postergar su primer llamado."

"Yo entreno a cada hombre de esta forma. Le explico que la única manera de comenzar es comenzar. No delibere. No postergue el inicio.

Haga esto: Estacione su automóvil. Tome su portafolios de muestras. Camine hasta la puerta. Toque el timbre. Sonría, diga, "buenos días", y haga su presentación, todo mecánicamente, sin muchos pensamientos conscientes. Comience a hacer llamados de este modo y rompa el hielo; para el segundo o tercer llamado su mente se ha afilado y sus presentaciones producirán resultados."

Una vez un humorista dijo que el problema más difícil de su vida era salir de una cama caliente en un cuarto helado. Y tenía razón. Cuanto más tiempo permanece usted acostado y piensa lo desagradable que será levantarse, más difícil se vuelve hacerlo. Aun en una operación tan simple como ésta, sólo correr las cobijas y poner sus pies sobre el piso, derrota el temor.

El punto está claro. La gente que hace cosas en este mundo no espera que el espíritu la motive, ella motiva al espíritu.

Intente estos dos ejercicios:

1. Realice de una manera mecánica los trabajos simples que a veces resultan desagradables en la oficina y en la casa. En lugar de pensar en las características desagradables de lo que hay que hacer, láncese a hacerlo sin pensar.

Quizá la tarea más desagradable para la mayoría de las amas de casa es lavar los platos. Mi madre no es la excepción. Pero ella ha desarrollado una manera mecánica para ponerse a hacer esta tarea rápidamente, y poder regresar a hacer las cosas que le gustan.

Mientras se levanta de la mesa, ella mecánicamente recoge varios platos y sin pensar en la tarea que tiene por delante, sólo se pone a hacerla. En unos pocos minutos ha acabado. ¿No impide esto que se acumulen trastos y que nos aterre lo desagradable de lo inevitable?

Haga esto hoy: Escoja aquello que menos le guste hacer. A continuación, sin dejarse amedrentar por la tarea y sin pensarlo, hágala. Este es el mejor método para manejar las obligaciones.

2. Luego, use la vía mecánica para crear ideas, hacer planes, resolver problemas y hacer otros trabajos que requieren un desempeño mental muy bueno. Más que esperar a que la inspiración le llegue, siéntese y haga que la inspiración llegue.

Aquí hay una técnica especial garantizada para ayudarlo. Use un lápiz y papel. Un simple lápiz de \$0.50 es la herramienta de concentración más poderosa que pueda comprarse. Si me diesen a elegir entre una oficina super maravillosa, completamente alfombrada, bellamente decorada, y a prueba de ruidos, y un lápiz y un papel, siempre elegiría

el lápiz y el papel. Con un lápiz y un papel puede abocar su mente a atacar un problema.

Cuando usted escribe un pensamiento sobre un papel, toda su atención se centra automáticamente en ese pensamiento. Esto es porque la mente no puede albergar un pensamiento y escribir otro al mismo tiempo. Y cuando usted escribe sobre un papel, "escribe" en su mente también. Las pruebas que se han hecho demuestran sin lugar a dudas que uno recuerda por más tiempo y con más exactitud un pensamiento si lo escribe.

Y una vez que se domina la técnica del lápiz y el papel para concentrarse, se puede pensar en situaciones ruidosas o distractivas. Cuando quiera pensar, comience a escribir, o a garabatear, o a diagramar. Es un excelente medio para despertar su espíritu.

Ahora es la palabra mágica del éxito. **Mañana, la semana próxima, más tarde, alguna vez, algún día**, a menudo son sinónimos de la palabra del fracaso, **nunca**. Cantidad de hermosos sueños nunca se vuelven realidad porque decimos "Empezaré algún día", cuando debería mos decir "Empezaré ahora, **enseguida**".

Consideremos un ejemplo, ahorrar dinero. Casi todo el mundo está de acuerdo en que ahorrar dinero es una buena idea. Pero sólo porque es una buena idea no significa que mucha gente siga un plan de ahorro y un programa de inversiones. Mucha gente tiene la intención de ahorrar pero sólo **actúa** conforme a este propósito unos cuantos días.

He aquí cómo una joven pareja se metió en un programa de ahorro constante. Guillermo tenía un ingreso de \$3 000 al mes, pero él y su esposa Juana gastaban al mes también \$3 000. Ambos querían ahorrar, pero siempre existían cosas por las cuales sentían que no podían hacerlo. Durante años se lo habían prometido: "Comenzaremos cuando obtengamos un aumento", "cuando estemos más desahogados", "el próximo mes", "el próximo año".

Al final, Juana se disgustó ante su imposibilidad de ahorrar. Le dijo a Guillermo: "Mira, ¿queremos ahorrar o no?" El respondió: "Por supuesto que queremos, pero sabes tan bien como yo que por ahora no podemos dejar de hacer otras cosas."

Pero por una vez, Juana estaba en actitud de hacer o morir. "Nos hemos estado diciendo durante años que vamos a emprender un plan de ahorro. No ahorraremos porque pensamos que no podemos. Ahora bien, empézcemos a pensar que **podemos**. Vi un anuncio en el diario que decía que si ahorráramos \$300 al mes, en 15 años tendríamos \$54 000, más

\$19 800 de intereses acumulados. El anuncio también decía que es más fácil gastar lo que sobra después de los ahorros, que ahorrar lo que queda después de haber gastado. Si aceptas el reto ahorremos, para comenzar, el 10% del salario y gastemos el resto. Puede que tengamos que comer leche con galletas antes de que se acabe el mes, pero si tenemos que hacerlo, lo haremos."

Guillermo, y Juana estuvieron apretados durante unos meses pero pronto se ajustaron a su nuevo presupuesto. Ahora sienten que es tan divertido "gastar" dinero en ahorrar, como en cualquier otra cosa.

¿Quiere escribir una carta a un amigo? Hágalo ahora. ¿Tiene una idea que cree que ayudaría en su negocio? Preséntela ya. Viva el consejo de Benjamín Franklin: "No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy."

Recuerde, pensar en términos de ahora permite tener realizaciones. Pero pensar en términos de algún día o alguna vez, generalmente significa fracaso.

Un día me detuve a visitar a un viejo amigo de negocios. Recién había regresado de una junta con varios de sus directivos. Al momento de verlo me di cuenta de que había algo que quería contar. Tenía la mirada de un hombre que había sufrido una gran desilusión.

"Sabes," dijo "llamé a esa junta esta mañana pues necesitaba ayuda para hacer cambios en las políticas propuestas. Pero, ¿qué clase de ayuda obtuve? Tenía seis hombres allí y sólo uno de ellos tenía algo con qué contribuir. Otros dos hablaron, pero lo que dijeron no fue más que un eco de lo que yo había dicho. Era como hablar con un racimo de vegetales. Confieso que me resulta difícil saber qué piensan estos sujetos."

"En verdad," continuó, "uno pensaría que estos sujetos participarían y me harían saber lo que piensan. Después de todo, el asunto afecta directamente a cada uno de ellos."

Mi amigo no consiguió ayuda alguna en esa reunión. Pero si hubiese usted andado por el salón luego de terminada la junta, hubiese oido a sus jóvenes asociados haciendo comentarios como, "Tuve ganas de decir...", "¿Por qué alguien no sugirió...", "Yo no creo...", "Deberíamos seguir adelante con..."

Muy a menudo los vegetales, aquellos que no tienen nada que decir en la sala de conferencias, tienen un sinfín de cosas que decir luego de la reunión, cuando lo que puedan decir no hace ya diferencia alguna. De pronto están llenos de vida, cuando ya es demasiado tarde.

Los altos directivos de negocios buscan comentarios. Aquel que oculta su conocimiento a los demás se daña a sí mismo.

Adquiera el hábito de "hablar más fuerte". Cada vez que usted habla con voz firme, se fortalece. Exponga sus ideas constructivas.

Todos sabemos cómo muchos estudiantes universitarios preparan sus asignaturas. Con las mejores intenciones, José Universitario destina toda una tarde para un concentrado estudio. He aquí un modelo general de cómo, muy frecuentemente, se pasa la tarde.

José está listo para comenzar a estudiar a las 7 de la tarde, pero la comida le resultó un poquito pesada, así que decide mirar un poco de televisión. Ese poco se convierte en una hora, pues el programa resultó muy bueno y valía la pena. A las 8, se sienta en su escritorio, pero se vuelve a levantar, pues recordó que había prometido a su novia que la llamaría. Esto le toma otros 40 minutos (no había hablado con ella en todo el día). Entra una llamada que le "robó" otros 20 minutos. En su camino de vuelta al escritorio José se engancha en un partido de ping-pong. Otra hora que se va. El juego de ping-pong lo hizo sudar, así que se da una ducha. Ahora necesita un pequeño bocadillo, el efecto combinado del ping-pong y la ducha le dio hambre.

Y así la tarde destinada a cumplir sus buenas intenciones se pierde. Por último a la 1 de la madrugada abre el libro, pero tiene demasiado sueño como para asimilar los conceptos. Finalmente se rinde por completo. A la mañana siguiente le dice al profesor, "Espero que me de una oportunidad. Estudié hasta las 2 de la madrugada para este examen".

José Universitario no entró en acción porque se pasó demasiado tiempo preparándose para entrar en acción. Y José Universitario no es el único caso de la "sobrepreparación", José Vendedor, José Ejecutivo, José Profesional, Josefina Ama de Casa, todos ellos a menudo tratan de reunir fuerza y alistarse mediante charlas informales de oficina, un descanso para el café, sacar punta a los lápices, leer, atender asuntos personales, limpiar el escritorio, ver televisión y decenas de otras sútiles formas de escapar.

Pero hay un modo de romper con este hábito. Dígase: "Ahora mismo estoy en condiciones de comenzar. No gano nada posponiéndolo. Emplearé el tiempo y la energía que utilizo en prepararme para hacerlo."

"Lo que queremos más que cualquier otra cosa en nuestro negocio," dijo un director de una compañía de tornos en una charla dirigida a un grupo de jefes de ventas, "es más gente que tenga buenas ideas y las lleve a cabo. No existe ningún trabajo en nuestra área de produc-

ción y de comercialización que no se pueda hacer mejor, mucho mejor. No quiero decir con esto que el que se está haciendo ahora no es bueno. Lo estamos haciendo; pero como todas las compañías progresistas, necesitamos nuevos productos, nuevo mercado, nuevos y más eficientes medios de hacer las cosas. Dependemos de la gente con iniciativa. Son ellas las que llevan el balón de nuestro equipo."

La iniciativa es una clase especial de acción. Es hacer algo que valga la pena sin que le hayan dicho a uno que lo haga. La persona con iniciativa tiene las puertas abiertas permanentemente para unirse a la categoría de los altos ingresos, en todo negocio o profesión.

El director encargado de la investigación de mercado de una compañía de medicamentos de mediano tamaño, me dijo cómo había conseguido alcanzar el puesto de director. Es una buena lección sobre el poder de la iniciativa.

"Hace cinco años tuve una idea," me dijo, "entonces trabajaba como una especie de vendedor misionero, visitaba a los mayoristas. Descubrí que lo único de que carecíamos eran datos de los consumidores que querían comprar nuestra línea de medicamentos. Les hablé a todos en la compañía acerca de que lo que necesitábamos era una investigación de mercado. Al principio lo único que hallé fueron oídos sordos, pues la gerencia no veía la necesidad de algo así.

"Estaba obsesionado con la idea de una investigación de mercado en la compañía, así que con la idea de tomar el toro por los cuernos, pedí y conseguí permiso para elaborar un reporte mensual sobre 'Aspectos de la comercialización de medicamentos'. Obtuve información de todas las fuentes que pude hallar. Continué con esto, y muy pronto la gerencia, y los demás vendedores, se mostraron muy interesados en lo que estaba haciendo. Justo un año después de haber comenzado con esta cruzada de investigación, fui relevado de mis obligaciones habituales y se me pidió que me concentrara en desarrollar mis ideas.

"El resto," siguió, "fue sólo el desarrollo natural de los acontecimientos. Ahora tengo dos asistentes, una secretaria e ingresos anuales tres veces mayores de los que tenía hace cinco años."

A continuación se presentan dos ejercicios especiales para desarrollar el hábito de la iniciativa.

1. Sea un cruzado. Cuando vea algo que usted crea que debería hacerse, tome el balón y corra.

Un nuevo fraccionamiento, no muy lejos de donde yo vivo, estaba construido en dos terceras partes cuando el crecimiento económico al-

canzó casi un nivel de estancamiento. Unas pocas familias con actitud de descuido se mudaron allí. Esto hizo que varias de las mejores familias de la zona vendieran sus casas (con pérdidas) y se mudaran. Como a menudo sucede, las familias cuidadosas asumieron la actitud de descuido de sus vecinos; todos, excepto Enrique, que sí se preocupó y decidió hacer una cruzada para lograr un bello vecindario.

Enrique comenzó por llamar y reunir a algunos amigos. Señaló que este fraccionamiento tenía un gran potencial, pero que se debía hacer algo ahora o la zona se convertiría muy pronto en un vecindario de segunda clase. El entusiasmo y la iniciativa de Enrique pronto ganaron adeptos. Pronto hubo programas para mantener limpios los lotes baldíos. Se organizaron clubes de jardinería, y se comenzó un proyecto extenso para plantar árboles. Un lugar de esparcimiento para los jóvenes se construyó muy pronto y también se hizo una alberca. Las familias de actitud despreocupada se volvieron ansiosos ayudantes. Todo el fraccionamiento cobró nueva vida y nuevo brillo. Hoy en día, es un verdadero placer pasear por esa comunidad. Esto es muestra de lo que un cruzado puede hacer.

¿Siente que su negocio debería crear un nuevo departamento, o fabricar un producto nuevo, o expandirse de algún otro modo? Bien, entonces haga una cruzada para ello. ¿Cree que su iglesia necesita un edificio nuevo? Haga una cruzada para lograrlo. ¿Le gustaría que la escuela de sus hijos tuviese un nuevo equipamiento? Haga una cruzada por conseguirlo.

Usted, además, puede contar con esto: aunque todas las cruzadas comienzan como cruzadas de un solo hombre, si la idea que hay detrás de la empresa es buena, pronto tendrá muchos adeptos.

Sea un activista y un cruzado.

2. Sea un voluntario. Cada uno de nosotros ha estado alguna vez en una situación en la que quería ofrecerse como voluntario, pero no lo hizo. ¿Por qué? A causa del miedo. No por miedo de no poder llevar a cabo aquéllo, sino más bien por temor a qué dirán nuestros compañeros. El temor de que se rían de nosotros, de ser considerados ambicioso, de ser acusados de querer trepar sobre mucha gente.

Es natural querer pertenecer al grupo, ser aceptado, ser aprobado por los otros. Pero pregúntese, "¿qué grupo quiero que me acepte: el grupo que se ríe de mí porque está secretamente celoso, o el grupo que está logrando progresos y haciendo cosas?". La elección correcta es obvia.

El voluntario sobresale. Recibe atención especial. Y lo más importante de todo, se da a sí mismo una oportunidad de demostrar que tiene especial capacidad y ambición para ser voluntario. Adelante, ofrezcase como voluntario para esas tareas especiales.

Piense en los líderes que conozca en los negocios, el ejército, su comunidad. ¿Se adecúan ellos a la descripción de un activista, o diría usted que son pasivistas?

De diez de ellos, diez son activistas, gente que hace cosas. El hombre que permanece al margen, distanciado, que es pasivo, no va a la cabeza nunca. Pero el hacedor, el hombre que piensa en la acción, encuentra otros que le sigan.

La gente deposita confianza en quien actúa. Suponen naturalmente que sabe lo que está haciendo.

Nunca he oído a nadie alabar y felicitar a alguien porque "no molesta a nadie", "no entra en acción", porque "espera a que se le diga qué hacer".

¿Lo ha hecho usted?

CULTIVE EL HABITO DE LA ACCION

Practique estos puntos clave:

1. Sea un "activista". Sea alguien que hace cosas. Sea un hacedor, no un "no hacedor".

2. No espere hasta que las condiciones sean perfectas. Nunca lo serán. Espere futuros obstáculos y dificultades, y soluciónelos a medida que aparezcan.

3. Recuerde, las ideas por sí solas no traen el éxito. Las ideas sólo tienen valor cuando usted las pone en práctica.

4. Utilice la acción para vencer el temor y ganar confianza. Haga aquello que le atemorice y el temor desaparecerá. Sólo inténtelo y verá.

5. Encienda su motor mental mecánicamente. No espere a que el ánimo lo motive. Emprenda la acción, emprenda con resolución el trabajo, y mueva usted a su espíritu.

6. Piense en términos de ahora. Mañana, la semana próxima, más tarde, y palabras similares, a menudo son sinónimos de la palabra nunca. Sea la clase de persona que dice "Voy a comenzar ahora mismo".

7. Póngase a trabajar pronto. No malgaste el tiempo preparándose para actuar; en lugar de prepararse, actúe ya.

8. Tome la iniciativa. Sea un cruzado. Recoja el balón y corra. Sea un voluntario. Demuestre que tiene la capacidad y la ambición de hacer.

¡PONGA LA MARCHA Y ARRANQUE!

Cómo convertir la derrota en victoria

Los trabajadores sociales y otras personas que trabajan en zonas marginadas encuentran muchas diferencias de edad, fe religiosa, educación, y antecedentes entre las trágicas almas que han caído en los barrios bajos de Norteamérica. Algunos de estos ciudadanos son sorprendentemente jóvenes. Otros son ancianos. Un pequeño grupo son universitarios; algunos, en esencia, no tienen ninguna educación formal. Algunos son casados; otros no. Pero la gente de los barrios bajos tiene en verdad algo en común; cada uno de ellos está derrotado, abatido, y vencido. Cada uno se ha enfrentado a situaciones que los han vencido. Todos quieren, incluso con ansia, contarle a usted la situación que los arruinó, hablarle de su propio y privado Waterloo.

Estas situaciones ocupan las cloacas de la experiencia humana, y van desde "Mi mujer me abandonó", "Perdí todo lo que tenía y ningún lugar adonde ir," hasta "Hice un par de cosas que me ganaron el rechazo social, así que caí aquí".

Cuando nos vamos de los barrios bajos, hacia dominios del señor y la señora Norteamericanos Promedio, vemos diferencias obvias en los hábitos de vida. Pero nuevamente descubrimos que el señor Mediocre da escencialmente las mismas razones para explicar su mediocridad que las que el señor Barrio Bajo dio para explicar su completo descenso. En el fondo el señor Mediocre se siente derrotado. El tiene heridas aún no cerradas, sufridas en situaciones que lo vencieron. Ahora es prudente en exceso. Es apático, elude la emoción de vivir en forma victoriosa, y está descontento consigo mismo. Se siente vencido pero hace esfuerzos por soportar la sentencia de mediocridad que el "destino" le ha traído.

El también, se ha rendido ante la derrota, pero de un modo razonablemente decente, socialmente "aceptado".

Ahora bien, cuando ascendemos al estrato superior del poco concurrido mundo del éxito, nuevamente descubrimos gente con todos los antecedentes posibles. Directores de corporaciones, sacerdotes destacados, oficiales del gobierno, hombres grandes en todos los campos, descubrimos también que vienen de hogares humildes, hogares ricos, hogares deshechos y barrios bajos. Esta gente que es líder en cada rama de nuestra sociedad ha experimentado todas las situaciones de infarto que usted se pueda imaginar.

Es posible hacer coincidir a todos los señores Barrio Bajo con los señores Mediocre y los señores Exito en todos aspectos —edad, inteligencia, antecedentes, nacionalidad, lo que usted quiera— con una excepción: en lo único en que no coinciden es en su respuesta a la derrota.

Cuando aquel que llamamos señor Barrio Bajo es derribado, no logra levantarse nuevamente. Sólo permanece tirado allí, dando manotazos. El señor Mediocre logra ponerse de rodillas, pero se desliza fuera y, cuando está lejos del alcance de la vista, echa a correr en la dirección opuesta para asegurarse de no ser golpeado nuevamente.

Pero el Sr. Exito reacciona en forma distinta cuando es derribado. El se levanta de un brinco, aprende la lección, olvida la caída, y marcha hacia adelante.

Uno de mis más cercanos amigos es un consultor administrativo excepcionalmente bueno. Al entrar en su oficina, usted siente que está realmente "en lo alto de la ciudad". Los muebles finos, los tapetes, la gente atareada, los clientes importantes; todo le dice que su compañía es próspera.

Un cínico podría decir, "esto no puede ser obra más que de un embaucador"; pero el cínico se equivocaría. No la realizó un estafador. Ni tampoco un hombre brillante, poderoso o afortunado. Todo (y dudo en usar la palabra todo porque significa en algunas ocasiones demasiado), todo lo que se necesitó fue un hombre persistente que nunca pensó que estaba derrotado.

Tras esta próspera y respetable compañía está la historia de un hombre que lucha a su modo para salir adelante, que perdió 10 años de ahorros en sus primeros seis meses en el negocio, que vivió en su oficina varios meses pues no tenía dinero para pagar la renta de un apartamento, que rechazó varias "buenas" ofertas de trabajo porque prefirió seguir con su idea y hacer que funcionara, que escuchó a posibles clientes decir no 100 veces tan frecuentemente como decían sí...

Durante los siete increíblemente difíciles años que tuvieron que pasar para que triunfara, jamás escuché a mi amigo quejarse. El explicaba, "David, estoy aprendiendo. Este es un negocio muy competitivo y debido a que es intangible, es muy difícil de vender. Pero estoy aprendiendo cómo hacerlo".

Una vez le dije a mi amigo que esta experiencia le debía estar quitando muchas cosas. Pero me replicó, "No, no me esta quitando nada; por el contrario, me está dando muchas cosas".

Revise la vida de la gente, y encontrará que aquellos que han triunfado en serio han sido probados por situaciones desafortunadas. Cada persona en esta élite de hombres exitosos ha enfrentado oposición, desaliento, reveses e infortunios personales.

Lea las biografías y autobiografías de los grandes hombres, y podrá ver de nuevo que cada uno de esos grandes personajes pudo haberse rendido ante los reveses de la vida varias veces.

O haga esto. Analice los antecedentes del presidente de su compañía; o del alcalde de su ciudad, o seleccione cualquier persona que usted considere un verdadero triunfador. Cuando lo intente, descubrirá que el individuo ha atravesado por grandes, reales obstáculos.

No es posible alcanzar un alto nivel de éxito sin encontrar oposición, adversidades y traspies. Pero es posible vivir el resto de su vida sin derrotas. Es posible utilizar los traspies para impulsarse hacia adelante. Veamos cómo.

Recientemente vi en las estadísticas de una aerolínea comercial que sucede una sola fatalidad por cada 10,000 millones de millas voladas. La vía aérea es un medio extraordinariamente seguro de viajar en nuestros días. Desafortunadamente, los accidentes aéreos aún ocurren. Pero cuando ocurren, la Administración de Aeronáutica Civil entra en escena rápidamente para descubrir qué causó la catástrofe. Fragmentos de metal son recogidos desde kilómetros a la redonda y ensamblados. Una gran variedad de expertos reconstruye lo que probablemente sucedió. Se entrevista a testigos y sobrevivientes. La investigación continúa durante semanas, meses, hasta que se responda la pregunta "¿qué causó este accidente?".

Una vez que la Administración de Aeronáutica Civil tiene la respuesta, se toman medidas inmediatas para evitar que un accidente similar vuelva a ocurrir. Si el accidente fue causado por un defecto estructural, se debe corregir ese defecto en otros aviones de ese modelo. O si se encontró que fallaron ciertos instrumentos, se deben hacer las

correcciones del caso. Son en verdad cientos los dispositivos de seguridad en aeronaves que han resultado de las investigaciones de la Administración de Aeronáutica Civil.

Esta entidad estudia los percances para hacer los viajes aéreos más seguros. Y es obvio que sus esfuerzos resultan.

Los médicos utilizan las pérdidas de pacientes para allanar el camino hacia una mejor salud y una vida más larga. A menudo cuando un paciente muere a causa de una razón incierta, los médicos realizan una autopsia para descubrir el porqué. De este modo aprenden más acerca del funcionamiento del organismo humano, y se salva la vida de otras personas.

Un ejecutivo amigo mío dedica una reunión de ventas, una vez al mes, exclusivamente a ayudar a sus vendedores a descubrir por qué perdieron ventas importantes. Se reconstruye la venta perdida y se examina cuidadosamente. De este modo, el vendedor aprende cómo evitar perder ventas similares en el futuro.

El entrenador de fútbol que gana más juegos de los que pierde, vuelve sobre los detalles de cada juego con su equipo para señalar sus errores. Algunos entrenadores utilizan videocámaras en cada juego, así, literalmente, el equipo puede ver sus malas jugadas. El propósito: jugar mejor el próximo partido.

Los oficiales de la Administración Civil de Aeronáutica, los directivos de ventas exitosos, y los profesionales de todas las áreas siguen este exitoso principio: **Rescate algo de cada tropiezo.**

Cuando un contratiempo nos sacude personalmente, nuestro primer impulso es a menudo sentirnos tan mal emocionalmente que no aprendemos la lección.

Los profesores saben que la reacción del estudiante ante el fracaso en su examen proporciona una pista de su triunfo potencial. Cuando era profesor, hace algunos años, no tuve otra alternativa que dar a un estudiante en su examen de graduación un fallo adverso. Esto fue una verdadera desilusión para el alumno. El ya había hecho planes para su graduación, y fue muy molesto cancelarlos. El tenía dos alternativas: o volver a cursar y aprobar el seminario y recibir su diploma en una posterior graduación o abandonar la universidad sin obtener su título. Yo esperaba que este estudiante estuviese desilusionado, quizás también de algún modo beligerante, cuando se enterara de este contratiempo. Tuve razón. Despues de explicarle que su trabajo era muy inferior a lo que se requería, el estudiante admitió que él no había puesto en el cur-

so todo el esfuerzo necesario. "Pero," dijo "mis calificaciones anteriores están por lo menos en el promedio. ¿No puede usted considerar eso?"

Le indiqué que no podía, pues evaluamos el desempeño del alumno en un curso por vez. Agregué que los códigos académicos prohibían cambiar las calificaciones, a no ser que fuese por un real error del profesor.

Entonces el alumno, viendo que se le cerraban todos los caminos para conseguir su graduación, se enojó bastante. "Profesor," me dijo, "conozco al menos 50 personas en esta ciudad que han logrado el éxito sin necesidad de tomar este curso e incluso sin tener conocimiento de él. ¿Qué tiene este curso para ser tan importante? ¿Por qué unas malas notas en un curso deberían impedirme obtener mi título?"

"Gracias a Dios," agregó, "ellos no ven las cosas afuera como lo hace ustedes los profesores."

Después de este comentario yo hice una pausa de 45 segundos. (He aprendido que cuando se ha sido tratado de manera impertinente, una buena táctica para prevenir una guerra de palabras es tomarse una larga pausa para responder.)

Entonces dije a mi amigo estudiante, "mucho de lo que dices es verdad. Hay muchos, muchos hombres sumamente exitosos que no saben absolutamente nada de los aspectos que se tratan en este curso. Y es posible que tú puedas conseguir el éxito sin estos conocimientos. En el esquema total de la vida, el contenido de este curso no te formará ni definirá tu destino; pero sí puede definirlo tu actitud en este curso."

"¿Qué quiere decir con eso?" preguntó.

"Sólo esto," le respondí, "afuera te califican justo como nosotros te calificamos. Lo que cuenta allí es lo mismo que lo que cuenta aquí, hacer el trabajo. 'Afuera' no te promueven ni te pagan más por hacer un trabajo de segunda."

Hice nuevamente una pausa para asegurarme que había comprendido la cuestión.

Luego dije, "¿Puedo hacerte una sugerencia? Estás muy desilusionado ahora. Puedo comprender cómo te sientes y no te voy a juzgar mal porque estés un poco enojado conmigo, pero trata de ver esta experiencia de forma positiva. Aquí hay una lección tremadamente importante: si no produces, no llegarás a donde quieras ir. Aprende esta lección y dentro de 5 años la valorarás como una de las más ventajosas lecciones que puedas haber aprendido en todo el tiempo que pasaste aquí."

Me puse muy contento cuando me enteré de que este alumno se había reinscrito para el curso. Esta vez lo aprobó con un desempeño excelente. Luego me llamó para verme y decirme lo mucho que había apreciado nuestra plática.

"Aprendí algo al no aprobar su curso la primera vez," dijo. "Puede sonar extraño, pero sabe, profesor, ahora estoy contento de no haber pasado la primera vez."

Podemos convertir los reveses en victorias. Aprenda la lección, aplíquela; y luego mire hacia atrás a la derrota, y sonría.

Los realizadores cinematográficos jamás olvidarán a Lionel Barrymore. En 1936 el señor Barrymore se rompió la cadera. La fractura nunca curó. La mayoría de la gente pensó que Barrymore estaba acabado. Pero no el señor Barrymore. El usó este contratiempo para preparar el camino a actuaciones aún más grandiosas. Durante los siguientes 18 años, a pesar del dolor que nunca menguó, representó docenas de exitosos papeles en una silla de ruedas.

El 15 de marzo de 1945, el señor Colvin Williams caminaba detrás de un tanque, en Francia, y el tanque pasó sobre una mina, que hizo explosión y lo dejó ciego para siempre.

Pero esto no detuvo al Sr. Williams para conseguir su anhelo de ser sacerdote y abogado. Una vez que se hubo graduado en la universidad (y además con honores), dijo de su ceguera: "será en realidad una ventaja en mi carrera. No puedo juzgar por las apariencias, por lo tanto puedo dar siempre una segunda oportunidad a una persona. Mi ceguera me impide dejarme llevar por la apariencia de las personas. Quiero ser la clase de persona a quien cualquiera pueda acudir y sentirse segura para expresarse."

¿No es éste un magnífico ejemplo de una cruel, amarga derrota que fue transformada en victoria?

La derrota es solamente un estado mental, y nada más.

Uno de mis amigos, que es un importante y exitoso inversionista en el mercado de valores, evalúa cuidadosamente cada inversión que va a hacer a la luz de sus pasadas experiencias. Una vez me dijo, "cuando comencé a invertir, hace 15 años, realmente me equivoqué algunas veces. Como todos los inexpertos, quería enriquecerme rápidamente; y lo que logré fue quebrar rápidamente. Pero eso no me detuvo. Aprendí las fuerzas básicas de la economía y que, por encima del más alto rendimiento, los valores bien seleccionados pueden ser la mejor inversión que alguien pueda hacer.

"Así que sólo consideré que esas malas inversiones que había hecho eran parte del costo de mi educación," se rió.

Por otra parte, conozco algunas personas que, habiendo hecho una o dos inversiones imprudentes, se vuelven "antivalores de bolsa"; que en lugar de analizar sus errores y participar en algo bueno, llegan a la conclusión completamente falsa de que invertir en valores comunes es sólo una forma de arriesgarse, y que tarde o temprano todos pierden.

Decídase ahora mismo a rescatar algo de cada traspié. La próxima vez que parezca que las cosas van mal en el trabajo o en el hogar, cálmese y trate de encontrar la causa del problema. Esta es la mejor forma de no cometer el mismo error dos veces.

La derrota es valiosa si aprendemos de ella.

Los seres humanos somos criaturas curiosas. Siempre estamos dispuestos a aceptar todo el crédito por nuestras victorias. Cuando ganamos queremos que el mundo lo sepa. Es natural querer que los otros lo miren a uno y digan: "Ahí va ese sujeto que hizo esto y aquello."

Pero los seres humanos también nos apresuramos a echarle la culpa a otro por cada traspié. Así, es natural que los vendedores le echen la culpa a los clientes por una venta perdida; resulta natural ver que los directivos culpen a los empleados o a otros jefes cuando las cosas no salen bien; es natural entre los esposos culpar a sus esposas, y que las esposas culpen a su marido por disputas y problemas familiares.

Es cierto que en este complicado mundo los otros pueden hacernos tropezar; pero también es verdad que es más frecuente que tropezemos nosotros mismos. Perdemos a causa de una deficiencia, de un error personal.

Condíñese para triunfar de este modo. Recuérdese que usted quiere llegar tan cerca de la perfección como humanamente se pueda. Sea objetivo. Póngase como en un tubo de ensayo y obsérvese como lo haría una tercera persona imparcial. Vea si usted presenta alguna debilidad que no había notado antes. Si la tiene, entre en acción para corregirla. Mucha gente está tan acostumbrada a verse como es, que no puede ver los medios para mejorar.

Una gran artista de la Ópera Metropolitana dijo en una famosa publicación que en el momento más desdichado de su vida recibió el mejor consejo que nunca le habían dado.

Al inicio de su carrera fracasó en las audiciones de radio de la Ópera Metropolitana. Después de lo cual, se sintió realmente amargada. "Anhelé escuchar," dijo, "que mi voz era en realidad mejor que la de

las otras muchachas, que el veredicto fue muy injusto, que simplemente no había tenido los contactos adecuados para ganar."

Pero su maestra no le dijo lo que ella quería escuchar. Por el contrario, le dijo, "Querida, ten el valor de enfrentar tus fallas".

"Yo deseaba ampararme en la autoconmiseración," continuó la artista, "esas palabras volvían a mi mente. Aquella noche me mantuve despierta. No podía dormir hasta que no enfrentara mis limitaciones; postrada allí en la oscuridad, me pregunté, '¿Por qué fallé?', '¿Cómo puedo hacer para ganar la próxima vez?' y llegué a admitir que el registro de mi voz no era tan bueno como debía, que tenía que perfeccionar mis conocimientos de otros idiomas y que tenía que aprender más papeles."

La artista continuó diciendo que el hecho de enfrentar sus fallas no sólo la había ayudado a triunfar en el escenario, sino también a ganar amigos y a desarrollar una más agradable personalidad.

El ser autocrítico es constructivo. Le ayuda a crear la fortaleza personal y la eficiencia que son necesarias para el éxito. Echar la culpa a los demás es destructivo. No gana absolutamente nada con "probar" que el otro está equivocado. No huya de las deficiencias. Sea como los verdaderos profesionales. Ellos tratan de ver cuáles son sus fallas e ineptitudes, luego las corrigen. Eso es lo que los hace profesionales. Desde luego, no trate de encontrar sus fallas para decirse: "Aquí hay otra razón por la cual soy un perdedor."

Consideré más bien sus errores como una manera más de llegar a ser un gran ganador.

Un gran estadista dijo una vez: "Un fracasado es un hombre que ha perdido una oportunidad pero que no es capaz de sacar provecho de la experiencia."

A menudo echamos la culpa de nuestros tropiezos a la suerte. Decimos: "Bien, así es como bota la pelota," y lo dejamos ahí. Pero deténgase a pensar, las pelotas no botan de determinado modo por razones desconocidas. El rebote de la pelota está determinado por tres razones: la pelota, el modo en que es arrojada y la superficie donde impacta. Leyes físicas explican el bote de la pelota, no la suerte.

Suponga que la Administración de Aeronáutica Civil fuese a emitir un comunicado diciendo: "Lo sentimos, el accidente ocurrió, pero, amigos, no fue más que el modo en que botó la pelota."

Usted diría que es tiempo de reemplazar a la Administración de Aeronáutica Civil. O suponga que un doctor le explicara a un pariente de

una persona enferma: "Me da mucha pena. No se qué ha sucedido. Es sólo una de esas cosas que pasan."

Cambiaría de doctor cuando usted u otro pariente se enfermase.

La idea de "son cosas que pasan" no nos enseña nada. De esa forma no estaremos preparados para evitar que se repita el error al enfrentar una situación similar. El entrenador de futbol que toma la derrota del domingo con un "bueno, muchachos, así es como botó la pelota", no está ayudando a que su equipo evite volver a cometer los mismos errores el próximo domingo.

Cierto alcalde, que conservó su puesto 12 años consecutivos, es hoy en día uno de los administradores públicos más interesantes y respetados en toda la nación.

Durante los 10 años previos a convertirse en alcalde, pudo haber usado la excusa de la "mala suerte" y mantenerse fuera de la política.

Antes de convertirse en un permanente ganador "tuvo mala suerte" en tres ocasiones al intentar conseguir su nominación como alcalde. Tres veces trató de conseguir su nominación para senador del estado, pero fracasó. Y una vez fue derrotado en una elección para el Congreso.

Empero, este hombre estudió esos tropiezos. Los consideró como parte de su formación política y hoy en día es uno de los más brillantes, más invencibles políticos del gobierno local.

En vez de echarle la culpa a la suerte, analice sus tropiezos. Si pierde, aprenda. Mucha gente pasa por la vida explicando su mediocridad en términos de la "mala suerte". Estas personas son aún como niños, inmaduras, en busca de compasión. Sin darse cuenta fracasan en ver la oportunidad de volverse más grandes, más fuertes, más autosuficientes. Ya no le eche la culpa a la suerte. Culpar a la suerte jamás condujo a nadie a donde quería llegar.

Cierto amigo que es asesor literario, escritor, y crítico charlaba conmigo hace poco sobre lo que implica ser un escritor exitoso.

"Muchos de los que aspiran a ser escritores," explicó, "simplemente no tienen el propósito firme de escribir. Lo intentan un tiempo, pero abandonan la empresa al darse cuenta de que implica un verdadero trabajo. Yo no tengo mucha paciencia con esta clase de gente, pues está buscando un atajo, y no existe."

"Pero," continuó, "no quiero decir con esto que la mera persistencia sea suficiente. La verdad es que a menudo no lo es."

"En este momento estoy trabajando con una persona que ha escrito 62 novelas cortas, pero no ha vendido ninguna. Obviamente, él es per-

sistente en su anhelo de convertirse en escritor. Pero el problema de este hombre es que básicamente usa los mismos métodos en todos sus relatos. El ha construido un esquema muy rígido, nunca se ha permitido experimentar con su material -sus argumentos y personajes, y quizás incluso el estilo. Lo que estoy tratando de lograr ahora es que este cliente intente nuevos enfoques y aprenda algunas técnicas nuevas. Tiene capacidad, y si experimenta, estoy seguro de que venderá gran parte de lo que escribe, pero hasta que lo haga, sólo seguirá recibiendo un rechazo tras otro.

El consejo de este asesor literario es bueno. Debemos tener persistencia. Pero la persistencia es sólo uno de los ingredientes de la victoria. Podemos intentar e intentar, e intentar, e intentar nuevamente, y volveremos a fracasar si no combinamos la persistencia con la experimentación.

Edison es conocido como uno de los más persistentes científicos de Norteamérica. Se sabe que realizó miles de experimentos antes de que inventara la bombilla eléctrica, pero fíjese en esto: Edison realizó **experimentos**. Persistió en su meta de inventar una bombilla eléctrica, pero hizo que la persistencia diera sus frutos al combinarla con la experimentación.

La persistencia es sólo un camino, no es garantía de victoria. Pero la persistencia combinada con experimentación sí garantiza el éxito.

Hace poco observé un artículo acerca de la permanente búsqueda de petróleo. Decía que las compañías petroleras estudian las formaciones rocosas cuidadosamente antes de perforar un pozo. Sin embargo a pesar de sus análisis científicos, siete de cada ocho pozos profundos resultan ser agujeros secos. Las compañías petroleras son persistentes en su búsqueda de petróleo, no cavando un agujero hasta profundidades ridículas, sino experimentando con nuevos pozos cuando razonablemente parece que el primero no va a producir.

Mucha gente ambiciosa va por la vida con una admirable persistencia y muestra ambición, pero no tiene éxito porque no experimenta con nuevos métodos. Se aferra a su objetivo. No se aparte un centímetro de él. Pero no se golpee la cabeza contra la pared, si no está consiguiendo resultados, intente una nueva táctica.

La gente que tiene persistencia de *bulldog*, la que se aferra a algo y no lo suelta, tiene una cualidad esencial para triunfar. Aquí se presentan dos sugerencias para adquirir una mayor capacidad de experimentación, el ingrediente que, combinado con la persistencia, produce resultados.

1. **Dígase a sí mismo, "hay un modo".** Todos los pensamientos son magnéticos. Tan pronto como usted se dice, "Estoy vencido, no hay manera de solucionar este problema", los pensamientos negativos son atraídos y cada uno de ellos lo ayuda a convencerse de que está derrotado.

Piense en cambio, "Hay un modo de resolver este asunto" y afloran pensamientos positivos en su mente para ayudarlo a encontrar una solución.

Creer que "hay un modo", es lo importante.

Los consejeros matrimoniales dicen que no es posible salvar un matrimonio, en tanto uno, y preferentemente los dos esposos, no vean que es posible volver a lograr la felicidad de que disfrutaban.

Los psicólogos y trabajadores sociales dicen que un alcohólico está atado al alcoholismo hasta que él cree que puede vencer su vicio.

Este año miles de nuevos hombres de negocios se están formando. Dentro de cinco años sólo unos pocos estarán en actividad. Muchos de los que fracasen dirán, "La competencia era demasiada. No tuvimos otra opción más que abandonar". El verdadero problema es que cuando la mayoría de la gente se topa con la barrera de pensar que LCSD (las cosas son difíciles), piensan sólo en la derrota y debido a ello son derrotados.

Cuando usted cree que **hay un modo**, automáticamente convierte la energía negativa (renunciamos, retrocedamos) en energía positiva (sigamos intentando, vayamos adelante).

Un problema, una dificultad, se convierte en insoluble sólo cuando usted piensa que es insoluble. Atraiga las soluciones creyendo que las soluciones son posibles. Rechace, simplemente niéguese a pensar o decir que es imposible.

2. **Dé marcha atrás y comience de nuevo.** A menudo permanecemos tan cerca de un problema por tanto tiempo que no logramos ver nuevas soluciones o formas distintas de abordarlo.

A un amigo ingeniero le fue encomendado hace unas semanas diseñar una nueva estructura de aluminio; de hecho, nunca antes había sido desarrollado nada parecido, ni siquiera concebido. Lo vi hace sólo unos días y le pregunté cómo iba su nueva construcción.

Me respondió que no demasiado bien, "Creo que no he pasado el suficiente tiempo en mi jardín este verano", dijo. "Cuando estoy lidiando con problemas de diseño difíciles durante un largo tiempo, tengo que alejarme un poco y dejar que aparezcan nuevas ideas.

"Te sorprendería," me dijo, "saber cuántas ideas de ingeniería se me ocurren cuando estoy sentado junto a un árbol sosteniendo una manguera sobre el césped."

Una vez le preguntaron al presidente Eisenhower, en una rueda de prensa, por qué se tomaba tantos descansos de fin de semana. Su respuesta es un buen consejo para quien quiera elevar al máximo su capacidad creativa. El señor Eisenhower dijo, "No creo que ningún individuo, ya sea que esté encargado del manejo de la *General Motors* o de los Estados Unidos de América, pueda hacer su trabajo mejor sólo sentándose frente a una pila de papeles en su escritorio. En realidad, un presidente debe tratar de mantener su mente libre de detalles sin importancia y elaborar sus propios pensamientos sobre factores y principios fundamentales... así puede hacer mejores y más claros juicios".

Un antiguo compañero de trabajo toma regularmente unas 72 horas de vacaciones en las afueras de la ciudad, una vez al mes en compañía de su esposa. Considera que este distanciamiento y el hecho de comenzar con nuevos aires incrementa su eficiencia mental, y que por consiguiente esas vacaciones lo hacen más valioso para sus clientes.

Cuando encuentre un obstáculo no deseche todo el proyecto. Dése más bien una tregua y refréskese mentalmente. Pruebe algo tan simple como escuchar un poco de música o dar un paseo o dormir una siesta. Luego, al intentarlo nuevamente, la solución a menudo aparece casi sin darse cuenta.

Hay un lado bueno para toda situación, y cuando lo encontramos vencemos automáticamente el desaliento y la derrota.

Hace poco, mientras almorzaba solo en un pequeño restaurante muy concurrido, no pude evitar escuchar la conversación de dos hombres que se encontraban sentados en una mesa cercana a la mía.

La conversación versaba sobre algo así:

"Enrique, me siento furioso."

"¿Qué ocurre, Jaime?"

"Bien, ayer, María llevó a la pequeña Laura al doctor y esta mañana recogí la receta; son \$140 ¡Imagínate! Tener que pagar esa cantidad por unas pocas píldoras enfada a cualquiera."

Luego Jaime continuó acusando a los médicos, a los fabricantes de medicamentos y farmacéuticos de hacer estafas, de aprovecharse de la gente. Estuvo realmente despoticando contra la cuenta de los medicamentos.

Entonces Enrique interrumpió. Pero en vez de darle la razón como hubiese hecho la mayoría de la gente en esas circunstancias, le dijo: "Mira Jaime, \$140 por una receta es demasiado, pero trata de ver el lado positivo, jálégrate de tener los \$140, de poder dar a Laurita la mejor medicina que el dinero pueda comprar! ¿No es su salud y su felicidad la razón número uno por la que trabajas? Cuando llegues a tu casa, esta tarde con los medicamentos, felícitate por poder darle lo mejor. Ponte contento de no tener que arreglarte con otra cosa que no sea de primera."

Me pareció una conversación interesantísima y confieso que me tomé dos cafés más a la espera de poder escuchar su conclusión.

Después de un breve intercambio de puntos de vista, Jaime dijo: "Enrique, supongo que nunca había pensado en eso antes; y tienes razón, debería estar contento de poder dar a mi familia lo que necesita. Debería felicitarme en lugar de sentirme desgraciado."

Buscar el lado bueno de las cosas trae beneficios cuando se enfrenta una de esas cosas desagradables que suceden todos los días. A menudo usted oye a alguien decir, después de una pequeña experiencia desafortunada, "Esto arruinó todo mi día". Pero no necesariamente el día entero está arruinado.

Mirar el lado bueno de las cosas también es benéfico en las situaciones importantes. Un joven me contó cómo se concentró en ver el lado bueno de las cosas cuando perdió su empleo. Me lo explicó de este modo: "yo estaba trabajando para una compañía crediticia. Un día recibí la breve noticia de que debía irme. Había problemas económicos y ellos se desharían de aquellos empleados que consideraban 'menos valiosos' para la compañía.

"No ganaba demasiado en ese empleo, pero de acuerdo con las expectativas de mi formación estaba bastante bien. Me sentí terriblemente mal durante unas horas, pero luego decidí ver mi despido como una bendición dentro de la desgracia. En verdad ese trabajo no me agradaba mucho y de haber permanecido allí, no hubiese llegado muy lejos. Ahora tengo la oportunidad de encontrar algo que realmente me guste hacer. No pasó mucho tiempo antes de que encontrara un trabajo que me agradó mucho y mucho mejor remunerado también. Ser despedido por esa compañía crediticia fue lo mejor que haya podido sucederme."

Recuerde, en toda situación usted ve lo que quiere ver. Vea el lado bueno y vencerá a la derrota. Todas las cosas contribuyen en verdad a su beneficio si usted adquiere una visión clara.

UN RAPIDO REPASO

La diferencia entre el éxito y el fracaso está en las propias actitudes hacia los tropiezos, desventajas, desalientos y otras situaciones desalentadoras.

Cinco guías para ayudarlo a convertir la derrota en victoria son:

1. Estudie los tropiezos para allanar su camino hacia el éxito. Cuando pierda, aprenda, y así estará listo para ganar la próxima vez.
2. Tenga el valor de ser su propio crítico constructivo. Busque sus fallas y debilidades, y luego corrijalas. Esto hace que usted sea un profesional.
3. Deje de culpar a la suerte. Analice cada tropiezo. Descubra qué fue lo que estuvo mal. Recuerde, echarle la culpa a la suerte no hizo nunca llegar a nadie a donde quería llegar.
4. Combine persistencia con experimentación. Sea fiel a su meta, pero no se golpee la cabeza contra un muro de piedra. Intente nuevas tácticas. Experimente.
5. Recuerde, **hay un lado bueno en cada situación**. Encuéntrelo. vea el lado bueno y no haga caso del desaliento.

Utilice sus metas para que lo ayuden a crecer

Cada elemento del progreso humano —nuestros inventos, sean grandes o pequeños, nuestros descubrimientos médicos, nuestros triunfos en ingeniería, nuestros éxitos comerciales— fueron primero una idea antes de convertirse en realidad. Los satélites circundan la Tierra no a causa de descubrimientos accidentales, sino porque los científicos se pusieron como meta "conquistar el espacio".

Una meta es un objetivo, un propósito. Una meta es mucho más que un sueño; es un sueño encaminado a realizarse. Una meta es mucho más que un vago "Oh, desearía poder hacerlo". Una meta es un claro "Este es mi objetivo".

Nada sucede, ninguna etapa sucesiva es alcanzada sino hasta que se establece una meta. Sin metas los individuos sólo vagan por la vida; van dando tumbos, sin saber nunca hacia dónde se dirigen, y es por eso que nunca llegan a ninguna parte.

Las metas son tan esenciales para el éxito como lo es el aire para la vida. Nunca nadie alcanza el éxito sin una meta. Nadie vive sin aire. Tenga claro el objetivo que quiere alcanzar.

Una persona que ascendió de ganar \$400 a la semana en un trabajo de mensajería para una agencia de publicidad, llegó a ser vicepresidente a los 27 años, y a los 53 presidente de una compañía importante. Esto es lo que dice sobre las metas: **Lo importante no es dónde estaba usted o dónde está, sino dónde quiere llegar.**

Los planes corporativos de desarrollo de una compañía contemplan metas para los próximos 10 a 15 años. Los directivos que manejan negocios deberían preguntarse, "¿A dónde queremos que llegue nuestra compañía dentro de 10 años?" Luego deberían evaluar sus esfuerzos de acuerdo con ello. La capacidad de una nueva planta no se calcula

en función de las necesidades actuales, sino más bien de las necesidades en los próximos 5 a 10 años. Existen investigaciones destinadas a crear productos que no aparecerán hasta dentro de una década o más.

Las modernas corporaciones no dejan su futuro a la suerte. ¿Lo haría usted?

Cada uno de nosotros puede aprender una preciosa lección de los negocios que se orientan hacia el futuro. Podemos y deberíamos planear al menos para diez años. Usted debe hacerse una imagen ahora de la persona que quiere ser dentro de diez años, si es que usted desea convertirse en esa imagen. Esta es una forma de pensar exigente. Al igual que los negocios que no se planean con anticipación serán negocios del montón (si aún sobreviven), el individuo que no se pone metas a largo plazo será sólo una persona más que se perderá en el tumulto de la vida. Sin metas no podemos crecer.

Permítanme compartir con ustedes un ejemplo de por qué debemos tener metas a largo plazo para conseguir el verdadero éxito. La semana pasada un joven (lo llamaré Héctor) vino a verme con un problema en su carrera. Héctor parecía bien educado e inteligente. Era soltero y había finalizado sus estudios universitarios hacía cuatro años.

Hablamos durante un rato sobre lo que estaba haciendo ahora, su educación, sus aptitudes, y sus antecedentes en general. Luego le dije: "Usted vino a verme para pedirme ayuda sobre un cambio de trabajo. ¿Qué clase de trabajo está buscando?"

"Bueno," dijo, "eso es por lo que vine a verlo. No sé que quiero hacer." Su problema por supuesto, es muy común. Pero me di cuenta de que el solo hecho de arreglar para él entrevistas con varios posibles empleadores no lo ayudaría. El método de ensayo y error es realmente un mal método para seleccionar una carrera. Con docenas de posibilidades de carreras para elegir, hay muchas probabilidades de no seleccionar la correcta. Sabía que tenía que ayudar a Héctor a darse cuenta de que, antes de que comenzara a buscar una plaza para hacer carrera, tenía que saber qué buscaba.

Así que le dije: "Veamos tu plan para hacer carrera desde este ángulo: ¿me quisieras describir la imagen que tienes de ti mismo dentro de 10 años?"

Héctor, obviamente estudiando la pregunta, finalmente me dijo: "Bien, intuyo que quiero lo que todos quieren: un buen trabajo, buen pago y un bonito hogar. Sin embargo, no lo he pensado demasiado."

Le dije que eso era muy común. Y pasé a explicarle que su forma de intentar seleccionar una carrera era como ir al mostrador de una línea aérea y decir, "Déme un pasaje". La gente que vende los boletos sólo puede ayudarlo si usted les indica un destino. Así que le dije: "y yo no puedo ayudarte a conseguir un trabajo hasta saber cuál es tu destino, y sólo tú puedes decirme eso."

Esto hizo a Héctor pensar. Nos pasamos las siguientes dos horas, no hablando sobre los méritos de diferentes clases de trabajo, sino más bien discutiendo cómo fijarse metas. Héctor aprendió, creo, la más importante lección para planear una carrera: **Antes de arrancar, se debe saber a dónde se quiere ir.**

Al igual que las empresas progresistas, planee con visión de futuro; usted es en verdad una unidad comercial. Su talento, habilidades, y destrezas son sus "productos". Usted quiere desarrollar sus productos, de manera que ellos puedan lograr los más altos precios posibles. Los planes a futuro lo harán.

He aquí dos pasos que lo pueden ayudar:

Primero, visualice su futuro en términos de tres cuestiones: trabajo, hogar, y nivel social. Dividir su vida de este modo le evitará confusiones y conflictos, y lo ayudará a ver el panorama general.

Segundo, demándese respuestas claras y precisas a estas preguntas: **¿Qué quiero realmente lograr en mi vida?, ¿qué quiero en verdad ser? Y ¿qué puede satisfacerme?**

Use la guía de planificación de abajo para ayudarse.

UNA IMAGEN MIA DENTRO DE 10 AÑOS: GUIA DE PLANIFICACION PARA 10 AÑOS

A. El aspecto laboral dentro de 10 años:

1. ¿Qué nivel de ingresos deseo tener?
2. ¿Qué nivel de responsabilidad busco?
3. ¿Cuánta autoridad quiero tener?
4. ¿Qué prestigio espero lograr con mi trabajo?

B. El aspecto familiar dentro de 10 años:

1. ¿Qué nivel de vida deseo dar a mi familia y a mí mismo?
2. ¿Qué clase de casa quiero para vivir?
3. ¿Qué tipo de vacaciones quiero tomar?

4. ¿Qué apoyo económico deseo darle a mis hijos en sus primeros años como adultos?

C. El aspecto social dentro de 10 años:

1. ¿Qué clase de amigos quiero tener?
2. ¿A qué grupos sociales quiero unirme?
3. ¿Qué posición de liderazgo en la comunidad me gustaría desempeñar?
4. ¿Qué causas quiero defender?

Hace unos años, mi hijo insistió en que entre los dos construyésemos una casa para nuestro perrito Buby, un cachorro de dudosos linajes, y el orgullo y la alegría de mi hijo. Su persistencia y entusiasmo ganaron, así que procedimos a construir una casita para Buby. Nuestro talento en carpintería equivalía a cero, así que nuestro producto final reflejaba claramente ese hecho.

Poco después, un amigo pasó por la casa y mirando por sobre el cerco lo que habíamos hecho, preguntó: "¿Qué es eso que han levantado allí, entre los árboles? ¿No es una casa para el perro, verdad?" Le respondí que lo era. Entonces él nos señaló algunos de nuestros errores y los resumió con un "¿por qué no hacen un plano? Nadie en estos días construye una casa para el perro sin un plano".

Y, por favor, cuando visualice su futuro, no tenga miedo de andar por las nubes. La gente en estos días es evaluada por el alcance de sus sueños. Nadie logra más de lo que se propone lograr. Así que visualice un futuro grandioso.

Abajo hay un extracto, palabra por palabra, del plan de vida de uno de mis primeros alumnos en un curso de adiestramiento. Léalo. Observa la claridad con que esta persona visualizaba su futuro "hogar". Al escribir esto él veía su futuro.

"La meta para mi hogar es poseer una propiedad campestre. La casa será del típico estilo sureño, dos plantas, con columnas blancas y todo. Tendremos bellas cercas, y probablemente uno o dos estanques de peces, ya que a mi esposa y a mí nos encanta la pesca. Tendremos las perreras de nuestros Doberman detrás de la casa. Lo que siempre he querido es un largo y sinuoso camino con hileras de árboles a ambos lados.

"Pero una casa no es necesariamente un hogar. Voy a hacer todo lo que pueda para lograr que la nuestra sea algo más que un lugar donde comer y dormir. Por supuesto, no tenemos intención de dejar a Dios

fueras de nuestros planes, y por lo tanto durante esos años pasaremos una buena cantidad de tiempo en actividades de la iglesia.

"Dentro de diez años quiero estar en una posición que me permita llevar a mi familia por un crucero alrededor del mundo. Me gustaría hacer esto antes de que tome rumbos diferentes al casarse mis hijos. Si no tenemos tiempo para hacer el crucero de una sola vez, lo haremos en cuatro o cinco distintos períodos de vacaciones y visitaremos un lugar diferente del mundo cada año. Naturalmente, todos estos planes del 'aspecto familiar' dependen de cuán bien me vayan las cosas en el 'aspecto laboral', así que deberé mantenerme en ese objetivo si deseo lograr todo esto."

Este plan fue escrito hace cinco años. La persona tenía entonces dos pequeñas tiendas. Ahora posee cinco. Y ha comprado una propiedad de dos hectáreas para edificar su casa de campo. El está pensando y progresando directamente hacia su meta.

Los tres aspectos de su vida están estrechamente relacionados, cada uno en cierta forma depende del otro, pero el aspecto que tiene más influencia sobre los otros es el del trabajo. Hace miles de años el hombre de las cavernas que tenía la vida de hogar más feliz y era el más respetado por sus compañeros, era el que tenía más éxito como cazador. Como generalización, el mismo punto, aún hoy, resulta verdadero. El nivel de vida que suministramos a nuestra familia y el respeto social y comunitario que se nos dispensa, depende en gran medida del éxito que logremos en el aspecto laboral.

Hace no mucho una fundación de investigación realizó un estudio a gran escala para determinar qué es lo que se necesita para convertirse en directivo. Se analizó a los líderes comerciales, políticos, científicos y religiosos; una y otra vez los investigadores llegaron a la conclusión de que: la característica más importante de un líder es el **deseo cabal de ir hacia adelante**.

Recuerde este consejo: "Un hombre no está haciendo mucho hasta que la causa por la cual trabaja lo abarca todo."

El deseo, cuando es explotado, se convierte en **poder**. El no seguir los deseos, no hacer lo que más se quiere, prepara el camino hacia la mediocridad.

Recuerdo una conversación con un joven y muy prometedor escritor de un periódico universitario. Este joven tenía capacidad. Si alguien se mostró prometedor para el periodismo, fue él. Muy poco antes de su graduación le pregunté: "Bien, Daniel, ¿qué vas a hacer, vas a

entrar en alguna rama del periodismo?" El me vio y me dijo: "No, me gusta mucho escribir y hacer reportajes y me he divertido cantidad trabajando en el periódico universitario, pero los periodistas se cotizan a 5 centavos la docena, y yo no quiero pasar hambre."

Durante cinco años no supe de Daniel ni volví a verlo. Entonces, una mañana me lo encontré por casualidad en medio de la calle. Daniel estaba trabajando como asistente privado del director de una compañía de artículos electrónicos. Y enseguida me dejó saber que estaba bastante insatisfecho con su trabajo. "Oh, estoy razonablemente bien pagado, estoy en una maravillosa compañía, disfruto de seguridad, pero usted sabe, no pongo el corazón en esto. Hubiese deseado ir con un editor o ingresar a un periódico cuando termine mis estudios."

La actitud de Daniel reflejaba aburrimiento, desinterés. Era cínico con respecto a muchas cosas. El nunca encontrará el verdadero éxito hasta que abandone este trabajo e ingrese en el periodismo. El éxito requiere de un esfuerzo del alma y del corazón y usted sólo puede poner el alma y el corazón en algo que realmente deseé.

Si Daniel hubiese seguido su deseo, hubiera podido alcanzar una posición alta en los medios de comunicación. Y a la larga hubiese hecho mucho más dinero y encontrado mucha más satisfacción personal de la que encontrará en su actual empleo.

Dejar lo que a usted no le gusta hacer por aquello que verdaderamente quiere, es como poner un motor de 500 caballos de fuerza a un automóvil de hace 10 años.

Todos tenemos deseos. Todos soñamos en lo que realmente quisieramos hacer. Pero pocos de nosotros en verdad nos entregamos a ese deseo. En lugar de entregarnos a nuestros deseos, los asesinamos. Hay cinco armas que aniquilan el éxito. Destruyalas. Son peligrosas.

1. **Autodepreciación.** Usted ha oído a docenas de personas decir: "Me gustaría ser médico (o gerente, o artista o tener un negocio propio) pero no puedo hacerlo." "Carezco de inteligencia". "Fracasaré si lo intento." "Carezco de educación y/o experiencia." Muchas personas jóvenes destruyen el deseo con la vieja y negativa autodepreciación.

2. **La enfermiza búsqueda de seguridad.** Las personas que dicen: "Tengo seguridad donde estoy" usan el arma de la seguridad para asesinar sus sueños.

3. **Competencia.** "Este campo ya está sobresaturado", "Las gentes en este campo se pisan unas a otras", son comentarios que matan rápidamente el deseo.

4. El mandato paterno. He oido a cientos de jóvenes explicar la elección de sus carreras en los siguientes términos: "Realmente me gustaría prepararme para otra cosa, pero mis padres me dijeron que querían que hiciese esto y debo hacerlo." La mayoría de los padres, yo creo, no ordenan intencionalmente a sus hijos lo que deben hacer. Lo que cualquier padre inteligente desea es ver a sus hijos vivir exitosamente. Si el joven les explica pacientemente por qué él o ella prefiere una carrera diferente, y si el padre está dispuesto a escuchar con paciencia, no habrá ningún tipo de fricción. Tanto el objetivo de los padres como el de los hijos en cuanto a una carrera de los jóvenes es el mismo: el éxito.

5. Responsabilidad familiar. La actitud de "Hubiese sido prudente cambiar hace cinco años, pero ahora tengo una familia y no puedo hacerlo" ilustra esta clase de arma que mata el deseo.

¡Arroje lejos estas armas que asesinan el deseo! Recuerde, el único camino para conseguir un completo poder, para desarrollar las fuerzas movilizadoras, es hacer lo que realmente quiere hacer, entréguese a su deseo y conseguirá energía, entusiasmo, agilidad mental, y hasta una mejor salud.

Y nunca es demasiado tarde para dejar que el deseo se apodere de nosotros.

Un joven ingeniero conocido mío solía trabajar para el gobierno. Se sentía bastante descontento con su trabajo. No tenía la oportunidad de realizar los trabajos de ingeniería que a él más le gustaban. Estaba aburrido y todos los días trabajaba con otros ingenieros, algunos de los cuales lo doblaban en edad, que ganaban sólo unos pocos pesos más que él al año. El futuro se veía triste. El sentía que no estaba yendo a ninguna parte.

Se notaba su depresión. Estaba desatento, lento, fatigado. Se quejaba frecuentemente de no sentirse bien, y cuando era posible, pedía un día de asueto.

Afortunadamente, este ingeniero tomó en sus manos su vida y resolvió: "No voy a pasarme semivivo los próximos 35 años. Voy a conseguir un trabajo como ingeniero en una compañía privada donde pueda hacer la clase de trabajo que más me gusta, y tenga la oportunidad de ir tan lejos como mi capacidad e iniciativa me lleven."

El cambio de trabajo trajo mejoras inmediatas ¡Este joven que a menudo se quejaba por tener que trabajar 37 horas a la semana, ahora estaba trabajando 70 horas y contento por ello! Comía mejor, dormía mejor, y se sentía mejor. El tenía un objetivo, y esa meta le daba energía.

La abrumadora mayoría de la gente realmente exitosa trabaja mucho más de 40 horas a la semana y usted no los escucha quejarse por un exceso de trabajo. La gente exitosa tiene la mirada puesta en una meta y eso le proporciona energía.

El punto es éste: la energía se incrementa, se multiplica, cuando usted se establece una meta y se decide a trabajar por ella. Mucha gente, millones de personas, pueden encontrar esa energía seleccionando una meta y dando todo lo que tienen para lograr su objetivo. Las metas curan el aburrimiento, y curan incluso muchas dolencias crónicas.

Ahondemos un poco más en el poder de las metas. Cuando usted se entrega a sus deseos, cuando usted se permite obsesionarse con sus ideales, usted recibe las fuerzas físicas, la energía, y el entusiasmo que se necesita para lograr ese objetivo, pero además adquiere algo igualmente valioso, "el mecanismo automático" necesario para mantenerse en línea directa hacia su meta.

La cosa más sorprendente de una meta firme es que ella lo mantiene en camino para lograr su objetivo. Esto no es simple palabrería. Lo que sucede es esto: "cuando usted se entrega a su meta, ésta trabaja por sí misma en su subconsciente. Su subconsciente está siempre en equilibrio. Su mente consciente no lo está, a menos que esté sintonizada con lo que su subconsciente está pensando. Sin una completa cooperación de su subconsciente, una persona vacila, se confunde, es indecisa. Ahora bien, con su meta absorbida en su subconsciente usted reacciona automáticamente en la forma correcta. La mente consciente queda libre para los pensamientos claros y concretos.

Ilustremos esto con dos personas hipotéticas. A medida que vaya leyendo esto, usted reconocerá a los personajes entre la gente que conoce. Los llamaremos Pedro y Pablo. Estos dos hombres son comparables en todos los aspectos excepto en uno. Pedro tiene una meta firmemente enraizada. Pablo no la tiene. Pedro tiene una imagen cristalina de lo que quiere ser; se imagina como vicepresidente de una compañía corporativa, de aquí a 10 años.

A causa de que Pedro se ha entregado a su meta, ésta le señala a través de su mente subconsciente "haz esto" o "no hagas esto; no te ayudará a ir a donde túquieres". El objetivo dice constantemente: "yo soy la imagen que túquieres que se haga real. Aquí está lo que debes hacer para hacerme realidad."

El objetivo de Pedro no lo conduce por generalidades vagas, le da directivas específicas en todas sus actividades. Cuando Pedro compra

un traje, el objetivo le habla y le muestra la elección prudente. Su meta le muestra qué peldaños subir para alcanzar el próximo trabajo, qué decir en la conferencia de negocios, qué hacer cuando se presentan conflictos, qué leer, qué posición tomar. Si Pedro se desvía de su curso, su mecanismo automático, alojado seguramente en su mente subconsciente, lo alerta y le dice qué hacer para encaminarse nuevamente por el sendero correcto.

El ideal de Pedro lo ha hecho hipersensible a todas las fuerzas que lo afectan en el trabajo.

Pablo, por otro lado, puesto que no tiene metas, también carece de un mecanismo automático que lo guíe. Se confunde fácilmente. Sus acciones no reflejan ninguna política personal. Pablo flota a la deriva, se desvía, trata de adivinar qué hacer. Carece de consistencia en sus propósitos, y anda dando tumbos por el surcado camino de la mediocridad.

Le sugiero que relea la sección de arriba, ahora mismo. Deje que penetre en su mente este concepto. Luego mire a su alrededor. Estudie el estrato superior de la gente exitosa. Observe cómo ellos, sin excepción, están totalmente dedicados a su objetivo. Note que la vida de una persona altamente exitosa gira por completo en torno a un propósito.

Entréguese a una meta. Abandóñese a ella realmente. Déjese obsesionar y bríndese el mecanismo automático que le permitirá alcanzar esa meta.

En ocasiones, todos nos hemos levantado un sábado por la mañana sin ningún plan, ninguna agenda mental o escrita que nos indique qué hacer. En días como esos nos dedicamos a no hacer nada. Divagamos todo el día sin un objetivo, contentos cuando finalmente termina. Pero cuando enfrentamos el día con un plan, conseguimos hacer cosas.

Esta experiencia común proporciona una importante lección: para conseguir algo, debemos planear conseguir algo.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, nuestros científicos vieron el poder potencial que encierra el átomo. Pero se sabía relativamente poco acerca de cómo dividir el átomo y liberar ese tremendo poder. Cuando los Estados Unidos entraron en guerra, los científicos con visión vieron el poder potencial de una bomba atómica. Se desarrolló un programa para lograr sólo un objetivo: construir una bomba atómica. El resultado es historia. En sólo unos pocos años el esfuerzo concentrado resultó. Las bombas fueron arrojadas y se terminó la guerra. Pero sin ese programa para lograr el objetivo de dividir el átomo este avance se habría demorado quizás una década, o tal vez más.

Póngase metas para lograr cosas.

Nuestro gran sistema productivo estaría empantanado, sin esperanza, si los encargados de producción no propusieran y se aplicaran a objetivos planeados y a programas de producción. Los ejecutivos en ventas saben que los vendedores venden más cuando se les da una cuota cuidadosamente definida para vender. Los profesores saben que los estudiantes entregan a tiempo sus trabajos escritos cuando se establece un plazo.

Ahora bien, en la medida en que usted se empeñe en lograr el éxito, deberá ponerse metas, plazos, objetivos para cumplir en un tiempo, términos autoimpuestos. Logrará sólo lo que planee lograr.

Y aquí hay algo más. Difícilmente llegamos a lograr más de lo que nos proponemos.

De acuerdo con cierto catedrático de una facultad de medicina, experto en el estudio de la longevidad humana, son muchas las cosas que determinan cuánto puede uno vivir: el peso, la herencia, la alimentación, la tensión psíquica, los hábitos personales. Pero según este estudioso, "El camino más rápido hacia el final es retirarse y no hacer nada. Todo ser humano debe mantener un interés en la vida para continuar viviendo".

Cada uno de nosotros tiene la elección. El retiro puede ser el comienzo o el fin. El "no hacer nada más que comer, dormir y mecerse" es la forma de autoenvenenarse con el retiro. La mayoría de la gente que considera el retiro como el fin de una vida de dedicación, pronto encuentra que el retiro es el fin de la vida misma. Sin razón por qué vivir, sin metas, la gente se acaba rápidamente.

El otro extremo, el modo sensato de retiro, es el método de "voy a poner manos a la obra y comenzaré ahora". Uno de mis mejores amigos, Andrés, ha elegido este método de retiro. Andrés se retiró hace varios años de la vicepresidencia de uno de los más grandes bancos del país, y esto fue verdaderamente el Día de Graduación para él. Se estableció como asesor comercial; y su paso decidido es asombroso.

Ahora en sus sesentas, sirve a numerosos clientes y es un orador de gran demanda en el país. Uno de sus grandes proyectos es ayudar a fundar una fraternidad para jóvenes profesionales de ventas y ejecutivos. Cada vez que lo veo, Andrés parece estar más joven. El es un joven de 30 en su espíritu. Poca gente que conozco, de cualquier edad, está cosechando tanto de la vida como este veterano ciudadano que ha resuelto no salirse al campo de pastoreo.

Y los sujetos como él no son aquellos aburridos viejos gruñones que sienten pena de sí mismos porque son viejos.

Las metas, los ideales intensos, pueden mantener viva a una persona cuando nadie podría hacerlo. La madre de un alumno mío de la universidad contrajo cáncer cuando su hijo sólo tenía dos años de edad. Su situación era difícil, pues además su esposo había fallecido apenas tres meses antes de que se diagnosticara su enfermedad. Sus doctores le daban una muy pequeña esperanza. Pero esta mujer no se rindió. Ella estaba decidida a ver a su hijo de dos años hacer una carrera, manejando una pequeña tienda de menudeo que su esposo le había dejado. Hubo muchas operaciones quirúrgicas. En cada oportunidad los médicos dijeron: "sólo unos meses más."

El cáncer nunca fue curado, pero esos "pocos meses más" se alargaron hasta 20 años. Ella llegó a ver a su hijo graduarse en la universidad. Seis semanas más tarde ella murió.

Una meta, un deseo ardiente, fue lo bastante poderoso como para impedir una muerte segura durante dos décadas.

Use las metas para vivir más. Ninguna medicina en el mundo, y su médico puede decírselo, es tan poderosa para proporcionar una larga vida como lo es el deseo de hacer algo.

La persona resuelta a lograr el máximo éxito conoce el principio de que el progreso se realiza **paso a paso**. Una casa se construye ladrillo por ladrillo. Los torneos de fútbol se ganan venciendo un juego a la vez. Un almacén crece con cada cliente nuevo. Todo gran logro es una serie de pequeños logros.

Un conocido escritor comentó en la revista *Readers Digest* que el mejor consejo que haya recibido alguna vez es el que recomienda el principio del "próximo kilómetro". He aquí un fragmento:

"Durante la Segunda Guerra Mundial, yo y varios compañeros más tuvimos que lanzarnos en paracaídas desde un ruinoso avión de transporte de la Armada, en la selva montañosa de la frontera Burma-India. Pasaron varias semanas antes de que una expedición de rescate pudiera llegar hasta nosotros, y entonces comenzamos una penosa y fatigosa marcha hacia la India civilizada. Nos enfrentábamos a una travesía de casi 250 km, a través de montañas, bajo el calor y las lluvias monzónicas de agosto.

"En la primera hora de marcha se hundió profundamente un clavo de la bota en mi pie, para el atardecer tenía heridas sangrantes del tamaño de monedas de 50 centavos en ambos pies. ¿Podría recorrer co-

jeando más de 200 km? ¿Podrían los demás, algunos en peor estado que yo, completar esa distancia? Estábamos convencidos de que no podríamos. Pero **podríamos** llegar cojeando a esos riscos, **podríamos** llegar para la noche al próximo pueblo amigable. Y eso, por supuesto, era todo lo que teníamos que hacer...

"Cuando renuncié a mi trabajo y a un salario para emprender la elaboración de un libro de un cuarto de millón de palabras, no podía admitir que mi mente se detuviera a considerar el alcance total del proyecto. Habría, con seguridad, abandonado lo que se ha convertido en mi más profunda fuente de orgullo profesional. Trataba de pensar solamente en el siguiente párrafo, no en la próxima página, ni mucho menos en el próximo capítulo. De este modo, durante seis meses continuos, no hice otra cosa más que redactar un párrafo tras otro. El libro 'se escribió por sí mismo'.

"Hace años, asumí la tarea de redactar y transmitir por radio diariamente los que hasta ahora suman 2 000 guiones. Si me hubieran pedido en aquel entonces que firmara un contrato para escribir 2 000 guiones me hubiese negado ante la desesperación de la enormidad de tal encargo. Pero sólo se me pidió escribir uno, el siguiente, y así todos los que he escrito."

El principio de "el próximo kilómetro" le funcionó a este escritor y le funcionará también a usted.

El método de ir paso a paso es el único camino inteligente para lograr un objetivo. La mejor fórmula que he escuchado para dejar de fumar, la que ha funcionado a muchos amigos más que ninguna otra, es lo que yo llamo el método de hora por hora. En vez de tratar de llegar al objetivo final —liberarse del hábito— proponiéndose sólo no volver a fumar, la persona se propone no fumar durante una hora más. Al término de esa hora, el fumador simplemente renueva su propósito de no fumar durante otra hora. Más tarde, a medida que el deseo disminuye, se extiende el periodo a dos horas, luego a un día. Con el tiempo, se logra el objetivo. Las personas que desean liberarse de golpe del hábito fracasan, pues el esfuerzo psicológico es más de lo que pueden soportar. Una hora es fácil; para siempre es difícil.

Lograr cualquier objetivo exige un método de paso a paso. Para el joven ejecutivo, cada tarea asignada, por insignificante que pueda parecer, debería ser vista como una oportunidad de dar un paso adelante. Un vendedor se destaca por manejar la responsabilidad de una venta a la vez.

Para el sacerdote cada sermón, para el profesor cada clase, para el científico cada experimento, para el hombre de negocios cada conferencia es una oportunidad para dar un paso adelante hacia su gran meta.

Algunas veces parece que alguien llega al éxito de golpe. Pero si usted revisa la historia pasada de la gente que pareció llegar a la cumbre repentinamente, descubrirá mucho trabajo de cimentación que fue previamente realizado, y esos hombres "exitosos" que pierden la fama tan pronto como la encontraron fueron simplemente farsantes que no edificaron una base sólida.

Al igual que un hermoso edificio se construye a partir de piedras, cada una de las cuales parece insignificante en sí misma, de igual manera se construye una vida exitosa.

Haga esto. Comience a marchar hacia su meta final haciendo la próxima tarea que tenga que desempeñar, sin importarle lo insignificante que pueda parecer, dé un paso hacia adelante en la dirección correcta. Guarde esta pregunta en su memoria y úsela para evaluar todo lo que haga: "¿Me ayudará esto a llegar a donde quiero ir?" Si la respuesta es no, retroceda; si es sí, vaya hacia adelante.

Es claro, no damos un gran salto hacia el éxito. Llegamos allí paso a paso. Un excelente plan es ponerse cuotas mensuales que cumplir.

Examíñese. Decida qué cosas específicas tiene que hacer para volverse más eficiente. Use la forma que se ofrece a continuación como guía. Bajo cada uno de los encabezados anote las cosas que hará en los próximos 30 días. Luego, al concluir ese periodo de 30 días, revise su progreso y propóngase una nueva meta a 30 días. Siempre manténgase trabajando en las "pequeñas" cosas, para estar en forma para las grandes cosas.

GUIA DE MEJORAMIENTO EN 30 DIAS

De aquí a _____

- A. Cambiaré estos hábitos: (sugerencias)
1. Postergar las cosas.
 2. Lenguaje negativo.
 3. Ver televisión más de 60 minutos por día.
 4. Chismorrear.

B. Adquiriré estos hábitos: (sugerencias)

1. Haré un estricto examen matinal de mi apariencia.
2. Planearé el trabajo del día una noche antes.
3. Elogiaré a la gente en cada oportunidad.

C. Incrementaré mi valor ante mi jefe de las siguientes maneras: (sugerencias)

1. Haré un mejor trabajo de organización de mis subordinados.
2. Aprenderé más sobre mi compañía, qué hace, y los clientes a los que sirve.
3. Haré tres sugerencias específicas para que mi compañía sea más eficiente.

D. Incrementaré mi valía en mi hogar de estas formas: (sugerencias)

1. Mostraré más aprecio por las pequeñas cosas que hace mi esposa y que he estado dando por descontadas.
2. Una vez por semana, haré algo especial con toda mi familia.
3. Daré una hora por día de mi completa atención a mi familia.

E. Aguzaré mi mente de estos modos: (sugerencias)

1. Invertiré dos horas cada semana en leer revistas profesionales de mi campo específico.
2. Leeré un libro de autoayuda.
3. Haré cuatro amigos nuevos.
4. Dedicaré 30 minutos diarios a una reflexión tranquila, imperturbable.

La próxima vez que vea a una persona particularmente equilibrada, bien arreglada, de pensamientos claros, eficaz, acuérdese que no nació de ese modo. Mucho esfuerzo consciente, realizado día a día, hizo de ella la persona que es. Crear nuevos hábitos positivos y destruir los viejos y negativos es un proceso de todos los días.

Elabore su primera guía de mejoramiento en 30 días ahora mismo. A menudo, cuando discuto sobre ponerse metas, alguien comenta esto: "Me doy cuenta de que trabajar por un propósito es importante, pero con mucha frecuencia suceden cosas que perturban mis planes."

Es verdad que hay muchos factores fuera de su control que de hecho afectan su destino. Puede haber enfermedades serias o una muerte

en su familia, el trabajo detrás del cual está usted puede esfumarse, puede tener un accidente.

Así pues, hay una cosa que debemos tener siempre en mente: **hay que estar preparados para dar un rodeo sin perder el paso.** Si usted fuera conduciendo por una carretera y llegara a una parte en que la carretera estuviera bloqueada, no se quedaría ahí ni regresaría a su casa. Una carretera cerrada significa sencillamente que usted no puede llegar a donde quiere por ese camino. Usted simplemente buscaría otro camino para llegar adonde quiere ir.

Observe lo que hacen los líderes militares. Cuando ellos elaboran un plan maestro para lograr un objetivo, también bosquejan planes alternativos. Si algo imprevisible sucediera que descartara el plan A, cambian al plan B. Usted puede descansar tranquilo en un avión aun cuando el aeropuerto donde se planeó aterrizar estuviese cerrado, pues usted sabe que el piloto que conduce esa aeronave tiene pistas de aterrizaje alternativas y una reserva de combustible.

Es rara la persona que ha logrado un éxito de alto nivel sin haber tenido que desviarse, muchas veces.

No tenemos por qué cambiar nuestras metas cuando nos desviamos. Sólo tomemos una ruta diferente.

Usted probablemente ha escuchado a muchas personas decir cosas como ésta: "Oh, cómo desearía haber comprado acciones de XX en 19... Tendría una pila de dinero hoy."

Normalmente la gente piensa en invertir en términos de acciones o bonos, propiedades de bienes raíces u otro tipo de propiedades. Pero la más grande y compensadora inversión es la **autoinversión**, adquiriendo cosas que proporcionen poder mental y habilidad.

Los negocios progresistas saben que lo fuertes que van a ser de aquí a cinco años no depende de lo que logren en cinco años, sino más bien de lo que se logre, invirtiendo, este año. El beneficio proviene de una sola fuente: la inversión.

Aquí hay una lección para todos nosotros. Para obtener un beneficio, para lograr una recompensa extra por encima del ingreso "normal" en los años venideros, debemos invertir en nosotros mismos. Debemos invertir para lograr nuestros objetivos.

A continuación encontrará dos clases de autoinversión que pueden redundar en jugosos beneficios para los años venideros:

1. Invierta en educación. La verdadera educación es la más acertada inversión que puede hacer por usted mismo. Pero asegúrenos de

que comprendemos realmente qué es la educación. Algunas personas miden la educación en función del número de años pasados en una escuela o del número de diplomas certificados y títulos logrados. Pero esta idea cuantitativa de la educación no da como resultado necesariamente una persona exitosa. El gerente de *General Electric* expresa la actitud de los gerentes de más alto nivel en los negocios hacia la educación de la siguiente manera: "Dos de nuestros más destacados presidentes nunca tuvieron la oportunidad de asistir a la universidad. Aunque algunos de nuestros actuales directivos tienen títulos de doctores, 12 de 41 no tienen ningún diploma universitario. Estamos interesados en la competencia, no en los diplomas." Un título o un diploma puede ayudarlo a conseguir un empleo, pero no le garantizará el progreso en el trabajo. "Las empresas se interesan en la competencia (habilidad), no en los diplomas."

Para otros, la educación significa la cantidad de información que una persona ha almacenado en su mente. Pero el método que consiste en acumular información no lo llevará adonde usted quiere ir. Dependemos cada vez más de los libros, archivos y de las máquinas para almacenar información. Si sólo pudiésemos hacer lo que puede hacer una máquina, nos veríamos en verdaderos problemas.

La verdadera educación, aquella en la que vale la pena invertir, es la que desarrolla y cultiva su mente. Lo bien educada que está una persona se mide por lo mucho que su mente se ha desarrollado, en síntesis, por qué tan bien piensa.

Cualquier cosa que mejore nuestra habilidad para pensar es educación. Y usted puede educarse de muchas formas; pero las más eficientes fuentes de educación para muchísima gente están próximas a los colegios y universidades. La educación es su negocio.

Si usted no ha estado hace tiempo en una universidad, se llevará maravillosas sorpresas. Se sentirá encantado por la diversidad de programas que ofrecen. Se sentirá incluso más complacido al descubrir quiénes van a la escuela luego del trabajo: no los farsantes, sino más bien las personas prometedoras, muchas de las cuales ya tienen posiciones de mucha responsabilidad. En un curso vespertino para 25 personas que recientemente conduje, había un propietario de una cadena de 12 tiendas de venta al menudeo, dos jefes de compras de una cadena nacional de alimentos, cuatro ingenieros graduados, un coronel de la Fuerza Aérea, y varios otros de similar nivel.

Mucha gente obtiene títulos en estos días, en programas vespertinos, pero el título, que al final de cuentas es sólo un pedazo de papel, no es su motivación principal. Ellos van a la escuela para enriquecer sus mentes, lo cual es un camino seguro para invertir en un futuro mejor.

Y no se equivoque a este respecto, la educación es un verdadero negocio. Una inversión de \$1 200 a \$2 000 le puede permitir estar en la escuela una noche por semana durante un año completo. Calcule el gasto como un porcentaje del total de sus ingresos, y luego pregúntese: "¿No vale la pena esta pequeña inversión por mi futuro?"

¿Por qué no tomar una decisión de inversión hoy mismo? Llámela Escuela: Una noche a la semana de por vida. Lo mantendrá en actitud de progreso, joven, alerta. Lo mantendrá al día en los temas de su interés, y lo rodeará de personas que también van a alguna parte.

2. Invierta en cosas que promuevan en usted nuevas ideas. La educación le ayuda a moldear su mente, la amplía, la entrena para enfrentar situaciones nuevas, y para solucionar problemas. Las cosas que promueven en usted el surgimiento de ideas sirven a un propósito semejante; alimentan su mente, le dan material constructivo para pensar.

¿Dónde se encuentran las mejores fuentes que suscitan ideas? Hay muchas, pero para obtener una constante provisión de material de ideas de alta calidad, ¿por qué no hacer esto?: conseguir por lo menos un libro de estimulación al mes y suscribirse a dos revistas o publicaciones que refuercen sus ideas. Por tan sólo una mínima suma y un mínimo de tiempo, usted puede acceder a los más grandes pensadores que existen en cualquier parte.

En un almuerzo, cierto día, escuché a una persona decir: "Pero cuesta \$200 al año. Yo no puedo pagar esa suma para tener esa publicación." Su compañero, obviamente una persona de mente más triunfadora le replicó: "Bueno, creo que yo no puedo darme el lujo de no tenerla."

Nuevamente, tome ejemplo de la gente exitosa. Invierta en usted mismo.

ENTREMOS EN ACCION

A continuación, en una breve recapitulación, ponga en práctica estos principios para lograr el éxito:

1. Defina con claridad a dónde quiere llegar. Hágase una imagen de sí mismo de aquí a 10 años.
2. Escriba su plan a 10 años. Su vida es demasiado importante para dejarla al azar. Anote en un papel lo que quiere lograr en cuanto al trabajo, el hogar, y socialmente.
3. Entréguese a sus deseos. Póngase metas para tener más energía. Póngase metas para hacer las cosas. Fíjese objetivos y descubrirá el verdadero disfrute de vivir.
4. Haga que su meta principal sea su piloto automático. Al dejar que su objetivo lo absorba, se hallará tomando las decisiones correctas para alcanzar su meta.
5. Consiga su anhelo paso a paso. Considere cada tarea que le toque desempeñar, sin importar lo pequeña que pueda parecer, como un paso hacia su meta.
6. Póngase metas para 30 días. Los esfuerzos día a día dan resultados.
7. Tome desviaciones en su itinerario. Un desvío sencillamente significa otra ruta. No tiene que significar jamás abandonar la meta.
8. Invierta en usted mismo. Adquiera aquellas cosas que le puedan dar fuerza y eficiencia mental. Invierta en educación. Invierta en cosas que promuevan en usted el surgimiento de ideas.

Cómo pensar como un líder

Recuerde que usted no es arrastrado a los altos niveles del éxito. Más bien, usted es **ascendido** allí por aquellos que trabajan junto a usted y bajo sus órdenes.

Conseguir un alto nivel de éxito requiere del apoyo y la cooperación de los demás, y ganar este apoyo y cooperación de los demás requiere una habilidad de liderazgo. El éxito y la capacidad para dirigir a los otros —esto es, conseguir que hagan cosas que no harían si no fuesen dirigidos— van a la par.

Los principios para lograr el éxito explicados en los capítulos previos son valiosos instrumentos para ayudarlo a desarrollar su capacidad de liderazgo. En este punto expondremos cuatro reglas especiales de liderazgo o principios que pueden hacer que los otros realicen cosas para usted en el aspecto directivo, en negocios, en clubes sociales, en el hogar, y en cualquier lugar en que encuentre gente.

Estas cuatro reglas o principios del liderazgo son:

1. Realice intercambios en cuanto a forma de pensar con las personas en las que quiere influir.
2. Piense: ¿cuál es la manera humana de manejar esto?
3. Piense de manera progresista, crea en el progreso, fomente el progreso.
4. Tómese tiempo para hablar con usted mismo.

La práctica de estas reglas da resultados. Ponerlas en práctica en las situaciones cotidianas devela el misterio de esa dorada palabra, **liderazgo**.

Veamos cómo.

Regla núm. 1 del liderazgo: Realice intercambios en cuanto a forma de pensar con la gente en la que quiere influir.

El hacer intercambios en cuanto a la forma de pensar con la gente en la que quiere influir es un modo mágico de conseguir que los demás —amigos, compañeros, clientes, empleados— actúen de la manera que usted quiere que lo hagan. Examine estas dos historias y verá por qué.

Alfredo trabajaba como guionista televisivo y director de una gran agencia de publicidad. Cuando la agencia consiguió un nuevo cliente, un fabricante de zapatos para niños, se le asignó a Alfredo la responsabilidad de elaborar varios comerciales para televisión.

Más de un mes después de que la campaña se había lanzado, se hizo evidente que la publicidad estaba logrando poco o nada para aumentar el "movimiento del producto" en los comercios minoristas. Se enfocó la atención en los comerciales televisivos, porque en la mayoría de las ciudades se usaba sólo la publicidad por televisión.

A través de una investigación realizada entre los televidentes, se encontró que alrededor de 4% de la gente creía que era simplemente un gran comercial, "uno de los mejores", dijo ese 4%.

El restante 96% era, o bien indiferente a los comerciales, o bien pensaba abiertamente que "apestaban". Se recogieron cientos de comentarios voluntarios: "Es excéntrico. El ritmo suena como una banda de jazz a las tres de la madrugada." "A mis chicos les gusta mucho ver comerciales de TV, pero cuando llega el de los zapatos van al baño o al refrigerador." "Creo que es demasiado pretencioso." "Me parece que se están pasando de ingeniosos."

Algo sumamente interesante se descubrió cuando se reunieron y analizaron todas las entrevistas. El 4% que gustaba del comercial era gente muy parecida a Alfredo en términos de ingresos, educación, refinamiento, e intereses. El 96% restante estaba definitivamente en una clase socioeconómica diferente.

Los comerciales de Alfredo, que habían costado casi \$180 000, fracasaron porque él sólo pensó de acuerdo a propios intereses. El había preparado el comercial pensando en la forma en que él compraba zapatos, no en el modo en que los compra la gran mayoría. El desarrolló comerciales que le agradaban personalmente, no comerciales que le gustaran a la gran mayoría.

Los resultados hubiesen sido muy distintos si Alfredo se hubiese proyectado en las mentes de la gente común, y si se hubiera hecho dos preguntas: "Si yo fuese padre, ¿qué clase de comercial me habría hecho comprar esos zapatos?", "Si yo fuese un niño, ¿qué tipo de comer-

cial me habría hecho ir a decirle a mi papá o mamá que quería esos zapatos?"

Por qué Teresa falló en la venta al menudeo. Teresa es una muchacha inteligente, bien educada y atractiva, de 24 años. Recién egresada del colegio, consiguió un empleo como asistente del encargado de compras de ropa de confección de una tienda de precios bajos a medios. Entró ampliamente recomendada. "Teresa tiene ambición, talento y entusiasmo," decía una carta. "Ella sin duda va a triunfar en grande."

Pero Teresa no triunfó "en grande". Sólo duró ocho meses, y luego renunció al comercio al menudeo por otro trabajo.

Yo conocía muy bien al encargado de compras de la tienda, y un día le pregunté qué había sucedido.

"Teresa es una gran muchacha y tiene excelentes cualidades," me dijo. "Pero tiene una gran limitante."

"¿Cuál?", pregunté.

"Bien, Teresa siempre estaba comprando mercancía que a ella le gustaba, pero a la mayoría de nuestros clientes no. Seleccionaba estilos, colores, materiales y precios que le parecían adecuados sin ponerse en los zapatos de quienes compran aquí. Cuando le sugerí que cierta línea no era tal vez la más correcta para nosotros, me dijo, 'Oh, les encantará, realmente lo creo, pienso que esto se venderá rápido'.

"Teresa había sido criada en un hogar 'acomodado'. Había sido educada para exigir calidad. Los precios no eran importantes para ella. No podía ver las ropas a través de los ojos de la gente de bajos a medios ingresos. De tal suerte que la mercancía que ella compraba no era la adecuada."

El punto es éste: Para conseguir que los otros hagan lo que usted quiere, debe ver las cosas a través de los ojos de los demás. Al transar con los puntos de vista de los demás, se devela el secreto de cómo influir en los otros.

Un muy exitoso vendedor amigo mío me contó que se pasa mucho tiempo previendo cómo los probables clientes reaccionarán a su presentación antes de que él ofrezca sus productos.

El intercambio de puntos de vista con la audiencia ayuda al orador a preparar una charla más interesante y de más impacto. El hacer lo mismo con los empleados ayuda al superior a dar de forma más efectiva las instrucciones recibidas.

Un joven gerente de crédito me explicó cómo funcionaba para él esta técnica.

"Cuando fui traído a esta tienda (una tienda de ropa no muy grande), como asistente del gerente de crédito, fui asignado a la tarea de llevar toda la correspondencia de cobros. El manejo de la correspondencia de cobros de la tienda, por la forma en que se redactaban sus cartas, me desagradó profundamente. Eran fuertes, insultantes, y amenazantes. Las leí y pensé: 'Hermano, me enojaría mucho si alguien me enviase cartas como éstas; nunca pagaría.' Así que me puse a trabajar, y comencé a redactar la clase de carta que a mí me movería a pagar el importe de una cuenta vencida, si me enviaran ese aviso. Funcionó. Poniéndome en los zapatos de los clientes morosos, los cobros alcanzaron un registro muy alto."

Muchos candidatos políticos pierden las elecciones porque no logran ponerse en el lugar de los votantes típicos. Un candidato político para un cargo público, calificado ampliamente al igual que su oponente, perdió por un tremendo margen por una simple razón, cuando habló por televisión usó un lenguaje que sólo un pequeño porcentaje de los votantes pudo comprender.

Su oponente, por el contrario, pensó en términos de los intereses de los votantes. Cuando habló a la gente del campo, usó su léxico. Al dirigirse a los trabajadores de las fábrica, utilizó palabras que a ellos les resultaran familiares. Al hablar en televisión, se transformó en Votante Típico, no fue el doctor Profesor Universitario.

Tenga en mente esta pregunta: "¿qué pensaría de esto si me pusiera en el lugar de la otra persona?" Esta pregunta cimenta el camino hacia acciones más exitosas.

Pensar en los intereses de la gente en la que queremos influir es una excelente regla de razonamiento en todas las situaciones. Hace unos años un pequeño fabricante de aparatos electrónicos desarrolló un fusible que jamás se quemaba. El fabricante puso un precio a su producto para la venta de \$8, y luego contrató a una agencia de publicidad para promover su venta.

El encargado de la publicidad se interesó inmediatamente con un gran entusiasmo. Su plan era abarcar el país con una publicidad masiva de TV, radio y periódicos. "Ya está," dijo, "venderemos 10 millones el primer año." Sus consejeros trataron de advertirle que fuera prudente, explicándole que los fusibles no son un producto popular, no tienen un atractivo romántico, y la gente, al comprar fusibles, quiere conseguirlos tan baratos como sea posible. "¿Por qué no," le dijeron sus con-

sejeros, "usar revistas selectas y venderlos a personas de altos niveles de ingresos?"

No fue atendida su opinión, y la campaña masiva se realizó solamente para ser interrumpida al cabo de seis semanas, a causa de los "desalentadores resultados".

Este fue el problema: el jefe de publicidad vio el precio alto de los fusibles con sus ojos, los ojos de una persona que gana \$120 000 al año. Su falla fue no ver el producto a través de los ojos del mercado masivo, la gente de ingresos entre \$12 000 y \$15 000 al año. Si él se hubiese puesto en esa posición, habría tenido la sensatez de dirigir la campaña a la gente con niveles de ingresos más elevados, y de este modo se habría salvado su negocio.

Desarrolle su poder para hacer intercambios con la gente en la que quiere influir. El siguiente ejercicio le ayudará.

PRACTIQUE EL INTERCAMBIO EN CUANTO A PUNTOS DE VISTA

EJERCICIOS

Situación

Para mejores resultados, pregúntese:

1. Al dar instrucciones de trabajo a alguien
"Mirándolo desde el punto de vista de alguien que es nuevo en esto, ¿he puesto las cosas en claro?"
2. Al escribir un comercial
"Si yo fuera un probable comprador típico, ¿cómo reaccionaría ante este anuncio?"
3. Modo de telefonear
"Si yo fuese la otra persona, ¿qué pensaría de una voz como la mía y de mis modales por teléfono?"

4. Regalos

"¿Es este regalo algo que me gustaría a mí o es algo que a él le agradará?"
(Generalmente existe una enorme diferencia)

5. El modo en que doy órdenes

"¿Me gustaría cumplir las órdenes si me las diesen del modo en que se las doy a los demás?"

6. Disciplina de los niños

"Si yo fuese el niño —considerando su edad, experiencia y emociones— ¿cómo reaccionaría ante esta disciplina?"

7. Mi apariencia

"¿Qué pensaría de mi superior si se vistiese como yo?"

8. Al preparar una charla

"Considerando los antecedentes e intereses de la audiencia, ¿qué pensaría yo de este comentario?"

9. Entretenimiento

"Si yo fuese uno de mis huéspedes, ¿qué clase de comida, música y entretenimiento me gustaría más?"

Ponga a trabajar para usted el principio de transar con los demás:

1. Considere la situación de la otra persona. Póngase, por así decirlo, en sus zapatos. Recuerde, los intereses de ella, su ingreso, inteligencia, y antecedentes pueden diferir considerablemente de los suyos.

2. Ahora pregúntese, "Si yo estuviese en su situación, ¿cómo reaccionaría ante esto?" (Sea lo que sea que quiera usted que haga.)

3. Luego tome la medida que a usted lo motivaría si fuese la otra persona.

Regla núm. 2 del liderazgo:- Piense, ¿cuál es la manera humana de tratar esto?

La gente usa diferentes maneras para abordar las situaciones de liderazgo. Un medio es asumir la posición de dictador. El dictador toma todas las decisiones sin consultar a los afectados. Se rehúsa a escuchar la opinión de sus subordinados sobre la cuestión, porque, quizás en lo

más íntimo, está temeroso de que su subordinado pueda tener razón y eso le haría perder prestigio.

Los dictadores no duran mucho. Sus subordinados fingirían lealtad por un rato, pero pronto se genera el desorden. Se van algunos de los mejores empleados, y aquellos que permanecen se integran para conspirar contra el tirano. El resultado es que la organización deja de funcionar con fluidez. Esto coloca al dictador en una mala posición ante su jefe.

Una segunda técnica de liderazgo es la fría, mecánica, la actitud de "yo soy un libro de reglas". La persona que utiliza este método maneja todo exactamente de acuerdo a su libro. No reconoce que toda regla, política o plan es sólo una guía para las cosas comunes. Este "líder" trata a los seres humanos como si fueran máquinas. Y de todas las cosas que no le gustan a la gente, quizás la más desagradable es ser tratado como una máquina. La actitud fría, impersonal, de experta eficiencia no es la ideal. Las "máquinas" que trabajan para él sólo desarrollan parte de su energía.

Las personas que llegan a niveles altísimos de liderazgo usan un tercer medio, que llamaremos de "ser humano".

Hace varios años trabajé estrechamente con Juan S., que es un director de la sección de desarrollo de ingeniería (de una gran manufactura de aluminio). Juan había logrado un gran dominio del método de "ser humano" y estaba disfrutando sus recompensas. De docenas de pequeñas maneras, Juan hizo que sus acciones dijeran: "Usted es un ser humano. Yo lo respeto. Estoy aquí para ayudarlo de todas las formas que pueda."

Cuando una persona proveniente de otra ciudad se incorporaba a su departamento, Juan no tenía inconveniente en ayudarlo a buscar un alojamiento confortable.

Ayudado por el trabajo de su secretaria y de otras dos empleadas, él les festejaba las fiestas de cumpleaños a todos los miembros de su equipo. Los 30 minutos, o más, requeridos para este pequeño evento no constituyan una pérdida, sino más bien una inversión para conseguir lealtad y resultados.

Cuando Juan se enteró de que un miembro de su equipo pertenecía a una congregación religiosa no muy común, lo llamó y le explicó que él haría los arreglos necesarios para que pudiese observar sus fiestas religiosas que no coincidiesen con las comunes.

Cuando un empleado o alguien de su familia estaba enfermo, Juan lo recordaba. También se tomaba un tiempo para felicitar a la gente de su grupo, en forma individual, por sus logros fuera del trabajo. Pero la prueba más grande de la filosofía de Juan de "ser humano" se evidenció en el modo en que manejó un problema de despido. Uno de los empleados, que había sido contratado por el antecesor de Juan, simplemente carecía de la aptitud e interés que se requerían para el trabajo.

Juan manejó el problema en forma magnífica. No usó el procedimiento convencional de llamar al empleado a su oficina, darle en principio la mala noticia y luego 15 ó 30 días para irse.

En cambio, hizo dos cosas poco comunes. Primero, le explicó por qué sería ventajoso para él que encontrase una nueva colocación donde sus aptitudes e intereses fuesen más útiles. Trabajó con el empleado y lo puso en contacto con un afamado asesor vocacional. Luego, hizo algo más allá de lo que era su deber. Ayudó a este empleado a conseguir entrevistas con directores de otras empresas donde se necesitasen sus aptitudes. A tan sólo 18 días después de la conferencia de "despido", este empleado estaba reubicado en una situación muy prometedora.

Este procedimiento de despido me intrigó, así que le pedí a Juan que me explicara la idea que había detrás de todo ello. Me lo explicó de esta manera: "Hay una vieja máxima que he forjado y mantenido en mi mente," comenzó diciendo, "cualquiera que esté bajo el poder de un hombre, lo está también bajo su protección. Nunca deberíamos haber contratado a este hombre, en primer lugar porque no está preparado para esta clase de trabajo. Pero si así se hizo, lo menos que podía hacer por él era ayudarlo a reubicarse.

"Cualquiera," continuó Juan, "puede contratar a una persona. Pero la prueba de liderazgo está en cómo se maneja uno en un despido. Ayudando a que ese empleado se reubicara antes de dejarnos, proporcioné un sentimiento de seguridad laboral en todos los de mi departamento. Les hice saber, por ejemplo, que nadie iba a quedar desamparado en la calle mientras yo estuviese aquí."

No cometa errores. El lema para el liderazgo de Juan, "ser humano", da resultados. Nunca hubo sesiones de chismes secretos sobre Juan. El recibía un incuestionable apoyo y lealtad. Disfrutaba de la máxima seguridad laboral pues él se la daba a sus empleados.

Por espacio de 15 años he estado muy relacionado a una persona que llamaré Roberto. Tiene casi 60 años ahora. Recorrió un camino difícil. Con una educación a golpes y sin dinero, Roberto se halló sin trabajo en un determinado momento, pero él siempre ha sido un luchador. Para no estar desocupado, puso un negocio de tapicería en su cochera. Gracias a sus incansables esfuerzos, el negocio creció y hoy es una moderna planta de fabricación de muebles con más de 300 empleados.

Hoy Roberto es millonario. El dinero y las cosas materiales han dejado de ser una preocupación para él; es rico también de otras formas; él es millonario en amigos, felicidad, y satisfacción.

De las muchas valiosas cualidades de Roberto, destacan su tremendo deseo de ayudar a los demás. Es humano y es un especialista en tratar a los demás del modo en que los seres humanos quieren ser tratados.

Un día Roberto y yo estábamos discutiendo el asunto de criticar a las personas. Su forma humana de hacerlo es una fórmula maestra. Así es como él lo ve: "Yo no creo que haya nadie que diga que soy demasiado blando o un debilucho. Dirijo un negocio. Cuando algo no va bien, lo arreglo. Pero es el modo en que lo arreglo lo importante. Si los empleados están haciendo algo mal o están cometiendo un error, yo soy doblemente cuidadoso de no herir sus sentimientos o hacerlos sentir ínfimos y avergonzados. Sólo uso cuatro sencillos pasos.

"Primero, hablo con ellos en privado.

"Segundo, los elogio por lo que están haciendo bien.

"Tercero, les señalo en el momento aquello que podrían hacer mejor, y les ayudo a encontrar la manera de hacerlo.

"Cuarto, los vuelvo a elogiar por sus puntos buenos.

"Y esta fórmula de los cuatro pasos resulta. Al hacerlo así, la gente me lo agradece pues me ha podido dar cuenta de que es exactamente la manera en que les agrada ser tratadas. Al salir de esta oficina sabrán que no sólo son muy buenos, sino que pueden ser aún mejores.

"Toda mi vida he apostado a la gente," dice Roberto, "y cuanto mejor la trato, tantas más cosas buenas me suceden. Honestamente, no es que lo planee; es sólo que así funciona.

"Deja que te dé un ejemplo. Hace más o menos 6 años, uno de mis hombres de producción vino a trabajar borracho. Muy pronto hubo una conmoción en la planta; parece que este sujeto había agarrado un envase de 20 litros de barniz, y lo estaba desparramando por todo el

lugar. Bien, los otros trabajadores le quitaron el barniz, y el capataz de la planta lo escoltó hasta afuera.

"Me dirigí fuera y lo encontré recostado contra el edificio en una especie de estupor. Lo ayudé a levantarse, lo llevé hasta su automóvil y lo conduje a su casa. Su mujer estaba frenética. Traté de convencerla de que todo estaba en orden. 'Oh, pero usted no comprende,' me dijo, el señor Roberto (que era yo) no soporta a nadie borracho en su trabajo: Jaime ha perdido su trabajo, y ahora, ¿qué haremos? Le dije que su esposo no sería despedido. Ella me preguntó cómo lo sabía. La razón, le expliqué, es que yo soy el señor Roberto.

"Ella casi se desmaya. Le dije que haría todo lo que pudiera para ayudar a Jaime en la planta, y le pedí que hiciese lo mismo en su casa, y que quería verlo en el trabajo al día siguiente.

"Cuando regresé a la planta bajé al departamento de Jaime y les hablé a sus compañeros de trabajo. Les dije 'Ustedes han visto hoy aquí algo desagradable, y quiero que lo olviden. Jaime regresará mañana. Sean amables con él. Ha sido durante mucho tiempo un buen trabajador y, ¡tenemos la obligación de darle otra oportunidad!'

"Jaime regresó al otro día y la bebida nunca más volvió a ser un problema. Yo olvidé pronto el incidente. Pero Jaime no. Hace dos años, de la oficina central del sindicato local enviaron algunos hombres aquí para negociar los contratos del personal. Tenían algunas demandas sorprendentes, sencillamente fuera de la realidad. Jaime —el tranquilo, sumiso Jaime— se convirtió de repente en un líder. El se ocupó en recordarle a la gente de la planta que ellos siempre habían tenido un muy buen trato por parte del señor Roberto y que no necesitaban que viniese gente de fuera a decirles cómo conducir sus asuntos.

"Los visitantes se marcharon, y como de costumbre, negociamos nuestros contratos como amigos, gracias a Jaime."

Aquí hay dos formas de usar el principio de "ser humano" para ser un buen líder. Primero, cada vez que se enfrente a un asunto difícil que involucre a personas, pregúntese: **¿Cuál es la manera humana de manejar esto?**

Razone sobre esta pregunta cuando haya algún desacuerdo entre sus subordinados, o un empleado causa problemas.

Recuerde la fórmula de Roberto para ayudar a que los demás corrijan sus errores. Evite el sarcasmo. Evite ser cínico. Evite hacer que la gente descienda uno o dos escalones. Evite tener que poner a los demás en su lugar.

Pregúntese: "¿cuál es el modo humano de tratar a la gente?" Siempre trae beneficios —algunas veces pronto, otras más tarde, pero siempre en más provechoso.

Una segunda forma de beneficiarse con la regla de "ser humano" es dejar que sus acciones muestren que usted pone en primer lugar a la gente.

Muestre interés en los logros de sus subordinados fuera del trabajo. Trate a todos con dignidad. Acuérdese de que el principal propósito de la vida es disfrutarla. Como regla general, cuanto más interés muestre por una persona, más producirá ésta para usted y su producción es lo que lo conducirá a un éxito cada vez más grande.

Alabe a los empleados que están bajo su supervisión dándoles recomendaciones favorables en cada oportunidad que tenga. Es una vieja costumbre norteamericana admirar al hombre que está de parte de la persona pequeña. Sus subordinados apreciarán sus recomendaciones y su lealtad para con usted, lo harán crecer. Y no tenga miedo de que esto pueda disminuir su propia importancia ante los ojos de su superior. Por el contrario, un hombre lo suficientemente grande para ser humilde de parece más digno de confianza que el hombre inseguro que se siente impulsado a llamar la atención por sus logros. Un poco de modestia le permite ir más lejos.

Elogie a sus subordinados personalmente cuando le sea posible. Felicítelos por su cooperación. Elógielos por cada esfuerzo extra que ellos hacen. El elogio es el mayor y más sencillo incentivo que puede darse a la gente, y a usted no le cuesta nada. Además, un voto dado a alguien no postulado a una candidatura, ha derrocado más de una vez a un candidato poderoso y conocido. Usted nunca sabe cuándo sus subordinados puedan entrar en su defensa.

Practique el elogiar a las personas.

Tratándose de personas, tome el camino amable. Sea humano.

Regla núm. 3 del liderazgo: Piense en el progreso, crea en el progreso, impulse el progreso.

Una de las cosas más halagüeñas que cualquiera puede decir de usted es: "Sigue el rumbo del progreso. Es el hombre para este trabajo."

Las promociones en todos los campos le llegan a los individuos que creen —se empeñan— en el progreso. Los líderes, los auténticos líderes, se dan poco. Los que sostienen el estado actual de las cosas, la gente que dice que todo está bien, que mejor no movamos las cosas, supe-

ran en número a los progresistas (aquellas que piensan que hay mucho por mejorar, que debemos ponernos a trabajar y hacerlo mejor). Unase a la élite del liderazgo. Desarrolle una visión de futuro. Hay dos cosas específicas que puede hacer para desarrollar una visión progresista.

1. Pensar en mejorar en todo lo que haga.
2. Establecer parámetros altos en todo lo que haga.

Hace varios meses el presidente de una empresa mediana me pidió que lo ayudara a tomar una decisión importante. Este directivo había hecho su negocio por cuenta propia y había estado llevando a cabo la función de gerente de ventas. Ahora, con siete vendedores en su empresa, decidió que el próximo paso era promover a uno de ellos al puesto de gerente de ventas. Redujo el número de candidatos a tres, los cuales tenían una experiencia y desempeño similares en las ventas.

Mi tarea era pasar un día con cada uno de estos hombres y luego dar mi punto de vista sobre qué persona me parecía la más adecuada para dirigir el grupo. A cada hombre se le dijo que un asesor lo visitaría para discutir los aspectos generales del programa de comercialización. Por razones obvias, no se les habló acerca del propósito específico de mi visita.

Dos de los hombres reaccionaron de forma muy parecida. Ambos estuvieron bastante incómodos conmigo. Parecían percibir que yo estaba allí para "cambiar las cosas". Cada uno de ellos era un auténtico defensor del sistema tradicional. Ambos aprobaban el modo en que se estaban haciendo las cosas. Yo les hice preguntas sobre cómo estaban distribuidas las zonas, el programa de participaciones, el material de venta promocional —todas las facetas del trabajo de comercialización. Pero en todos los puntos, la respuesta siempre era "todo está muy bien". En los aspectos específicos, ambos me explicaron por qué el actual sistema no podía ni debería ser cambiado.

En resumen, ambas personas querían que el sistema tradicional siguiera operando igual. Uno de ellos me dijo mientras me llevaba a mi hotel: "No sé con exactitud por qué pasó el día conmigo, pero dígale al señor M. de parte mía que todo está muy bien como está, que no vaya a reestructurar nada."

El tercer hombre era maravillosamente diferente. Estaba encantado con la empresa y orgulloso de su crecimiento. Pero no estaba del todo

satisfecho. El reclamaba mejoras. Durante todo el día esta persona me contó sus ideas para hacer nuevos negocios, proveer de mejores servicios a los clientes, reducir las pérdidas de tiempo, revisar el plan de participaciones para dar mayores incentivos, todo para que él —y la compañía— pudieran hacer más. Había planeado una nueva campaña de publicidad en la que había estado pensando. Al dejarlo, su último comentario fue: "En verdad aprecio mucho la posibilidad de contarle a alguien mis ideas. Hemos hecho un buen equipo, pero creo que podemos mejorarlo."

Mi recomendación, por supuesto, fue para el tercer hombre. Fue una recomendación que coincidió perfectamente con los sentimientos del jefe de la compañía. Crea en la expansión, en la eficiencia, en los nuevos productos, en los nuevos procesos, en escuelas mejores, en la prosperidad acrecentada.

¡Crea y empéñese en el progreso; y será un líder!

Siendo joven, tuve la oportunidad de comprobar cómo una distinta forma de pensar de un líder podía conseguir una asombrosa diferencia en el desempeño de sus seguidores.

Asistí a una escuela primaria en el campo: ocho grados, una maestra, y cuarenta niños, todos apretujados entre cuatro paredes de ladrillo. Una maestra nueva era todo un acontecimiento. Guiados por los muchachos "grandes" —de séptimo y octavo grado— los alumnos nos propusimos ver hasta donde podíamos llegar.

Un año, eso fue casi un caos: todos los días había docenas de las travesuras escolares usuales, guerras de papel mascado y aviones de papel. Luego se sucedieron los mayores incidentes, tales como dejar a la maestra fuera con la escuela cerrada, durante medio día. Otro día todos los muchachos de los grados superiores trajeron sus perros a clase.

Déjeme decir que esos niños no eran delincuentes. Robar, la violencia física y el daño deliberado no habrían sido sus objetivos. Ellos eran chicos saludables condicionados por la enérgica vida rural y necesitados de una salida para sus tremendas energías encerradas, y su ingenuidad. Bien, la maestra, de algún modo, se las arregló para permanecer en la escuela hasta el fin de ese año. A nadie le sorprendió encontrar una nueva maestra al inicio del siguiente ciclo escolar.

La nueva maestra consiguió un comportamiento sorprendentemente distinto de los alumnos. Apeló a su orgullo personal y sentido del respeto. Los alentó a desarrollar un buen juicio. A cada niño se le asig-

nó una responsabilidad específica, como lavar los pizarrones o limpiar los borradores, o hacer ejercicios para calificar a los alumnos de los grados inferiores. La nueva maestra halló formas de encauzar la energía que había sido tan mal dirigida meses antes.

Su programa educativo estaba centrado en forjar el carácter.

¿Por qué los niños actuaron como diablillos un año y como angelitos al año siguiente? La diferencia estuvo en el líder, su maestra. Con toda honestidad, no podemos echarle la culpa a los niños por gastar bromas y hacer travesuras durante todo un año escolar. En la nueva situación la maestra estableció las reglas.

La primera maestra, en el fondo, no se interesaba por el progreso de los niños. Ella no fijó metas a los alumnos. No los alentó. Ella no pudo controlar su temperamento. No le gustaba enseñar y, por lo tanto, a los alumnos no les gustaba aprender.

Pero la segunda maestra tenía altos y positivos parámetros. Ella quería a los niños sinceramente, y quería que lograran mucho. Consideraba a cada uno como un individuo. Ella obtuvo disciplina fácilmente porque en todo lo que hacía, ella era disciplinada. Y en cada caso, los alumnos ajustaron su conducta para adecuarse al ejemplo dado por la maestra.

Encontramos que esta misma clase de adaptación tiene lugar todos los días en grupos de adultos. Durante la Segunda Guerra Mundial los jefes militares continuamente observaban que la moral más alta no se encontraba en las unidades donde los comandantes eran "tranquilos", "relajados", y "apáticos". Las unidades de choque estaban guiadas por oficiales con altos principios, que hacían cumplir las reglas militares con propiedad e imparcialidad. El personal militar sencillamente no respeta ni admira a los oficiales sin principios.

Los estudiantes universitarios, también, siguen las pautas de los ejemplos dados por los profesores. Los estudiantes bajo la dirección de un cierto profesor faltan a clase, copian en los exámenes, y se las arreglan de diversas maneras para aprobar sin un estudio serio. Pero los mismos estudiantes a cargo de otro profesor trabajan voluntariamente muy duro para aprender la materia.

En las situaciones comerciales encontramos también individuos que modelan su actitud con base en la de su superior. Estudie atentamente a un grupo de empleados. Observe sus hábitos, modales, actitudes para con la compañía, ética, autocontrol. Luego compare lo que vea con el comportamiento de su superior, y descubrirá asombrosas similitudes.

Cada año muchas corporaciones que se han estancado y van en la pendiente son puestas de nuevo a flote. ¿Y cómo? Cambiando a algunos directivos de arriba. Las compañías (y las universidades, iglesias, clubes, sociedades, y todo tipo de organizaciones) se reconstruyen exitosamente de arriba hacia abajo, no de abajo hacia arriba. Cambie el pensamiento en la cima y automáticamente cambiará la forma de pensar en la parte inferior.

Recuerde esto: cuando usted se hace cargo del liderazgo de un grupo, las personas de ese grupo comenzarán inmediatamente a ajustarse a los principios que usted establezca. Esto es más notorio durante las primeras semanas. Su mayor interés es, "descifrarlo", con la mira puesta en usted, tratar de descubrir lo que espera de ellos. Observarán cada movimiento que usted haga. Pensarán: ¿cuánta soga me dará?, ¿cuánto quiere que se haga?, ¿qué tan indulgente será?, ¿qué tendré que hacer para agradarle?, ¿cómo actuará si llego tarde?, ¿qué dirá si hago esto o aquello?

Una vez que lo sepan, ellos actuarán de acuerdo con ello.

Controle el ejemplo que usted da. Use como guía este viejo pero siempre adecuado cuarteto:

¿Qué clase de mundo

sería éste,

si todos en él

fuesen como yo?

Para dar más significación a este autoexamen, sustituya la palabra **mundo** por **compañía** de modo que se lea:

¿Qué clase de compañía

sería ésta,

si todos en ella

fuesen como yo?

De forma similar, pregúntese qué clase de club, comunidad, escuela, iglesia sería si todos en ellos actuaran como usted.

Piense, hable, actúe, viva de la manera en que quiera que sus subordinados piensen, hablen, actúen, vivan —y lo harán.

Después de cierto tiempo, los subordinados tienden a convertirse en copias al carbón de su jefe. La manera más simple de lograr un desempeño del más alto nivel es sin duda que valga la pena duplicar la copia original.

**¿SOY UN PENSADOR PROGRESISTA?
REVISE LA LISTA**

A. ¿Pienso en términos de progreso en lo que respecta a mi trabajo?

1. ¿Valoro mi trabajo con la actitud de "¿cómo puedo hacerlo mejor?"
2. ¿Elogio a mi compañía, a su gente, y los productos que ella vende, en cada oportunidad posible?
3. ¿Son mis parámetros con referencia a la cantidad y calidad de mi producción más altos ahora que hace 3 ó 6 meses?
4. ¿Estoy dando un buen ejemplo a mis subordinados, mis compañeros, y otros que trabajan conmigo?

B. ¿Pienso en términos de progreso con respecto a mi familia?

1. ¿Es más feliz mi familia hoy que 3 ó 6 meses atrás?
2. ¿Estoy siguiendo un plan para mejorar el nivel de vida de mi familia?
3. ¿Tiene mi familia una amplia variedad de actividades estimulantes fuera del hogar?
4. ¿Doy a mis hijos un ejemplo de búsqueda de progreso, de ser partidario del progreso?

C. ¿Pienso en términos de progreso respecto a mí mismo?

1. ¿Puedo decir con sinceridad que soy ahora una persona más valiosa que hace 3 ó 6 meses?
2. ¿Estoy siguiendo un programa organizado de automejoramiento para incrementar mi valía frente a los demás?
3. ¿Tengo metas que contemplan por lo menos los cinco próximos años?
4. ¿Impulso cada organización o grupo al cual pertenezco?

D. ¿Pienso en términos de progreso respecto a mi comunidad?

1. ¿He hecho algo durante los últimos 6 meses que crea sinceramente que haya mejorado mi comunidad (vecindario, iglesias, escuelas, etc.)?
2. ¿Impulso los proyectos de mi comunidad que valen la pena, más que objetar, criticar, o quejarme?
3. ¿He tomado la iniciativa en cuanto a hacer alguna mejora que valga la pena en mi comunidad?
4. ¿Hablo bien de mis vecinos y conciudadanos?

Regla núm. 4 del liderazgo: Tómese tiempo para hablar consigo mismo y estimule el poder supremo del pensamiento.

Generalmente nos imaginamos a los líderes como gente muy ocupada. Y lo son. El liderazgo requiere estar pendiente de las cosas. Pero aunque a menudo es pasado por alto, es importante hacer notar que los líderes pasan un tiempo considerable solos, solos con nada más que su propio pensamiento.

Revise la vida de los grandes líderes religiosos y encontrará que cada uno de ellos pasaba solo un tiempo considerable. Así lo hacía Jesús, Buda, Confucio, Mahoma, Gandhi —cada líder religioso destacado, a lo largo de la historia, pasaba mucho tiempo en soledad, fuera de las distracciones de la vida.

Los líderes políticos, también; aquellos que dejaron palabras perdurables para la humanidad, para bien o para mal, consiguieron una visión en la soledad. Resulta interesante preguntar si Franklin D. Roosevelt hubiera desarrollado su inusual capacidad de liderazgo si no hubiese pasado tanto tiempo solo mientras se recuperaba de su ataque de poliomielitis. Harry Truman pasó mucho tiempo, de joven y también como adulto, en una granja de Missouri.

Es bastante posible que Hitler no hubiese conseguido poder, de no haber pasado meses en la cárcel, solo, donde tuvo tiempo de redactar *Mein Kampf* (*Mi lucha*), ese brillante y perverso plan que les vendió a los alemanes en un momento de ceguera.

Muchos de los líderes del comunismo que han probado ser tan diplomáticamente expertos —Lenin, Stalin, Marx, y muchos otros— pasaron tiempo en prisión, donde pudieron, sin distracción, planear sus futuros movimientos.

Conducir universidades exige a los profesores encargados dar cátedra tan sólo cinco horas a la semana, de modo que tengan tiempo para pensar.

Muchos destacados directivos de negocios están todo el día rodeados de asistentes, secretaria, teléfonos, y reportes. Pero síglos durante 168 horas a la semana y 720 horas al mes y descubrirá que pasan una sorprendente cantidad de tiempo en pensamientos ininterrumpidos.

El asunto es éste: la persona exitosa en cualquier área se toma tiempo para conversar consigo misma. Los líderes usan la soledad para ensamblar las piezas de un problema, para hallar soluciones, para planear, y, en una frase, para elaborar su superpensamiento.

Mucha gente no logra explotar su poder creativo de liderazgo, pues hablan con todos y de todo en lugar de hacerlo consigo mismas. Usted conoce bien a esta clase de gente. Es la gente que viaja grandes distancias para **no** estar sola. Llega a los extremos para rodearse de personas. No puede soportar estar sola en su oficina, así que anda rondando por allí en busca de otras personas. Muy raramente pasa las tardes sola. Siente la compulsiva necesidad de hablar con otros en cada momento libre. Devora una tremenda dieta de pequeñas charlas y chismes.

Cuando esta gente se ve forzada por las circunstancias a estar físicamente sola, encuentra medios para evitar estar mentalmente sola. En esos momentos recurre a la televisión, al periódico, radio, teléfono, cualquier cosa que ocupe su proceso de pensamiento. En realidad está diciendo: "Señor T.V., señor Periódico, ocupa mi mente. Tengo miedo de ocuparla con mis propios pensamientos."

El señor "no puedo soportar estar solo" rehuye el pensamiento independiente. Mantiene su mente embotada. Siente un terror psicológico de sus propios pensamientos; y con el tiempo se vuelve cada vez más superficial. Comete muchos actos apresurados. No logra desarrollar una firmeza en cuanto a sus propósitos, o sea, estabilidad personal. El es, desafortunadamente, ignorante del superpoder que hay, sin usar, tras su frente.

No sea un señor "no puedo soportar estar solo". Los líderes exitosos estimulan su superpoder estando solos. Usted también puede.

Veamos cómo:

Como parte de un programa de desarrollo profesional les pedí a 13 participantes que se encerraran solos durante una hora por día durante dos semanas.

Se les pidió a los participantes que se aislaran de todas las distracciones y pensaran en forma constructiva sobre cualquier cosa que les viniese en mente.

Al final de las dos semanas, cada participante, sin excepción, comunicó que la experiencia resultó ser sorprendentemente práctica y valiosa. Uno de ellos atestiguó que antes de esta experiencia de soledad estaba a punto de romper con un directivo de otra compañía, pero después de pensarla claramente encontró la causa del problema y la forma de solucionarlo. Otros comentaron que solucionaron problemas relacionados con gran variedad de cosas como cambios de empleo, dificultades en el matrimonio, la compra de una casa, y la elección de un colegio para su hijo adolescente.

Cada asistente al entrenamiento comentó en forma entusiasta que había adquirido un mayor conocimiento de sí mismo —sus fortalezas y debilidades— del que jamás había tenido antes.

Los participantes también descubrieron algo más que es sumamente significativo: **¡Descubrieron que las observaciones y decisiones que tomaron al estar solos, en una soledad controlada, tenían la forma misteriosa de ser 100% correctas!** Descubrieron que cuando se dispersa la niebla, la elección correcta se ve a través de un límpido cristal. La soledad manejada siempre da resultados.

Hace unos días, un compañero mío cambió su postura por completo acerca de un asunto problemático. Senti curiosidad de saber por qué había cambiado su forma de pensar, ya que el problema era muy elemental. Su respuesta fue algo así: "Bien, no había tenido las cosas claras en mi mente como para darme cuenta de lo que debía hacer. Así que me levanté a las 3:30 esta mañana, me tomé una taza de café, y solo, me senté en el sofá hasta las 7:00. Veo el asunto de un modo más claro ahora. Así que lo único que me queda por hacer es cambiar mi posición al respecto."

Y su nueva postura resultó ser por completo acertada.

Decídase ahora a destinar cierto tiempo todos los días (al menos treinta minutos) para usted solamente.

Quizás en la mañana temprano, antes de que nadie esté dando vueltas, sea la mejor hora para usted. O tal vez sería mejor a última hora de la noche. Lo importante es elegir el momento en que su mente esté fresca y usted pueda estar libre de distracciones.

Usted puede usar este tiempo para desarrollar dos clases de pensamientos: dirigidos y no dirigidos. Para desarrollar un pensamiento dirigido, revise el problema más importante al que se enfrenta. En soledad, su mente estudiará el problema con mayor objetividad y lo conducirá a una respuesta correcta.

Para el caso de los pensamientos no dirigidos, sólo deje que su mente elija sobre qué desea pensar. En momentos como estos, su mente subconsciente estimula su banco de memoria que a su vez alimenta su mente consciente. Los pensamientos no dirigidos son muy útiles para realizar una autoevaluación. Le ayudan a profundizar en aspectos básicos, del tipo de "¿cómo puedo hacerlo mejor?", "¿cuál debería ser mi próximo paso?".

Recuerde, el principal trabajo de un líder es pensar, y la mejor preparación para el liderazgo es pensar. Pase algún tiempo en soledad controlada cada día y piense para alcanzar el éxito.

RESUMEN

Para ser un mejor líder, ponga en práctica estos cuatro principios del liderazgo.

1. Haga intercambios en cuanto a formas de pensar con la gente en la que quiere influir. Le será fácil conseguir que los demás hagan lo que usted quiere si ve las cosas a través de los ojos de ellos. Hágase esta pregunta antes de actuar: "¿qué pensaría de esto, si intercambiara papeles con la otra persona?"
2. Aplique el principio de "ser humano" en sus tratos con los demás. Pregúntese: "¿Cuál es el modo humano de manejar esto?" En todo lo que usted haga demuestre que pone a la gente en primer lugar. Sólo dé a los demás la clase de trato que a usted le gusta recibir. Será recompensado.
3. Piense en el progreso, crea en el progreso, impulse el progreso. Reflexione en cómo mejorar todo lo que hace. Tenga miras altas en todo lo que realice. Después de cierto tiempo los subordinados tienden a convertirse en copias al carbón de su jefe. Asegúrese de que vale la pena duplicar el original. Hágase el siguiente propósito: "En casa, en el trabajo, en la vida de comunidad, si hay progreso, estoy con él."
4. Tómese tiempo para conversar con usted mismo y aliente el poder supremo de pensar. La soledad controlada trae beneficios. Usela para liberar su poder creativo. Usela para solucionar problemas personales y de negocios. Así que, pase algún tiempo solo todos los días, dedicado exclusivamente a pensar. Use la técnica de pensamiento que usan todos los grandes líderes. Converse con usted mismo.

**COMO USAR LA MAGIA DE PENSAR EN GRANDE
EN LA MAYORIA DE LAS SITUACIONES
CRUCIALES DE LA VIDA**

Hay algo mágico en pensar en grande. Pero es tan fácil de olvidar. Cuando usted tropieza con alguna dificultad severa existe el peligro de que el alcance de su pensamiento se aminore. Y cuando eso sucede, usted pierde.

Abajo encontrará algunas guías para que su pensamiento mantenga un gran alcance cuando usted se sienta tentado a tener miras pequeñas.

Quizás usted quiera escribir estas guías en tarjetas para que las pueda tener a la mano como referencia.

A. Cuando la gente mezquina trate de hacerlo caer, PIENSE EN GRANDE. Sin duda hay gente que quiere que usted pierda, que tenga infortunios, que se le censure. Pero esa gente no puede lastimarlo si usted recuerda tres cosas:

1. Usted lleva las de ganar cuando rechaza contender con la gente mezquina.
2. Espere ser recortado. Es una prueba de que usted está creciendo.
3. Acuérdese de que los que recortan están psicológicamente enfermos. Sea grande. Sienta pena por ellos.

Piense lo suficientemente en grande como para inmunizarse contra los ataques de la gente mezquina.

B. Cuando el sentimiento de "Yo no tengo lo que se necesita" lo invada, PIENSE EN GRANDE. Recuerde: Si usted piensa que es débil, lo es. Si usted piensa que es inepto, lo es. Si piensa que es de segunda clase, lo es.

Sacúdase esa tendencia a venderse barato con estas herramientas:

1. Luzca importante. Eso ayuda a que se sienta importante. La manera como se ve en lo exterior tiene mucho que ver en cómo se siente interiormente.
2. Concéntrese en sus aciertos. Elabore un comercial para venderse a usted mismo y úselo. Aprenda a sobrevalorarse. Conozca su lado positivo.
3. Sitúe a los demás en la perspectiva adecuada. La otra persona es sólo otro ser humano, así que, ¿por qué tenerle miedo?

¡Piense tan en grande como para ver lo bueno que es usted en verdad!

C. Cuando una discusión o disputa parezca inevitable, PIENSE EN GRANDE. Resista exitosamente la tentación de discutir y disputar:

1. Preguntándose, "Bueno, con sinceridad, ¿es esto realmente importante como para discutir por ello?"
2. Recordando que nunca se gana nada en una discusión, sino que siempre se pierde algo.

Piense lo suficientemente en grande como para ver que las querellas, discusiones, riñas y pleitos nunca lo ayudarán a llegar a donde usted quiere.

D. Cuando se sienta derrotado, PIENSE EN GRANDE. No es posible lograr un gran éxito sin adversidades y contratiempos. Pero es posible vivir por el resto de su vida sin fracasos. Los grandes pensadores reaccionan ante los contratiempos de esta forma:

1. Tomando los reveses como una lección. Aprenda de ellos. investiguelos. Uselos para impulsarse. Rescate algo de cada contratiempo.
2. Combinando la perseverancia con experimentación. Dése un respiro y reinicie con nuevos acercamientos.

Piense tan en grande como para ver que la derrota es un estado mental, nada más.

E. Cuando el romance se comienza a disipar, PIENSE EN GRANDE. El tipo de pensamiento negativo y mezquino de "ella (él) es desagradable conmigo, así que yo lo seré más aún" hace estragos en el romance, destruye el afecto que pudiera existir. Haga esto cuando las cosas no estén yendo bien en el amor:

1. Concéntrese en las mejores cualidades de la persona que quiere que lo ame. Ponga las pequeñas cosas donde les corresponde —en el segundo plano.
2. Haga algo especial por su pareja —y hágalo a menudo.

Piense lo suficientemente en grande para encontrar el secreto de la felicidad conyugal.

F. Cuando sienta que se está deteniendo el progreso en su trabajo, PIENSE EN GRANDE. No importa lo que haga ni cuál sea su ocupación, el más grande nivel, el ingreso más elevado, vienen de una sola cosa: Incrementar la cantidad y calidad de su desempeño. Haga esto:

Piense: "Lo puedo hacer mejor." Lo mejor no es inalcanzable. Siempre hay modo de hacer todo mejor. Nada en este mundo se hace tan bien como se podría. Y cuando piense, "lo puedo hacer mejor", los medios para hacerlo mejor aparecerán. Pensar "lo puedo hacer mejor" pone en marcha su capacidad creativa.

Piense lo suficientemente en grande como para ver que si usted pone el servicio primero, el dinero llegará solo.

En palabras de Publilius Syrus:

**Un hombre sabio será el dueño de su mente
Un necio será su esclavo**

Esta obra se termino de imprimir en Marzo del 2010 en Editores impresores fernandez S.A de C.V
Retorno 7 de sur 20 No 23 Col. Agricola Oriental México D.F. Se tiraron 5,000 Ejemplares más
sobrantes para reposición,correo electronico : eif2000@prodigy.net.mx