

EL ÉXITO EN LA VIDA PROFESIONAL

Fundación para el Desarrollo de la Consciencia

ÍNDICE

Contexto. ¿Cuál es el propósito de la experiencia humana?

Capítulo 1. La prosperidad

Capítulo 2. Qué significa ser líder

Capítulo 3. El jefe como asesor

Capítulo 4. Las claves del éxito profesional

Conclusiones

Ejercicios de entrenamiento

Contexto. ¿Cuál es el propósito de la experiencia humana?

Antes de entrar en el siguiente tema es conveniente situarnos dentro de un contexto que plantea una nueva forma de ver la vida, un nuevo paradigma; éste nos permite ser más felices y comprender al ser humano. No es necesario estar de acuerdo con todo lo que se expondrá a continuación, ni creerse nada, pues no hablamos de creencias; tan sólo es necesario verificar en la propia vida los resultados de aplicar esta información, para comprobar si son válidos para uno mismo.

Si tales resultados internos son de felicidad, paz y armonía, entonces sabremos que esta información es verdadera; si las vivencias externas en cuanto a relaciones, salud, recursos y adaptación al medio mejoran, entonces verificaremos que esta información es de sabiduría.

El propósito de la experiencia humana es evolucionar, desarrollar nuestra consciencia para llenarnos de sabiduría y amor. Todos los seres humanos, sin excepción, hemos venido al mundo para trabajar en nuestro desarrollo espiritual, compartiendo y participando en experiencias con otros seres humanos. La vida es un formidable proceso pedagógico del Universo; el planeta Tierra es un “colegio espiritual” y cada experiencia vivida se puede comparar con un curso académico.

El desarrollo espiritual es un trabajo interno, absolutamente individual y personal. Nadie puede hacerlo por otro, pero tampoco puede hacerse “sin otro”; es decir, necesitamos de la interacción y de la experiencia con otras personas para poder elaborar nuestro propio desarrollo —para conocernos a nosotros mismos—. A veces, en lugar de asumir el propio desarrollo, pretendemos interferir en el de los demás; en esos casos, en vez de aprender de los otros, deseamos cambiarlos. Lo que se consigue con esto es distorsionar el proceso pedagógico, o intentar distorsionarlo, y con ello se complica la propia vida.

Sólo comprendiendo esto es posible ser eficientes al hacerse la pregunta: ¿qué nos quiere enseñar la vida en cada situación?, ya que toda situación es un aprendizaje. Se trata, en definitiva, de aprender a transmutar la ignorancia en sabiduría.

Cuando notamos que el sufrimiento está desapareciendo, que la paz interior se vuelve invulnerable y que la propia capacidad de crear, hacer, amar y servir se expresa sin condición ni restricción alguna, significa que hemos alcanzado la sabiduría.

Con el fin de sentar las bases de una nueva civilización que produzca un mayor nivel de satisfacción para todas las personas es necesario comenzar por armonizarnos nosotros mismos. Para ello resulta indispensable estudiar las Leyes Universales y aplicar los principios que conducen a la sabiduría. Hay que tomar en cuenta que sólo por medio de la práctica constante y desechando las teorías y conceptos que demuestren ser equivocados es como llegaremos realmente a la sabiduría. Así será posible desarrollar la paz y la armonía directamente sobre el terreno, con la enseñanza de la vida diaria, puesto que la vida es la mejor escuela y la naturaleza la mejor maestra.

Para alcanzar la eficiencia únicamente hay que dejar de enfrentarse al orden perfecto del Universo; la ineficiencia mental es necesaria para descubrir, a través de la saturación, que existen las Leyes del Universo. Cuando ya hemos sufrido lo suficiente estamos preparados para comprender las Leyes. Para cesar el enfrentamiento externo primero tiene que cesar el interno, y para ello es necesario haber aceptado que todo lo que existe y todo lo que sucede es perfecto y necesario, porque tiene un propósito de amor.

El estudio y comprensión del porqué de las cosas que existen y suceden nos puede conducir al reconocimiento de las Leyes, que a su vez permiten crear un futuro mejor para la Humanidad.

Existen siete Leyes del Universo que rigen la totalidad de sus procesos de creación, administración y evolución. De esas siete, cuatro son fundamentales, puesto que controlan el desarrollo y la evolución de la consciencia de la especie humana en cualquier lugar del Universo. Esas cuatro Leyes conforman el triángulo inferior de las mismas, mientras que la Ley de Evolución es la superior, la que rige sobre el triángulo inferior —también llamado *triángulo del infierno*, por ser la parte más baja de las Leyes Universales—.

Estaremos dentro de la Ley cuando amemos, disfrutemos y valoremos lo que tenemos. Todo lo que está dentro de la Ley funciona y fluye por sí solo.

Todo lo que trae sufrimiento, angustia, dolor, enfermedad, es porque vamos en contra de las Leyes y a través de eso las voy a reconocer. Los resultados que tenemos cuando nos salimos de las Leyes nos permiten

reconocer su existencia. Es necesario cometer errores para poder descubrir la Ley. Los errores no son el problema, el problema es no aprender de ellos.

La Ley está diseñada para que nosotros mismos hagamos un cambio, no para que intentemos cambiar a los demás.

Como se puede ver en los cuadros siguientes, la experiencia humana está regida por cuatro Leyes específicas.

LEY	POSTULADOS	EFECTOS DE VIOLAR LA LEY
NATURALEZA	1. Todo lo que es complementario se atrae. 2. Todo ser vivo requiere del alimento específico para su especie. 3. Toda manifestación natural requiere de las condiciones propicias. 4. Todo ser vivo tiene por instinto el sentido de la Ley. 5. Todos los ciclos de la naturaleza tienen funciones específicas. 6. Toda violación de la Ley produce graves consecuencias. 7. Todo ser vivo tiene su función.	Malestares físicos: desnutrición, enfermedades, vicios, degeneración, miseria, hambre, taras físicas y mentales, malformaciones físicas, desequilibrio ecológico, erosión, plagas, acortamiento de la longevidad...

LEY	POSTULADOS	EFECTOS DE VIOLAR LA LEY
ARMONÍA	1. Todo lo que se emite, acciona, reacciona y vuelve. 2. Todo lo que se ataca se defiende. 3. Todo lo que agrada se acepta. 4. Sólo el amor puede transformar a las bestias en personas. 5. Sólo la comprensión evita la destrucción. 6. Debemos manejar las situaciones, y no ser manejados por ellas. 7. El ejemplo es el mejor maestro.	Malestares psicológicos y problemas de relaciones: desconfianza, temor, distanciamiento, aislamiento, individualismo, soledad, tristeza, depresión, peleas, timidez, incomunicación, desunión, fronteras, traumas, complejos...

LEY	POSTULADOS	EFECTOS DE VIOLAR LA LEY
CORRESPONDENCIA	1. Toda situación es un aprendizaje. 2. Toda circunstancia es generada por uno mismo. 3. No hay ningún evento que no corresponda a quien lo vive. 4. Las personas estamos ubicadas en el lugar que exactamente nos corresponde. 5. Venimos a la vida con lo necesario para vivirla. 6. Sólo sucede lo que tiene que suceder. 7. Sólo damos o tenemos lo necesario.	Malestares en el medio de vida individual: bloqueos, insatisfacción, dificultad para tener éxito en lo que se hace, disputas desgastantes contra las circunstancias de la vida, incapacidad de asumir la propia vida, miedos, angustias, frustraciones constantes...

LEY	POSTULADOS	EFFECTOS DE VIOLAR LA LEY
EVOLUCIÓN	1. Sólo la experiencia permite comprender la verdad. 2. Sólo los opuestos inducen el desarrollo de la consciencia. 3. Sólo se asciende de nivel mediante la transformación correspondiente. 4. Sólo se es el resultado de uno mismo. 5. Sólo nos enfrentamos a las situaciones que no hemos comprendido. 6. Sólo la necesidad de comprensión es la razón de la existencia física. 7. Sólo desde el desequilibrio se puede reconocer el equilibrio.	Malestares sociales: rebeldía, anarquía o autodestrucción, cuando se limitan las experiencias por vivir; guerras, huelgas, violencia, revoluciones, delincuencia, odio, conflictos, cuando se imponen los conceptos humanos.

En los cuadros anteriores vemos en la parte derecha los efectos de violar la Ley. En el tema sobre las Leyes del Universo encontraremos además una explicación de los beneficios de no violar la Ley.

Es importante no confundir las Leyes Universales con las leyes humanas ni con las normas; las primeras son inmutables y no derogables, se originan en la sabiduría del Absoluto o la Divinidad y por ello son absolutas; no se pueden modificar ni negociar, y su desobediencia implica un resultado negativo —en el sentido de desagradable—, y también uno positivo —en el sentido del aprendizaje que supone—. Por eso se dice que en realidad los seres humanos no construimos leyes, sino que dictamos normas; las llamamos *leyes humanas*, pero son normas, porque son derogables, transitorias y útiles para un momento dado.

Hemos venido al planeta Tierra a desarrollar las tres virtudes internas: Felicidad, Paz interior y Amor o Servicio a los demás. Este desarrollo conlleva excelentes resultados en los cuatro ámbitos: Relaciones, Recursos, Salud y Adaptación al medio:



La idea es utilizar estas virtudes para relacionarse con lo externo. Aprender a ser felices, a tener paz y a amar es el verdadero propósito que nos trajo a los seres humanos al mundo físico de la materia.

VIRTUDES	CARACTERÍSTICAS	CIENCIA DONDE SE ESTUDIA	REPRESENTA O SE DESARROLLA EN
Felicidad	0% sufrimiento 100% comprensión 100% autovaloración	Aceptación	La función
Paz	0% conflictos 0% reactividad 0% enfrentamientos 100% respeto	Asumiendo la vida con sabiduría	El destino
Amor	100% capacidad de servicio 0% resistencia, 0% miedo 100% adaptación 100% compromiso	Incondicionalidad	La misión

La felicidad, la paz y el amor son principios de la esencia divina; no tienen polaridad, sino que son inmutables.

Aprender a **ser felices**:

- ✓ Para aprender a ser feliz sólo hay que afrontar todo lo que se crea que le arrebatara a uno la felicidad.
- ✓ Para ser feliz no se necesita nada externo, sólo comprensión y una actitud mental determinada.
- ✓ La no aceptación es la única causa del sufrimiento; hay que dejar de enfrentarse a la realidad.

- ✓ Es fundamental dejar de trabajar sobre los demás, y hacerlo única y exclusivamente sobre uno mismo, modificar dentro de sí lo que molesta (el ego) para que deje de hacerlo.
- ✓ Si hay sufrimiento, se debe hacer una sola pregunta: ¿qué es lo que no estoy aceptando?; ahí residirá la respuesta.
- ✓ Todas las personas, sin excepción, tienen lo necesario para ser felices; no obstante, muy pocas saben ser felices con lo que tienen.

Aprender a **tener paz**:

- ✓ Ninguna cosa o persona proporciona paz.
- ✓ La paz interior es el resultado del propio desarrollo espiritual, no un don.
- ✓ El manejo de la paz requiere varios elementos: una información clara y precisa para comprender que la vida es un proceso de amor y que el mal no existe, la habilidad para manejar la propia energía vital, y entrenamiento.
- ✓ Si se pierde paz hay que preguntarse: «¿A qué me estoy resistiendo?; ¿qué quiero cambiar?; ¿a quién estoy culpando?».

Aprender a **amar al prójimo como a uno mismo**:

- ✓ Para ello sólo hay que participar o compartir el tiempo con personas que tengan comportamientos muy diferentes a los propios, para aprender a amarlos y a respetarlos tal cual son.
- ✓ El amor es inofensivo, invulnerable, inmutable, universal y neutro.
- ✓ El amor supone una comprensión total del Universo; es una forma de ser y no necesita "objeto" sobre el que proyectarse.
- ✓ El amor no es una fuerza, sino una herramienta.
- ✓ El amor no es un sentimiento.
- ✓ Amar es dar siempre lo mejor de uno mismo.

- ✓ Si existe desmotivación lo mejor es pensar por qué estoy permitiendo que la situación concreta limite mi capacidad de servicio, que en realidad no debe depender de los eventos externos.

Al desarrollar las tres virtudes internas se obtienen excelentes resultados externos en los cuatro ámbitos:

- ✓ En las relaciones.
- ✓ En los recursos.
- ✓ En la salud.
- ✓ En la adaptación al medio.

En la experiencia de vida de cualquier ser humano están presentes cinco elementos: el propósito, el destino, la misión, la función y la intención.

1. El propósito

Existe un propósito de amor que nos trajo al mundo de la materia; es el objetivo perfecto de aprender dos cosas:

- a) Ser feliz por uno mismo, es decir, no depender de nada ni nadie para gozar de paz interior y felicidad.
- b) Amar al prójimo como a uno mismo, esto es, respetar los derechos de todos los seres del Universo.

Y esto, ¿cómo se aprende? Aquí se puede ver la perfección del diseño pedagógico del Absoluto. Para llevar a cabo el ejercicio de aprender a ser feliz por uno mismo se necesita vivir en un lugar, con unas personas determinadas y en unas circunstancias en las que todo lo que suceda alrededor sea más o menos agresivo. De este modo nos daremos cuenta de que nuestro problema no se debe a lo que ocurre alrededor, sino a la forma en que nos relacionamos con ello, y al rechazo y la resistencia que pongamos en marcha.

En cuanto a la segunda parte, amar al prójimo como a uno mismo, significa respetarlo tal cual es, no pretender cambiarlo, no ejercer resistencia ante los demás. Es necesario vivir en un lugar donde las personas que lo rodean a uno piensen diferente, tengan costumbres variadas, crean cosas distintas. De este

modo aprenderemos a amarlas como son, sin juzgarlas ni condenarlas. Así se cumple el propósito de amor; es la auténtica razón por la cual los seres humanos estamos en el planeta Tierra.

Hace más de 2.000 años, el Maestro Jesús nos enseñó esto cuando dijo: «Ama a tus enemigos»; que no son nuestros enemigos, sino que son personas que piensan de manera diferente.

Ser feliz significa experimentar cero sufrimiento ante lo que pasa; y amar significa ofrecer cero resistencia a los demás. La sabiduría es igual al amor, no al sentimiento. A quien tiene amor le importan mucho los demás, pero no sufre; en cambio, a la persona que no posee sabiduría, pero sí bondad le importan mucho los demás, pero sufre enormemente. Al que no le importa, el indolente, el indiferente, ése no posee sabiduría ni bondad.

2. El destino

Es lo que venimos a aprender del mundo de la materia —aprender a manejar las siete herramientas de amor para tener paz invulnerable—; es una gran oportunidad para aprender lo que nos falta.

Todos traemos al mundo un destino inevitable, sumamente valioso. La cultura nos enseña a tratar de evadir el destino en lugar de mostrarnos cómo aprovecharlo. La clave para aprovechar el destino es: «Tú tienes la capacidad para disfrutar cualquier cosa que hagas, porque esa capacidad está en ti». Sin embargo, si alguien dice a su hijo: «Tienes que hacer siempre lo que te gusta», le generará un bloqueo enorme.

El destino es un diseño pedagógico cuyo propósito es permitir a los seres humanos verificar y descubrir una información que rige el Universo y su orden perfecto. Por lo tanto, es la mejor oportunidad para trascender la totalidad de las limitaciones humanas. En lugar de quejarnos de las dificultades que la vida presenta, debemos aprovecharlas como una gran oportunidad para trascenderlas; entonces desaparecerán para siempre. Si no aprendemos de las dificultades, lejos de desaparecer, se complicarán, se mantendrán y se volverán permanentes.

3. La misión

Consiste en aquello que podemos enseñar en el mundo de la materia. La misión hay que disfrutarla intensamente, ya sea parte de la propia función o no.

La misión permite recuperar una gran cantidad de energía vital invertida en el ejercicio de aprender a ser feliz. Misión es lo que ya se ha comprendido, lo que ya se sabe; por lo tanto, se puede emplear para servir a los demás y mientras tanto disfrutar intensamente.

Tanto la misión como el destino están representados en la personalidad: éste último a través del sistema de creencias, y aquélla mediante la comprensión. A medida que transmutemos nuestra ignorancia en comprensión y sabiduría, cada vez poseeremos más misión y, por tanto, más satisfacción.

4. La función

Es lo que cada cual hace para ganarse el sustento; consiste en poner todo el entusiasmo, alegría y amor posibles en lo que se hace, aunque no sea parte de la misión.

Sabemos que todos los seres vivos tienen una función dentro del orden del Universo. Se necesita sabiduría para asumirla con alegría, con entusiasmo, con total capacidad de acción y servicio. La función no consiste en "ganarse la vida"; la vida no "se gana" porque es un don divino. Lo que uno se gana es el sustento de esta entidad biológica, de este cuerpo.

Así, el sustento lo tenemos garantizado como resultado de la función. Quien es feliz y disfruta de lo que hace, siempre tendrá abundancia de recursos.

5. La intención

Es lo que queremos para nosotros mismos o para los demás. La intención se ha de orientar de forma tal que no interfiera con los destinos de los demás ni trate de evadir el destino propio.

La intención es el elemento más complejo para los seres humanos actuales, porque el sentimiento, la idea de bondad y las demás ideas que nos transmitió erróneamente la cultura nos conducen de manera constante a tratar de interferir en los destinos del resto. Si aceptásemos que el destino es algo extraordinario y

no “malo”, que es la mejor oportunidad de la que disponemos para que se cumpla lo que vinimos a hacer en el mundo, dejaríamos de intentar cambiar el destino de los demás.

Cuando un hijo quiere emanciparse y los padres se oponen a ello, ¿cómo actuaremos para no interferir? Uno siempre quiere que las cosas funcionen a su manera. En este caso, los padres consideran que no es el momento adecuado porque su hijo no tiene un trabajo estable, por ejemplo, y no quieren que se vaya de casa. Los “quieros” son la causa del sufrimiento. El “quiero” también se llama egoísmo inconsciente porque nosotros queremos que los demás sean felices haciendo lo que nosotros queremos que hagan.

¿Qué sería lo sabio y amoroso en este caso? Decirle al hijo: «Para nosotros, lo más importante es que tú seas feliz y que encuentres tu camino, por lo tanto, respetamos tu decisión. Que sepas que, si quieres volver, la puerta siempre estará abierta».

En definitiva, la sabiduría implica tener claro el propósito, aprovechar el destino, disfrutar de la misión, asumir la función y manejar la intención de no interferir en el destino ajeno, y requiere que todo esto se practique en pensamiento, palabra y obra.

Capítulo 1. La prosperidad

Para empezar a trabajar con las herramientas de la prosperidad y en el proceso de desarrollo de la capacidad de liderazgo, hay que tener en cuenta y valorar lo que denominamos *el ambiente*.

El ambiente es el medio que sostiene la vida y el desarrollo de todas las empresas y actividades del ser humano. Sin un ambiente sano, estas actividades no tendrían ningún valor, pues si en su aspecto social, familiar y laboral el ambiente se deteriora, todos los esfuerzos y los aparentes progreso y bienestar alcanzados se derrumbarían al desaparecer los cimientos que los sostienen.

Una empresa sin armonía es como un edificio sin cimientos.

En los procesos económicos y sociales, la aplicación de los principios de la Ley de Armonía equivale a la preparación del terreno social, donde el líder puede sembrar las semillas de la prosperidad. La *armonía* es un equilibrio que produce satisfacción, estimula la creatividad, despierta el entusiasmo, mejora la comunicación, facilita la participación y crea un ambiente propicio para la obtención de excelentes resultados en cualquier área de la actividad humana.

Un mal ambiente acaba con cualquier entusiasmo.

El *líder* es alguien que tiene en su interior la capacidad de influir sobre el ambiente. Mientras uno crea que su estado interior depende del ambiente no podrá hacer nada, permanecerá bloqueado, pues así es imposible tener éxito; una persona que tenga esa creencia no se ha encontrado a sí misma. Para generar un proceso de prosperidad es necesario, en cambio, no permitir que los estados exteriores afecten negativamente al propio interior.

Un buen ambiente social es el semillero de la prosperidad.

El secreto de la *prosperidad* consiste en disponer de:

- ✓ En primer lugar, **un estado interior armónico** (paz interior), independientemente del ambiente externo. Estar en paz en un entorno

armónico no tiene mérito ni demanda ningún tipo de desarrollo espiritual. Por el contrario, allí donde el ambiente no es propicio es donde se forma un líder. La mejor oportunidad para aprender a ser próspero está en los ambientes difíciles.

Las personas que se encuentran en estado depresivo, y también las que se quejan todo el tiempo, sólo son capaces de sintonizar con lo negativo, lo triste, lo apático... con el fracaso, en definitiva. Para salir de esa situación les recomendamos que empiecen a sonreír, que muestren un rostro alegre, que sean optimistas, entusiastas, de modo que puedan atraer lo similar. Habitualmente, la primera respuesta que encontramos ante una propuesta así es: «Pero, ¿cómo voy a expresar algo que no siento? ¿Cómo puedo ser feliz con esta crisis?» El caso es que no hay posibilidad de salir del bloqueo y de la crisis y tener éxito en campo alguno a menos que se efectúe un cambio interno.

Lo primero que hay que hacer para tener éxito es llenarse de alegría y, precisamente, hacerlo cuando no la hay. Es parte del proceso evolutivo del ser humano llevar la luz donde no se tiene, llenarnos de luz donde reine la oscuridad, para poder alumbrar; esto ha de hacerlo el líder, pero sin contagiarse de la oscuridad externa. Sonriamos a la vida, y la vida nos sonreirá. Y cuantas más dificultades existan, con más sonrisas, alegría y entusiasmo habrá que responder, para contrastar y neutralizar el estado negativo.

- ✓ En segundo lugar, **un ambiente externo sano y agradable**, que conseguiremos respetando a los demás. El ambiente lo crea uno mismo, los ambientes sanos y positivos no existen por sí solos, sino sólo cuando hay personas que son capaces de generarlos. Si esperamos que haya un ambiente exterior perfecto que produzca en nuestro interior un estado agradable, no dispondremos de ninguna fuerza, no seremos dueños de nosotros y no estaremos liderando nada. En medio de las dificultades es donde se aprende a que el estado externo no influya sobre uno mismo.

Para ser líder, lo más importante es saber dirigirse a uno mismo. Mientras que culpemos a los demás o al ambiente de lo que sentimos no podremos ser líderes. Uno sabe que se lidera a sí mismo cuando no permite que lo que ocurre fuera afecte su interior.

En otras palabras: difícilmente alguien podrá ser líder si no maneja su propia vida. El auténtico líder es aquél que ha sido capaz de conquistarse a sí mismo, el que tiene capacidad de autocompromiso, ha desarrollado sus propias habilidades y al mismo tiempo ha superado sus debilidades.

Antes de pensar en liderar a otros necesitamos adquirir dos herramientas fundamentales:

1. La capacidad de saber cómo se hace algo: conocer con claridad el proceso que conduce al éxito.
2. La adquisición de los elementos con los que llevar a cabo ese proceso.

La prosperidad es el resultado de dar, porque para poder recibir primero hay que estar dispuesto a ofrecer algo. El líder da valores, pero no regala nada; maneja la Ley de Compensación porque no quiere perjudicar a los demás, sino que se compromete y sirve. Da aquello de lo que siempre posee lo suficiente y que jamás podrá agotarse, es decir, sus cualidades, su capacidad de servicio, su entusiasmo, su compromiso... sus valores.

No hay nada gratis en el Universo, todo funciona por la Ley de Compensación, y a ninguna persona le llegará nada más que lo que le corresponde, ni podrá perder lo que necesita. Si rompemos los ciclos de la Ley de Compensación no tendremos éxito ni seremos prósperos, y tampoco podremos servir o ayudar a nadie. Cualquiera que sea la energía, si no se repone, se agota. Esta ruptura causa los desequilibrios representados en la pobreza, la miseria, etc.

Cuando hablamos de prosperidad, no nos referimos a agotar las reservas energéticas del Universo, ni las propias, sino al incremento de tales reservas para que cada vez haya más para todo el mundo.

El verdadero líder es aquél que asume su vida —esto es, decide y se responsabiliza sin culpar a nadie—, sabe comprometerse —consigo mismo y también es capaz de generar compromiso en otros— y sabe servir. Quien fracasa no sabe comprometerse ni servir.

La *capacidad de servicio* es la característica fundamental del líder y de la persona con desarrollo espiritual. Para servir no es necesario tener ninguna profesión, ni conocimiento alguno, sólo disponer de una habilidad especial: la disposición a comprometerse con cualquier cosa. Démonos la oportunidad de

servir cada vez que se presente. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el propósito del servicio es proporcionar satisfacción y apoyo a las demás personas, de modo que si alguien cuenta con nuestro servicio recibirá lo mejor que hay en nosotros, nuestros valores.

Cuando alguien está desarrollando cualquier propósito ha de mirar a quién logra interesar en él, porque eso le mostrará cuál es su grado de *carisma*: la persona carismática es aquella que hace cosas atractivas para los demás en algún sentido. Y es que el propósito de liderazgo tiene que estar siempre sustentado en ofrecer un servicio a los demás.

Un líder hace propuestas capaces de canalizar recursos, porque si espera a llenarse de recursos para luego hacer propuestas, nunca logrará ni lo uno ni lo otro. El líder tiene habilidad para coordinar, cohesionar, comprometer a los demás, para generar un proceso que resulte atractivo y admirable. Pero no necesita inicialmente poseer nada más que su capacidad humana; es un canalizador y un cohesionador de los procesos de la abundancia.

1.1 La oportunidad

El oportunista quiere recibir sin ofrecer nada a cambio, mientras que el que aprovecha las oportunidades espera obtener resultados dando mucho. La oportunidad existe en cualquier lugar, siempre está presente, de modo que hay que saber aprovecharla. Un líder jamás pierde una oportunidad, mientras que otras personas se enfrentan a la vida en vez de fluir con ella.

La *oportunidad* es una herramienta extraordinaria de trabajo; siempre está ahí: muchas personas no la ven ni la comprenden, ni siquiera piensan que existe, pero no por eso deja de estar presente. La oportunidad es una actitud, es decir, la actitud es la que permite aprovecharla.

Pocas veces las personas ven la oportunidad en la dificultad, pero ahí es donde más evidente se hace, porque precisamente la posibilidad de ser feliz se da cuando las dificultades no significan sufrimiento para uno. Si, en cambio, pensamos que las oportunidades son sólo las que generan satisfacción en sí mismas, sin necesidad de esfuerzo, es que estamos evaluándolas mal. Por eso muchas personas dicen: «No existe la oportunidad» o «no me la dan», cuando lo que ocurre es que no la han sabido ver.

La primera oportunidad que existe es la capacidad de servir, y también la de ser feliz sirviendo y aprovechando las circunstancias. Todos disponemos de

una oportunidad en nuestro interior para crecer, tener paz y vivir felices, somos nosotros quienes nos la concedemos y también quienes nos la quitamos. Tenemos derecho a prestar nuestra función; en cambio, si nos negamos a servir, corremos el riesgo de acabar siendo pobres.

1.1.1 Formas de desperdiciar las oportunidades

- 1. La timidez y el miedo**, que es una limitación mental muy conocida: miedo a avanzar, a actuar, a servir, a hacer algo... Nuestra invitación es a decidir siempre ser el primero, no esperar a ser el segundo ni el tercero, ni mucho menos el último en hacer algo. Cuando se detecte una oportunidad simplemente hay que tomarla. El miedo nunca será una herramienta de liderazgo, sino de fracaso.
- 2. Decir “no”**. Estamos acostumbrados a decir “no”, “quién sabe”, “depende”. Ponemos condicionantes y dudas a todo lo que hacemos. Sin embargo, lo adecuado es que cuando alguien nos pida un favor, digamos: «¡Por supuesto!, ¿en qué quieres que te sirva?». Eso no significa que siempre se pueda hacer, sólo que estamos abiertos a hacerlo. Si después resulta no ser posible, se dice: «Con el mayor gusto te ayudaré a buscar otra opción». El lector ha de tener en cuenta que le estamos invitando a *renunciar al no*, con lo que nos costó a todos aprender a decir no: nos entrenamos para decirlo y resulta que ese entrenamiento fue para fracasar. Decir sí es abrirse a la posibilidad de hacer algo, de servir. En cambio, al decir no uno no sabe lo que se está perdiendo. Démonos la opción de poner en consideración lo que nos ofrecen, porque si decimos no, nadie nos ofrecerá nada más.
- 3. Las justificaciones mentales**. Siempre que haya una oportunidad de servir es imprescindible sacar todo el entusiasmo de servicio del que uno sea capaz. Con frecuencia encontramos a personas que poseen excelentes oportunidades y las desperdician utilizando justificaciones mentales del tipo: «Yo no sé hacer eso», «no me gusta», «este trabajo no es para mí», «esto no es lo mío», «no se puede confiar en nadie en esta empresa», ... Esto no son más que limitaciones mentales, y es lo que el líder jamás hace.

1.2 Herramientas para la prosperidad

Las herramientas fundamentales que hay que emplear para alcanzar la prosperidad son:

- 1. Vencer el propio miedo** para poder entrar en contacto con los valores de otros y aprovechar el potencial humano que hay alrededor. La timidez es un factor limitante para un líder, y su principal miedo es a la crítica, a qué dirán los demás. Pero no hay que preocuparse por los demás ni depender de lo que opinen de uno. Al contrario, hay que darse la oportunidad de mostrar los propios valores, y así se despertará admiración en lugar de crítica.
- 2. Aprovechar la oportunidad.** Esto quiere decir que cuando alguien pida un voluntario o cualquier otra cosa, se ha de levantar el dedo el primero, sin pensar; porque si uno no aprovecha la oportunidad, alguien la aprovechará por él.
- 3. No permitir que lo externo influya sobre uno mismo,** sino al revés, que el propio estado mental influya sobre lo externo, de modo que se trata de lograr un estado mental para la prosperidad. Esto requiere de entrenamiento, es un trabajo consciente y constante sobre uno mismo.
- 4. Generar armonía desde la sabiduría.** Cuando salimos de la ignorancia, que es la responsable del desequilibrio, nos hacemos correspondientes con un ambiente externo de armonía. Éste no cambia, lo que lo hace es el estado mental interno. El líder es capaz de crear un estado de prosperidad que le permite impregnarse de armonía y paz y proyectarlo hacia fuera.
- 5. Llenarse de entusiasmo para la acción.** La vida no responde a la inercia, por lo tanto, lo correcto es ofrecer la propia capacidad de servicio. No hay que pedir a Dios ni a ningún otro que solucione las cosas por uno, sino disponerse a servir y a abrirse para que lleguen las herramientas de servicio; de este modo se salvan las propias limitaciones.

La capacidad de servicio es una disposición interior a poner amor a cualquier labor, por elemental que sea. Si nos corresponde lavar los platos, los lavaremos con todo el entusiasmo, con el mismo amor que si nuestra función fuese dirigir una empresa.

6. Asumir la propia responsabilidad y facilitar que las otras personas comiencen a aceptar su vida sin culpar a los demás. Esto último es muy fácil: tendemos a culpar a los demás, al jefe, a la empresa, al gobierno, a la sociedad, incluso a Dios. Empezar a asumir la vida es darse cuenta de que el problema no está fuera, sino dentro de uno mismo.

7. Adquirir un compromiso total. Esto quiere decir comprometerse con uno mismo y facilitar que las otras personas también se comprometan con el proceso; eso sí, sin obligarlas, porque si se necesita obligar a alguien a hacer algo es que la capacidad de liderazgo está fallando. La mayoría de las personas no se comprometen porque creen que hacerlo les quita libertad, pero eso es porque desconocen lo que significa la libertad realmente. La *libertad* es un estado espiritual armónico en el que la persona no depende de lo que sucede fuera para tener paz. Si, por el contrario, se piensa que la libertad es hacer lo que uno quiera sin que nadie le diga nada, se estará yendo en contra de la Ley del Respeto, lo cual no es un ejercicio de libertad sino de ignorancia.

*El éxito es el resultado de un trabajo de desarrollo interior
y de un compromiso con lo que uno hace.*

La prosperidad es la capacidad de suplir las propias necesidades, ya sean afectivas, económicas, laborales, de salud, etc., de una manera excelente, independientemente de lo que se haga y del lugar en que se encuentre la persona: puede ser un ama de casa, un empleado simple o el dueño de una multinacional.

1.3 La humildad como herramienta para la prosperidad

La humildad no es pobreza, es la cualidad que nos permite terminar con el ego, el sufrimiento y el orgullo como grandes limitantes de la felicidad. *Humillarse* significa disminuir el ego, rebajar el orgullo, no quiere decir someterse.

La humildad es una virtud y la pobreza una limitación.

Nuestra propuesta consiste en ser líderes de la humildad, empezando por nosotros mismos y proyectándolo hacia otras personas. Quien alcance la virtud de la humildad tendrá un éxito rotundo en su vida, porque eliminará todas las resistencias al flujo de la riqueza del Universo. Así como es posible encontrar pobres muy orgullosos, también se puede encontrar a ricos muy humildes.

La persona que es feliz con lo que tiene dispondrá de una gran abundancia, que es el resultado lógico de la humildad. La persona humilde es rica en sabiduría y en la abundancia de los bienes que maneja, porque quien posee sabiduría no puede ser pobre. La condición mental necesaria para ser pobre es la de la ignorancia y el orgullo.

Orgullosamente pobre es quien dice que el error es del otro y que los que se equivocan son los demás. Estas personas difícilmente tienen éxito, y emplean este tipo de frases de orgullo: «Qué me vas a decir a mí, si llevo toda la vida haciendo esto»; «yo no me comprometo más con esto, si no te gusta lo que hago, ahí te dejo tu trabajo». Se trata de personas que ante un error no se permiten la opción de mejorar y aprender. Un líder con ego es un auténtico peligro.

El *juego de la humildad* hay que jugarlo todos los días; así es más divertido acabar con el ego. Con este fin necesitamos reconocer, primero, que todavía no hemos alcanzado la perfección, y segundo, que estamos dispuestos a alcanzarla reconociendo lo que aprendemos de nuestros errores. Así, por ejemplo, poner la otra mejilla supone que, aunque alguien haya cometido algún error, uno le pida perdón, porque así desarmará su orgullo y el de la otra persona. En la medida en que limpiamos nuestras limitaciones internas abrimos las puertas a la prosperidad.

La humildad supone un gran reto para el líder, porque nos vendieron la idea de que la humildad es pobreza o baja autoestima, y no lo es. Bien manejada, la humildad contribuye a acabar definitivamente con el ego.

En relación con la humildad podemos hablar del poder.

Para manejar poder se necesita tener alguna de estas dos condiciones:

- ✓ Ser suficientemente sabio (o humildemente rico). En este caso la persona manejará poder y riqueza y al mismo tiempo será feliz y tendrá satisfacción.

- ✓ No tener sentimientos, porque no los ha desarrollado. En ese caso la persona no será feliz, porque tiene miedo a perder su poder y su riqueza, y además generará muchos conflictos.

Ser *humildemente rico* es una profunda cualidad del espíritu que conecta con la abundancia y con el manejo sabio de los recursos. No hablamos de pobreza, sino de flexibilidad mental, de la capacidad para aceptar nuevas ideas, de la falta de rigidez, de romper con esos paradigmas limitantes de la felicidad y la prosperidad. Cuanto más débil sea nuestro sistema de creencias, con mayor facilidad podremos cambiarlo y abrir la puerta a la abundancia, la prosperidad, la felicidad y el éxito.

La persona de éxito sabe que cuanto más da y más sirve, más recibirá; por eso busca aumentar cada vez más su riqueza. Si se hace por sabiduría será maravilloso. Lo que sucede es que no resulta fácil captar la diferencia entre quien actúa con sabiduría y quien lo hace sin sentimientos. Una posibilidad de distinguir a estos dos tipos de individuos sería la forma de relacionarse con los demás: la persona con sabiduría lo hace de forma sencilla y humilde, mientras que la otra lo hace orgullosamente; pero en el campo económico ambas manejan principios parecidos. Una persona con sabiduría no da nada a nadie a quien no le corresponda, ni más ni menos, pero una persona llena de sentimientos de bondad no es capaz de hacer eso.

Existe una historia muy adecuada para ejemplificar esto:

«Un empresario tenía una compañía bastante grande, y uno de sus ejecutivos más importantes cometió un error que le costó a la compañía una pérdida de diez millones de dólares. El empresario lo mandó llamar y, antes de que le dijera nada, el ejecutivo le presentó su carta de renuncia. El empresario cogió la carta, la rompió y le dijo: '¿Cree usted cree que estoy loco? ¿He invertido diez millones de dólares en su formación y cree que le voy a dejar irse? Si lo hago ahora que ha cometido ese error, utilizaré lo que aprendió del error en otra empresa, pero el que pagó fui yo, así que quiero que me demuestre qué aprendió de su error'. Ante esa respuesta, el ejecutivo quedó un poco sorprendido y le dijo que se lo mostraría y que no lo volvería a cometer. Años después, el ejecutivo se entrevistó con el gerente y le demostró que no sólo había recuperado los diez millones, sino que nunca volvió a cometer ese error. El empresario sabía que

para tener éxito es necesario reconocer los propios errores, y hasta pedir perdón, y eso fue lo que hizo esta persona; como el empresario era bastante inteligente, le dio la oportunidad de enmendarlo».

1.3.1 Los principios de la humildad

Los principios de la humildad son los siguientes:

1. *Reconocer y aprender de los errores.* Reconocemos que nos hemos equivocado y que podemos aprender del error, porque ésta es una herramienta de evolución. ¿Quién no reconoce que se equivocó? Sólo el ego, y eso se llama orgullo. La persona que no reconoce que se ha equivocado no aprende del error, de modo que sus relaciones se vuelven conflictivas, y pierde en satisfacción. Necesitamos equivocarnos para aprender algo nuevo y enriquecernos espiritualmente. Todas las personas de éxito tienen en común que han aprendido de sus errores y no han vuelto a cometerlos.
2. *Pedir perdón.* Pedimos perdón cuando cometimos un error, y eso nos da tranquilidad. El error es involuntario y es necesario aprender de él. La persona orgullosa jamás pedirá perdón, porque no reconoce que se equivocó y no está dispuesta a aprender nada nuevo ni a ceder ante ninguna cosa; una persona así es "rica en ego".
3. *Poner la otra mejilla.* Cuando alguien nos agrede hay que responderle así: «Comprendo que te sientas mal, pero perdóname por favor, no quise ofenderte».

No se trata de algo físico, sino mental y espiritual. Al hacer esto, uno acaba con su ego y se libera de ese poderoso elemento negativo que tanto limita. Aun siendo agredido sin justificación, uno debe aprender a neutralizar la situación sin ofrecer resistencia, en lugar de mostrar fuerza de ego. Y la forma de no ofrecer resistencia frente a una fuerza que viene hacia uno es poniendo la otra mejilla. En términos concretos, se trata de decir a la otra persona: «Tienes razón, perdón», aun cuando no sea así.

Y es que sólo hay una forma de que una fuerza pueda actuar contra uno de manera destructiva, y es que se ejerza resistencia contra ella.

Por eso la humildad es una herramienta de sabiduría. Cuando no se hace fuerza contra nada, nada puede manifestarse en contra de uno. Ofrecer resistencia a una fuerza es igual que medir las fuerzas, y ¿qué ocurre cuando la fuerza que se aproxima es mayor que la propia? Que aplasta a la persona, y eso no supone precisamente sabiduría. En parte, las artes marciales consisten exactamente en eso, en no ejercer resistencia frente al oponente, sino usar su propia fuerza para que se caiga. Visto desde la sabiduría, si no se hace fuerza nada puede actuar en contra de uno.

4. *Estar dispuesto a ceder.* El que cede gana experiencia, sabiduría y flexibilidad mental, conoce otros puntos de vista y aprende a neutralizar una situación; en general, mejora la gestión de su vida. En cambio, el que no cede no aprende nada nuevo, y su orgullo se fortalece porque cree tener siempre la razón y que los demás están equivocados; esta persona comete el más grande de los errores, no aprende nada. Ceder es una técnica, primero, de flexibilidad mental y, segundo, de sabiduría. Significa simplemente estar dispuesto a experimentar otros puntos de vista y experiencias diferentes, aun proponiendo acuerdos. En las estadísticas sobre las personas que han logrado el éxito en cualquier campo — económico, de relaciones o liderazgo—, al hacer un análisis psicológico se ha encontrado, sin excepción, que todas manifestaban flexibilidad mental: saben cuándo es necesario ceder, ganan experiencia, mejoran sus relaciones y permiten que las cosas fluyan. En cambio, las personas rígidas fracasan con facilidad, porque generan demasiadas reticencias y fluyen poco; la rigidez mental no produce éxito, sino fracaso.
5. *Hacer toda labor con amor.* Esto es fundamental. No importa que el trabajo consista en fregar baños, o repartir el correo aun siendo ingeniero aeronáutico; hay que poner todo el amor posible a la labor, sin importar si se trata de diseñar un proyecto, de dirigirlo o de obedecerlo, o simplemente de hacer lo más elemental del mundo. Todo lo que se haga con amor funcionará bien. El orgullo no acepta estas situaciones, porque se siente rebajado, porque es el “poderoso rey ego”.
6. *Ser feliz con lo que uno tiene.* Si no se es feliz con lo que se tiene, no se podrá serlo con nada. Y si se es, uno se abrirá a recibir muchísimo más, porque aprendió a valorarlo. Si no se valora lo que se tiene, difícilmente se podrá conseguir algo más.

1.4 ¿Qué se puede hacer si el ambiente no es propicio?

Antes de liderar a nadie, tenemos que liderarnos a nosotros mismos, y para ello es necesario:

1. No permitir que el ambiente nos afecte.
2. Si el ambiente es muy negativo, hay que dar información a las demás personas presentes, para ver si pueden comprenderla y asumirla. En ocasiones así pueden suceder dos cosas:
 - ✓ Si la asumen, que el ambiente mejore y se convierta en ambiente de prosperidad.
 - ✓ Si no la asumen, que el ambiente no mejore, por lo que no habrá posibilidad de prosperidad. En este segundo caso se presentan dos opciones:
 - Evaluar quién necesita apartarse: si uno mismo o los demás. A veces, para respetar a los otros, ya que no es posible obligarlos a asumir, es necesario apartarse uno mismo del ambiente.
 - Emparejarse con ellos, pero esto constituiría una parte del fracaso, si hablamos de liderazgo.

La prosperidad produce felicidad, una vida de mejor calidad y mucho más satisfactoria en todo lo que hagamos. Una persona próspera tiene éxito en cualquier actividad que emprenda, lo cual supone encontrar felicidad en cada ámbito: las relaciones, la economía, la salud... Cuando tenemos éxito y prosperidad sabemos que estamos conectando realmente con nuestros valores.

El *ambiente de la prosperidad* se reconoce cuando:

- ✓ El trabajo, cualquier trabajo, se hace con gusto.
- ✓ Colaboramos con entusiasmo.
- ✓ Estamos dispuestos a desarrollar toda labor con amor.
- ✓ El trabajo se asume como una misión, como algo que es necesario cumplir y con lo que comprometerse.

- ✓ Servir es el propósito de todos.
- ✓ El servicio se presta con agrado.
- ✓ Siempre encontramos una sonrisa.
- ✓ Siempre escuchamos una palabra amable.
- ✓ Comunicamos optimismo.
- ✓ Escuchamos con atención.
- ✓ Siempre estamos dispuestos a aprender.
- ✓ Vemos en toda situación una oportunidad de aprendizaje.
- ✓ Se valoran todas las propuestas.
- ✓ Se pueden aceptar diferentes ideas, ser flexible.
- ✓ Todas las personas son importantes y las vemos con amor.
- ✓ Valoramos a los compañeros, incluido el que se equivoca.
- ✓ Constantemente hay propuestas de mejora, no imposiciones.
- ✓ Encontramos reconocimiento de las cualidades.
- ✓ Manifestamos una actitud de comprensión.
- ✓ Todas las personas expresan bienestar.
- ✓ Hay alegría en todas las personas.
- ✓ Las relaciones se sustentan en la confianza mutua.
- ✓ Sabemos compartir.

Capítulo 2. Qué significa ser líder

Un auténtico *líder o dirigente* es una persona absolutamente convencida de su causa, de su trabajo, y se reconoce por ser el centro sobre el cual convergen las ideas y se agrupan las personas para conformar las organizaciones o los equipos de trabajo. El líder es como el eje de la rueda alrededor de la cual giran y se mantienen unidas, y en armonía, las organizaciones sociales y empresariales.

Los líderes poseen la habilidad, la información, la lealtad, la tenacidad y la capacidad necesarias para generar, mantener o reconstruir cualquier proceso dentro de las instituciones. Un buen capitán salva su barco o se hunde con él, pero nunca lo abandona.

Detrás de toda gran empresa siempre existe un existe un gran dirigente.

Para medir nuestra capacidad de liderazgo vamos a hacernos las siguientes preguntas sobre la realidad cotidiana en nuestro trabajo. De este modo veremos en qué aspectos importantes podemos mejorar como dirigentes:

1. *¿Doy oportunamente la información necesaria que mis colaboradores requieren?*
2. *¿Corrijo de una manera agradable los fallos que se presentan?*
3. *¿Resalto constantemente las cualidades de mis colaboradores?*
4. *¿Estoy siempre abierto al diálogo?*
5. *¿Admiro a mi empresa y siempre la promociono?*
6. *¿Me siento muy bien en mi trabajo?*
7. *¿Asumo conscientemente la responsabilidad de mi cargo?*
8. *¿Apoyo de manera directa la formación y capacitación de mis colaboradores?*
9. *¿Generalmente mis sugerencias son aceptadas con facilidad?*
10. *¿Mantengo la calma ante situaciones difíciles?*

11. *¿Mi intervención en los conflictos de los demás ayuda a resolverlos?*
12. *¿Mis colaboradores confían en mí?*
13. *¿Siento que puedo confiar en mis colaboradores?*
14. *¿Con frecuencia las personas me piden consejo?*
15. *¿Generalmente las personas se alegran cuando me ven llegar?*
16. *¿Utilizo la firmeza y el diálogo en vez de la agresión y la imposición?*

*El auténtico dirigente posee el don de ganarse el cariño y
la admiración de los demás.*

Cuando se goza de conocimiento, práctica, sabiduría, credibilidad y liderazgo, se adquiere automáticamente una responsabilidad correspondiente con la función, cargo o posición que se ocupa, lo cual requiere manejar otros elementos aún más sutiles de la dirección, como la prudencia, el tacto, la serenidad, la discreción y el sentido de lo justo. Además, se hace necesaria una gran capacidad de compromiso y de servicio para no caer en el orgullo o el abuso de poder.

Líder es aquél que se ha conquistado a sí mismo.

El error es necesario para aprender, pero no sirve para dirigir; por eso el verdadero líder es el que comete menos errores y asume más responsabilidades y compromisos. Para tener una vida plena de satisfacción, es decir, para tener éxito en la vida, es necesario reconocer el valor del compromiso, aparte de conocer las Leyes.

Todo proceso humano comienza con el individuo. Aprendamos a tener éxito primero nosotros, organizando y liderando nuestra propia vida, para después tener la autoridad de enseñarlo a otros. Ser capaces de decir que somos nuestros propios líderes pertenece al campo mental, y es ahí donde se aprende a manejar el proceso del éxito, en la *parte alta de la personalidad humana* es de donde surgen los pensamientos de amor hacia uno mismo. En cambio, en la *parte baja de la personalidad* reside la poca valoración, la baja autoestima, los

sentimientos de culpa, los rencores, los resentimientos y demás limitaciones mentales que no nos permiten tener éxito ni que lleguen los recursos.

Para ser líder es necesario entrenarse en el proceso de asumir y comprender la vida desde un cierto nivel de sabiduría. Renunciemos a actuar desde nuestras limitaciones aprendidas, porque mientras no estemos seguros de merecer y de ser capaces de hacer lo mejor, no lograremos ser líderes de nosotros mismos.

El líder sabe que cada individuo está lleno de cualidades y virtudes, y que puede utilizarlas, exteriorizarlas y aprovecharlas para la mejora de sí mismo y de su propia experiencia, así como para apoyar la de otros.

Para poder servir y liderar de manera eficiente cualquier proceso es necesario disponer de los recursos y herramientas adecuados. Por eso es fundamental no negarse a recibir; si uno no se abre a la abundancia del Universo, su función no tendrá suficientes recursos para cumplirse. Ser líder significa tener la capacidad de reconocer que siempre se tiene lo perfecto para uno mismo y que se abre a todo, porque al dar lo mejor recibirá lo mejor.

La *capacidad de servicio* es la característica fundamental del líder y de la persona con desarrollo espiritual. Para servir no es necesario tener ninguna profesión, ni conocimiento alguno, sólo disponer de una habilidad especial: la disposición a comprometerse con cualquier cosa. Démonos la oportunidad de servir cada vez que se presente. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el propósito del servicio es proporcionar satisfacción y apoyo a las demás personas, de modo que si alguien cuenta con nuestro servicio recibirá lo mejor que hay en nosotros, nuestros valores.

Cuando alguien está desarrollando cualquier propósito ha de mirar a quién logra interesar en él, porque eso le mostrará cuál es su grado de *carisma*: la persona carismática es aquélla que hace cosas atractivas para los demás en algún sentido. Y es que el propósito de liderazgo tiene que estar siempre sustentado en ofrecer un servicio a los demás.

Un líder hace propuestas capaces de canalizar recursos, porque si espera a llenarse de recursos para luego hacer propuestas, nunca logrará ni lo uno ni lo otro. El líder tiene habilidad para coordinar, cohesionar, comprometer a los demás, para generar un proceso que resulte atractivo y admirable. Pero no necesita inicialmente poseer nada más que su capacidad humana; es un canalizador y un cohesionador de los procesos de la abundancia.

2.1 ¿Cuántos caminos hay hacia el éxito?

Existen tantos caminos hacia el éxito como seres humanos. El propósito es uno solo, tener éxito, pero la forma de llegar a él puede ser muy variada. Una persona con éxito es la que alcanza un nivel de vida totalmente satisfactorio, es decir, que posee todo lo necesario para ser feliz y es capaz de serlo con lo que tiene. En realidad, somos abundantes en proporción a nuestras necesidades.

Cada ser humano tiene su camino específico, porque vive diferentes tipos de experiencias y funciones. Nos equivocamos y fracasamos si tratamos de poner en práctica una función que no nos corresponde. En definitiva, no existen caminos buenos ni malos, todos son perfectos para el que los necesita; pero si uno toma un camino que no es el suyo significa que se está enfrentando a la vida, que no ha reconocido sus Leyes y que no ha alcanzado el suficiente desarrollo espiritual como para ser feliz.

El éxito no es algo que nos regalan, no es cuestión de buena suerte ni un premio, es el resultado de realizar un trabajo sobre uno mismo.

No hay un solo camino que no ofrezca dificultades, porque si no es así la persona no aprende nada al recorrerlo y, por tanto, no se desarrolla espiritualmente, no evoluciona. Las dificultades también están hechas a la medida de cada persona: si alguien busca unas dificultades que no le corresponden es posible que no disponga de las herramientas para trabajarlas; por eso lo más sabio es dejar que sea la vida la que traiga las dificultades, las propias.

Si el camino no es para esa persona, la vida lo bloquea o saca a la persona de ahí. Si uno no se siente cómodo por cualquier razón, es porque la vida le está mostrando que ahí existe una oportunidad de aprendizaje, que es el propósito de nuestra experiencia vital.

El camino no se escoge “por gusto”, sino para “tomarle el gusto” y, por supuesto, ni siquiera lo escoge uno mismo, sino que más bien lo identifica por las señales que ofrece la vida. Si observamos con cuidado empezaremos un trabajo de ensayo y error; después, cuando aprendemos a amar aquello que presenta dificultad, convertimos lo material —tener con qué— en un proceso espiritual —saber cómo— y así conjugamos las dos herramientas del éxito y convertimos el destino en misión.

Lo primero que hace el líder es *comprometerse con el propósito*, que no es otra cosa que cumplir lo que vino a hacer a la vida y, por supuesto, aprender a ser feliz a través de ello. Como inicialmente necesitamos aprender, el propósito debe ser lo suficientemente flexible, y no se identifica con metas, objetivos ni ideales, porque no se trata de eso. Unos y otros pueden ser muy rígidos, mientras que el propósito se basa en descubrir el propio camino, mediante sucesivos ensayos. Por ejemplo, el propósito de alguien puede ser ir hacia el norte, pero luego la vida le dice que ha de ir al sur, y esa persona se dispone a variar su rumbo sin problema.

No hay que buscar dificultades, sólo aprovecharlas.

Quien se dedica sólo a hacer lo que más le gusta es una persona cómoda, que no asume retos ni esfuerzos; esa persona no será líder. Generalmente, las mayores satisfacciones de la vida, en cualquier campo, espiritual y material, las conseguimos haciendo precisamente lo que no nos gustaba y a lo que teníamos miedo.

*La libertad no consiste en hacer lo que uno quiera,
sino en asumir las propias decisiones libremente.*

Para tener éxito y ser líder es necesario conocer las herramientas y las Leyes del Universo. El líder no puede improvisar, sino que hace un importante trabajo interior y aplica sabiduría, no sentimiento ni ignorancia. La sabiduría es amorosa, no bondadosa, porque la bondad es un sentimiento aprendido.

2.2 El proceso de liderazgo

El proceso para alcanzar el liderazgo consta de tres pasos:

1. Uno decide todo en su vida

Necesitamos hacernos conscientes de que *siempre estamos decidiendo*. Podríamos suponer que los demás deciden a veces por nosotros, pero no es así. Lo que hacemos con facilidad es decidir dejar que los demás decidan por nosotros, así como culpar a los demás de las decisiones que tomamos. Ambas cosas constituyen un error.

2. *Uno se compromete con sus decisiones*

Por otra parte, un líder necesita tener completamente desarrollada su *capacidad de compromiso*. Si uno se siente obligado con algo, es que no tiene un compromiso con ese algo. "Pensar" un compromiso no nos compromete tanto como decirlo, y "decirlo" no nos compromete tanto como "escribirlo", que es lo más poderoso. El compromiso es una herramienta de éxito y prosperidad. Empecemos, pues, a comprometernos con lo que hagamos. Pensemos que lo que hacemos va a ser algo profundo, duradero, no imaginemos cosas superficiales. Si nos comprometemos con algo es que aspiramos a estar comprometidos para toda la vida con ese trabajo, función o relación. Y si de pronto la vida nos muestra otra cosa, lo aceptamos, porque no es posible enfrentarse al destino; pero lo aceptamos como decisión.

3. *Uno asume el resultado de sus decisiones*

El tercer paso para alcanzar el liderazgo es asumir el resultado de nuestras decisiones, es decir, ser responsables de las decisiones que tomamos y no echarle la culpa a los demás si el resultado no es el que esperábamos.

2.3 La formación del líder

Anualmente salen de las universidades miles de técnicos en las distintas ramas del conocimiento humano. No obstante, cada día que pasa contemplamos una sociedad más caótica y desorientada, que no encuentra la forma de salir de sus innumerables problemas, en la que predominan las malas relaciones, las crisis familiares, la violencia, las disputas por el poder, el desequilibrio social y la creciente dificultad para sobrevivir adecuadamente.

¿No será ésta una clara muestra de la *falta de liderazgo armónico* en nuestra sociedad actual? Podríamos preguntarnos por qué las escuelas no forman líderes sociales, empresariales y familiares. La respuesta que encontramos es que actualmente se educa para competir, para ganar y para ser el mejor, en vez de para compartir, para servir y para integrarse armónicamente en la sociedad, lo cual generaría las bases para la formación de auténticos líderes.

*El estudio da conocimientos y crea técnicos,
la experiencia da sabiduría y la vida forma líderes.*

En una sociedad con un crecimiento acelerado como la nuestra, cada vez es más difícil encontrar auténticos líderes, puesto que, como hemos dicho, los principios de cooperación, compromiso y servicio se han ido disolviendo entre la gran masa poblacional a raíz de la utilización de métodos pedagógicos inadecuados en los que imperan la agresión, la prohibición, la imposición y el proteccionismo. Todo ello limita la capacidad del individuo para asumir su vida y sus relaciones con total responsabilidad y compromiso.

No obstante, aún encontramos excelentes líderes que organizan y dirigen empresas de alto nivel de satisfacción económica y rendimiento humano y social. Ellos tienen algo en común: todos tuvieron desde niños la oportunidad de asumir su vida, de compartir con la gente, de mezclarse con sus problemas y de experimentar y descubrir por ellos mismos las verdades de la vida. Así aprendieron a cooperar, a servir y a buscar soluciones en conjunto, valorando las cualidades y capacidades de los demás, y también experimentando en carne propia sus angustias y sufrimientos; y lograron adquirir una sabiduría que no proporciona ninguna escuela ni universidad.

*La enseñanza más importante del líder es
aprender el verdadero sentido de asumir, servir y compartir.*

La escuela del líder es la vida misma. Así como no se puede estudiar para sabio, tampoco para líder. En escuelas, colegios y universidades se aprende la teoría y se obtienen los conocimientos básicos para acceder al verdadero proceso de formación en la práctica y a través de la experiencia. Un líder se forma en el trabajo; a través de la experiencia, cada cual se desarrolla para pasar de la ignorancia a la sabiduría, del “creer” al “saber cómo” hacer algo.

Los auténticos líderes presentan una característica típica y común: todos, sin excepción, comenzaron desde pequeños a hacer los trabajos más elementales e, independientemente de si estudiaron o no una carrera, adquirieron la experiencia y la sabiduría fundamental a partir del trabajo con la gente y con las dificultades de la empresa. Así aprendieron los secretos de una buena gestión y los detalles ocultos que escapan al ojo del común de las

personas. Y fue también de ese modo como desarrollaron la habilidad para llevar a sus empresas a cosechar los mayores y, a veces, sorprendentes éxitos.

El líder, por haber llevado a cabo por sí mismo la mayoría de los trabajos que después tendrían que hacer las personas a quienes él dirigiría, posee la habilidad de comprender exactamente las dificultades que cada colaborador afronta, y la capacidad para resolverlas de forma adecuada.

En el campo empresarial, la misión más importante de un líder es desarrollar una relación sana con todos sus empleados y propiciar un sentimiento de familia, la sensación de que todos comparten el mismo destino y cumplen una misión común.

El éxito de una empresa se da cuando todos sus integrantes están comprometidos con una misión común y comparten el mismo destino.

El *liderazgo de la sabiduría* es una cualidad humana que se desarrolla directamente a través de la experiencia. Los mejores líderes son los que desde muy jóvenes han tenido la necesidad de asumir responsabilidades; en cambio, es difícil que las personas que se desenvuelven en un ambiente sobreprotector lleguen a ser líderes, porque no desarrollan fuerza interior, ni seguridad en sí mismos.

El primer liderazgo que interesa es el que se da sobre uno mismo. A menos que la persona aprenda a dirigir, controlar y manejar voluntariamente su vida, emociones, sentimientos, pensamientos, actitudes y comportamientos, difícilmente tendrá la capacidad de liderar un grupo. Una vez que se alcanza un cierto desarrollo de la capacidad para manejar la propia vida, la vida ofrecerá la oportunidad de dirigir también otros procesos. E incluso no siendo así, la herramienta del liderazgo sobre la propia vida será algo maravilloso para cualquier persona.

2.4 Las herramientas que necesita un líder

Las herramientas que necesita un líder son fundamentalmente las *siete herramientas de amor*; pero de manera específica son importantes las cinco siguientes, tanto para liderar la propia vida como la de cualquier otra persona:

1. *Aprender a asumir la vida*. Cuando uno se siente obligado a algo es porque no está comprometido con ello ni lo ha asumido. Necesitamos aprender a asumir las propias decisiones. Cada uno de nosotros tiene libertad al

100% para tomar decisiones, porque es una libertad interna; a externa no existe, existen los derechos de todos los seres vivos y el respeto.

Tener madurez interna implica asumir el resultado de las propias decisiones: si una decisión fue equivocada, se debe aceptar el resultado de ese error y aprender de él; en cambio, si fue acertada, se ha de aceptar el resultado de los propios valores y verificar que supuso un aprendizaje.

2. *Respetar a los demás*, porque un líder que no respeta puede tener mucha fuerza para convocar y dirigir, pero es peligroso. Se decide respetar al otro, no por obligación ni por resignación o falta de capacidad, sino exclusivamente por sabiduría.
3. *Aprender a servir*, porque un líder tiene como función principal servir, no que le sirvan.
4. *Aprender a compartir*, manejando la Ley de Compensación.
5. *Desarrollar la humildad* para acabar con el ego y despertar el amor. Un líder con orgullo es un peligro, porque avasalla a todo el mundo; tiene fuerza, pero lidera un proceso de destrucción. No nos llenemos de falsa humildad diciendo cosas como: «No, yo no he hecho nada, da las gracias al de arriba», «no te preocupes, eso no tuvo ninguna importancia, realmente yo no valgo». Con estas frases la persona se niega a recibir porque no se cree merecedora de ello; pero eso es falsa humildad y no genera prosperidad. Los principios de la humildad son los principios de la riqueza.

La sabiduría consiste en saber cuándo usar algo o no. No hay cosas buenas o malas, sólo cosas bien o mal utilizadas. Las herramientas pueden ser excelentes, pero estar mal empleadas. Si, por ejemplo, alguien quiere lavar los platos, pero usa un martillo para hacerlo, o pretende clavar un clavo y utiliza la esponja, los elementos no son el problema, es que esa persona no sabe utilizarlos. Pues con las herramientas del comportamiento y el liderazgo puede ocurrir lo mismo.

De igual manera, ser uno mismo y conocerse es fundamental para ser líder. Si no somos nosotros mismos, no somos libres, sino esclavos, dependientes de lo que sucede alrededor, de lo que los demás dicen, de la crítica, el elogio o

cualquier otro tipo de restricción externa. Esta enseñanza es importantísima para alguien que vaya a ser líder, pero también para cualquier persona que esté trabajando en el desarrollo de la consciencia.

2.5 Los siete “cómos” que todo líder necesita manejar

- 1. Cómo motivar a los demás.** La de motivar es una técnica que consiste en saber presentar los beneficios personales que se derivan de lograr un propósito, ya sea individual, grupal o social. La presentación del beneficio se lleva a cabo comparando la situación existente con el resultado posible si se logran los objetivos; la comparación debe ser de una lógica contundente, y se ha de poner mucho cuidado para no herir susceptibilidades ni crear resistencias. Por tanto, la situación que se quiere modificar debe tratarse no como algo negativo, sino que se puede mejorar a través del proceso propuesto, valorando tanto a las personas como los resultados que hasta el momento se han conseguido.

Una reunión con gente motivada siempre tendrá un éxito rotundo.

- 2. Cómo reunir grupos.** Reunir a la gente para iniciar un proceso cualquiera requiere de una fuerte motivación previa, dirigida específicamente por el líder; éste generalmente lo hace de manera personal, proporcionando a cada cual la información precisa y un tratamiento especial de acuerdo con las características de cada persona. Esa motivación demanda del líder un esfuerzo inicial de tiempo y dedicación, que se verá compensado con el resultado que obtenga en la primera reunión, ya que el grupo acudirá ya con mucho entusiasmo por colaborar e integrarse. La convocatoria de la reunión la hará personalmente el líder, de forma verbal o escrita; en ambos casos resaltará el objetivo de la reunión y la importancia de la participación de cada convocado. La invitación debe hacerse con suficiente anticipación; después el líder, muy amablemente, recordará a cada invitado la fecha de la reunión cuando falten uno o dos días para la misma. Es muy importante que los primeros contactos los haga el líder directamente, por aquello de que "la cara del santo hace milagros".

*Los recursos para el éxito siempre están presentes,
sólo hace falta un líder que los integre.*

- 3. Cómo integrar un proceso social.** Ya sea social, económico o de cualquier tipo, integrar un proceso requiere de una profunda labor de coordinación por parte del líder. Antes de pensar en la integración, es necesario haber hecho un trabajo individual con cada uno de los posibles integrantes del proceso propuesto. Esta primera labor demanda del líder un excelente conocimiento de la propuesta, una gran habilidad para motivar y mucho carisma y credibilidad. Más tarde, una vez que las personas están motivadas, es fácil integrarlas y lograr la agrupación de los recursos individuales para impulsar el proceso.

*No es necesario imponer la sabiduría
porque ella se reconoce por sí sola.*

- 4. Cómo dirigir con armonía.** Éste es el arte fundamental del líder. El liderazgo se pierde cuando se intenta imponer las ideas o no se da lugar para el diálogo y la valoración de otras propuestas.

Quien trata de imponer, callar o dominar a los demás no tiene la fuerza del conocimiento y la sabiduría, ni tampoco la habilidad de la comunicación para hacerse entender armónicamente. En consecuencia, da paso a la incredulidad, la polémica y la anarquía. El líder siempre debe dirigir desde una visión global, superior a los puntos de vista individuales o parciales, y ha de poseer la habilidad de integrar las diferencias en un solo objetivo común. Por eso jamás toma partido en las discusiones o desacuerdos de los demás, y cuando interviene lo hace valorando el punto de vista de cada cual, y luego introduce una información adicional que facilita la conciliación de los extremos en conflicto. De este modo hace converger las diferencias hacia un objetivo de beneficio común que integra los propósitos individuales.

El líder jamás toma partido.

- 5. Cómo mantener vivo el entusiasmo.** Para que un proyecto de organización, de cualquier tipo, llegue a cumplir sus objetivos, es

necesario mantener vivo el entusiasmo. Con este fin, durante todo el proceso de su desarrollo el líder informará periódicamente sobre los progresos que se van logrando, y recordará de manera constante que, el objetivo final está cada vez más próximo. Además, deben hacerse seguimientos y evaluaciones periódicas del proceso.

Todo avance, por pequeño que sea, mantiene vivo el entusiasmo.

6. Cómo hacer un seguimiento de procesos. Un seguimiento adecuado permite evaluar el cumplimiento de metas parciales, verificar resultados y replantear objetivos sobre la marcha, cuando sea el caso. Generalmente da buenos resultados realizar pequeñas encuestas y tomar muestras periódicas que permitan medir porcentualmente los avances logrados con respecto al objetivo. Los métodos de medición y muestreo, para ser confiables, deben diseñarse de forma tal que la información se reciba de diferentes fuentes y que se puedan medir pequeños cambios que constituyen indicios de que el proceso está bien orientado.

Medir resultados permite verificar que el objetivo se está cumpliendo.

7. Cómo identificar líderes. Una de las características del buen líder es saber rodearse de otros líderes y de colaboradores en quienes pueda delegar con responsabilidad diversas áreas de la organización. Los líderes se identifican fácilmente en personas que: tienen carisma; son queridas por la gente; hacen su trabajo como si fuera una misión; son las primeras en ofrecerse a colaborar; demuestran iniciativa; gozan de credibilidad; siempre hablan de ideas, no de personas; persisten tenazmente para lograr el desarrollo de los objetivos propuestos.

Es posible reconocer a los líderes en aquéllos que causan admiración.

Para llevar a cabo una evaluación acerca de cómo uno mismo maneja el liderazgo, aconsejamos al lector otorgar un porcentaje (del 1 al 100%) a cada una de las siguientes situaciones:

1. *Cuando expongo mis ideas y propuestas, los demás las acogen con entusiasmo.*

2. *Las personas siempre me preguntan y se interesan por el desarrollo de mis proyectos.*
3. *Cuando convoco una reunión, casi siempre asiste la totalidad de los invitados.*
4. *Al final de las reuniones, los asistentes me dan las gracias y preguntan por la próxima reunión.*
5. *Quienes conocen mis propuestas colaboran de alguna forma para el logro de los objetivos de las mismas.*
6. *Dentro de los procesos de integración que propongo, las personas se sienten estimuladas y se apoyan entre sí.*
7. *Mi forma de comunicar permite que las personas se sientan valoradas.*
8. *Cuando se presentan diferencias entre los participantes en un proceso, con facilidad logro que se pongan de acuerdo.*
9. *Mantengo totalmente informados a los participantes sobre cualquier avance del programa.*
10. *Constantemente recuerdo a las demás personas la importancia de los proyectos comunes.*
11. *Periódicamente convoco reuniones para verificar si es necesario introducir cambios en el desarrollo de los programas.*
12. *Cuando los resultados parciales no son los esperados, replanteo con facilidad los métodos o los objetivos.*
13. *Entre mis colaboradores siempre encuentro en quién delegar labores de responsabilidad.*
14. *Apoyo y estímulo permanentemente el esfuerzo y las iniciativas de mis colaboradores.*

2.6 Las siete características del líder

Los rasgos que caracterizan a un líder son principalmente los siguientes:

- 1. Carisma.** Es el don de atraer la atención. Si la naturaleza nos ha dotado con este don, no tendremos que hacer un gran esfuerzo, pero si lo desarrollamos el mérito será mucho mayor, porque llamar la atención es una habilidad que puede evolucionar y que depende de la forma de comunicarse, de hablar, decir, relacionarse. Algunas personas tienen el don de llamar la atención, y lo hacen cualquier lugar; a veces se trata de dones físicos, pero los que más destacan son los dones espirituales, que se pueden desarrollar.
- 2. Capacidad de compromiso con sus funciones.**
- 3. Iniciativa.**
- 4. Disposición al servicio.** El líder es el primero que se ofrece voluntario en cualquier situación.
- 5. Flexibilidad mental.** Es decir, expresión de nuevas ideas y capacidad para hacer cambios.
- 6. Constancia.** Difícilmente se podrá aglutinar a un grupo si uno mismo no es constante.
- 7. Confiabilidad.** El líder se vuelve digno de confianza para los demás; la confianza es algo que se gana, que se construye.

Es importante aprender a no depender de la aprobación de otros ni ser susceptible a la crítica; aun así, uno puede reconocer humildemente que es posible que no esté mostrando todos sus valores, por lo que debería entrenarse para mostrarlos más.

Capítulo 3. El jefe como asesor

Desde las más antiguas tribus y comunidades que se conocen, hasta nuestros tiempos, la Humanidad ha experimentado diferentes formas de organización social, dentro de las cuales siempre ha existido una figura común y sobresaliente, llamada en unos casos cacique, y en otros jefe, caudillo, rey o soberano.

*A mayor capacidad y conocimiento,
el jefe requiere mayor modestia y sencillez.*

En la Antigüedad, para llegar a ser jefe o rey se necesitaba haber demostrado ser el más fuerte, capaz y sabio de todo el pueblo, ya que sobre esta figura recaía la responsabilidad de organizar, dirigir, defender y servir a su comunidad. Así pues, el cacique o rey no sólo era el más fuerte, sabio y justo, sino también el primer servidor de su pueblo, del cual obedecía el mandato supremo que éste le había encomendado.

*Jefe es aquél que se compromete a servir a su gente,
guiándola con amor y sabiduría.*

Con el paso del tiempo y el desarrollo de la industria aparecieron procesos sociales de esclavitud, opresión y explotación de las personas, se distorsionó la idea de *jefe* y se cayó en la imposición, la arbitrariedad, la tiranía y la agresión de mandatarios y gobiernos opresores. El resultado de todo ello fue la desarticulación del proceso de organización natural y el aumento del inconformismo, la rebeldía y el resentimiento social.

El jefe que se limita a mandar genera descontento, malestar y rechazo.

Actualmente, las empresas y organizaciones, con la experiencia adquirida gracias los pésimos resultados de un liderazgo mal entendido, han comprendido que para obtener buenos resultados y cumplir una excelente función social y económica es indispensable retomar los principios de la jefatura de servicio, la asesoría armónica y la orientación social.

Al líder y al jefe se los reconoce por su capacidad de servicio.

Las empresas de éxito son guiadas por **líderes cooperadores** que actúan como asesores, con una capacidad de entrega y servicio superior al resto.

En el siguiente cuadro podemos ver la evolución que ha seguido el liderazgo hasta los tiempos actuales. Pedimos al lector que ponga una cruz donde piense que existe un mayor grado de acuerdo con su propio comportamiento:

Cuadro 1. La evolución desde el jefe opresor al jefe asesor

Jefe opresor	Jefe asesor
Acosa	Dirige
Juzga	Comprende
Manda	Solicita
Regaña	Asesora
Supone	Verifica
Amenaza	Ayuda
Impone	Compromete
Sanciona	Enseña
Es déspota	Es amable
Falta al respeto	Es respetuoso
Da órdenes	Da instrucciones
Es arriesgado	Es prudente
Critica todo	Elogia lo bueno
Castiga el error	Capitaliza el error
Busca privilegios para sí	Busca servir
Busca culpables	Busca soluciones
Cree que sabe dirigir	Verifica los resultados
Teme perder el poder	Confía en su capacidad
Marca la territorialidad	Maneja la universalidad
Se limita a sus funciones	Asume otras funciones
Se queja de las situaciones	Aprovecha los recursos
Se desespera ante las crisis	Aprovecha las oportunidades
Se lamenta de las dificultades	Averigua la causa del problema
Señala las limitaciones a los otros	Expresa valoración a las personas
Se fija en los defectos de los demás	Se fija en las cualidades de los demás

*Resaltemos los valores de los demás y nos aceptarán;
señalemos sus defectos y nos rechazarán.*

Para entrenarnos en las características del *jefe como asesor* nos interesa practicar el servicio y la oportunidad de servir. El **servicio** tiene dos utilidades principales:

1. La de información: suficiente, eficiente y oportuna.
2. Y la de acción: llevar a cabo cualquier trabajo con amor y gusto.

Evaluemos, pues, cuál es la característica principal que cada uno de nosotros posee como jefe, observando los siguientes cuatro aspectos:

- ✓ **Firmeza:** es un aspecto amoroso que reemplaza a la agresión, la imposición y cualquier tipo de violencia o huida. La firmeza genera respeto amoroso, valoración del individuo y capacidad de asumir sus propias decisiones. Nos podemos preguntar: «¿Tengo firmeza con mis colaboradores?; ¿cumplen con los horarios y días de trabajo acordados?; ¿se sienten comprometidos con el cumplimiento de su labor?; ¿la atención al cliente y la calidad de su trabajo es excelente?».
- ✓ **Capacidad:** si existe una labor a nuestro cargo, pero siempre pedimos que alguien la haga por nosotros, no estamos mostrando nuestra capacidad. Algunas funciones habrá que delegarlas, pero es indispensable hacer otras por uno mismo. Para evaluar la propia capacidad es necesario hacerse estas preguntas: «¿Completo el trabajo que me corresponde sin ayuda de otros?; ¿cambio con facilidad de métodos y estrategias para mejorar los resultados? —esto es señal de flexibilidad mental—; ¿considero las dificultades como estímulos para mi creatividad? —una dificultad es un estímulo para cambiar y encontrar una creación nueva—».
- ✓ **Sabiduría:** se reconoce por los resultados. Las preguntas en este caso pueden ser: «¿Mis colaboradores y clientes con frecuencia me piden asesoría?; ¿las personas recurren a mí cuando tienen dificultades personales? —esto significa que me he ganado su confianza y he demostrado sabiduría—; ¿con frecuencia me expresan agradecimiento y me ofrecen colaboración? —si es así, yo sería un *jefe asesor*—».

- ✓ **Cooperación:** la rigidez no da buen resultado. Algunas preguntas que uno puede hacerse para saber si cumple esta característica son: «¿Concedo permisos a mis colaboradores si reconozco una necesidad real?; cuando hay trabajo atrasado ¿me quedo ayudando a mis colaboradores?; si es necesario ¿reemplazo a mis colaboradores en cualquier tarea?».

3.1 La triada del éxito y la riqueza

El que las personas tengan muchas dificultades normalmente se debe a que no han aprendido a servir, a aprovechar la oportunidad ni a comprometerse; tienen miedo a todo eso y por ello fracasan. En cambio, el *triángulo del éxito y la riqueza*, que tiene tres elementos, demanda un trabajo consciente sobre uno mismo:

- 1. Las relaciones.** Una persona que no sabe establecer buenas relaciones lo tiene muy difícil para alcanzar el éxito, porque éste no es otra cosa que el resultado de una interacción humana; y si uno no sabe interactuar sana y amorosamente, es decir, si no tiene buenas relaciones, su éxito, su satisfacción y su prosperidad se verán seriamente comprometidas. Una persona con excelentes relaciones siempre encontrará en quien apoyarse, quien le sirva y a quien servir, y dispondrá alrededor de un medio social bastante rico y de muchísimas alternativas de acción.

La primera herramienta necesaria para establecer relaciones se llama *respeto*. Y es que quien respeta totalmente a los demás en sus creencias, ideas, planteamientos, costumbres, destino... en todo, en definitiva, por regla general goza de buenas relaciones.

¿Cómo se sabe que los está respetando? Porque jamás los critica ni los agrede, los juzga ni los condena por ninguna razón.

- 2. El servicio.** Tenemos la oportunidad de servir, no hay nadie que no la tenga. Cuando hemos comprendido bien qué es el servicio y nos dedicamos a entrenarnos en él, disponemos de la segunda herramienta del triángulo.
- 3. La sabiduría.** Se trata de algo diferente al conocimiento, a la ilustración, a la cultura; sabiduría es sinónimo de ser experto en algo. Y un experto puede serlo en lavar un plato, limpiar un baño o diseñar una nave espacial. El experto no ha de dominar una rama amplia, sino que cualquier

cosa que una persona haga de forma excelente, en eso es una experta y posee sabiduría para esa función. Bastaría, pues, con que alguien tuviera sabiduría para una sola función y, añadiendo los otros dos elementos, tendría éxito.

El *jefe asesor*, por tanto, es alguien que sabe servir, que maneja los elementos de este triángulo; es una persona a la que no se nombra por decreto, sino porque tiene la habilidad para ese cargo; es el que mejor sabe servir, el que más experiencia tiene en la actividad de que se trate.

Capítulo 4. Las claves del éxito profesional

Para tener éxito en la vida profesional es necesario que el líder, además de aportar sus conocimientos técnicos, aprenda a facilitar la tarea al resto y a asesorarlos desde una clara concepción de su labor de enseñanza, intermediación y conciliación de las diferencias que surgen entre las personas. De este modo logrará la cooperación que permite el desarrollo armónico de las organizaciones en las cuales participa.

El éxito en el liderazgo y en la prosperidad depende de la constancia y del entrenamiento en el uso de las herramientas. Ningún conocimiento sirve de mucho si no lo practicamos; es decir, las herramientas pueden ser muy buenas, pero si no se usan no dan resultados.

4.1 Aprender a manejar situaciones grupales

Más allá de la *conciliación*, que consiste en evaluar dos puntos de vista para llegar a un acuerdo entre ellos, existe la *neutralización*, que es una técnica de sabiduría consistente en evitar discutir o “tomar partido”, intentando, en cambio, ser totalmente neutrales.

El *principio universal de neutralidad* dice así: *nadie puede medir una fuerza sin ofrecer resistencia*. Este principio es aplicable a cualquier situación de relación física, social, familiar o empresarial. Podemos observar cómo las fuerzas opuestas o en conflicto siempre se equilibran en un punto neutro, que es el centro de gravedad donde confluyen todas, sin ser el centro ninguna de ellas; como en el eje que sostiene la rueda: todogira a su alrededor y aquél la mantiene sin involucrarse en el movimiento. Del mismo modo, no podríamos poner en marcha un vehículo si no existiera el punto neutro en la caja de velocidades.

*La paz es el resultado de la integración de los extremos,
sin ser ninguno de ellos.*

El manejo de la neutralidad es un arte social que todo dirigente, asesor o líder necesita conocer y manejar ampliamente, ya que constituye el secreto del carisma, la clave para la atracción personal y la puerta del éxito en la

administración de cualquier tipo de organización. La neutralidad es superior a todas las fuerzas, porque las contiene y las maneja, sin identificarse con ninguna de ellas.

Los *principios y técnicas fundamentales de la neutralidad administrativa* son:

- 1. Mantener siempre la serenidad.** Permanecer imperturbable ante cualquier situación es una poderosa herramienta de liderazgo y un signo de madurez y capacidad de dirigir que genera una gran confianza en el líder. Esto, a su vez, despierta un profundo respeto y admiración que anula las posibilidades de reacción o de conflicto con los demás.

Un líder que pierde la neutralidad, que se desespera, conduce al caos. Para pensar con claridad hay que descansar y mantener la serenidad, porque una mente cansada no puede reflexionar. El ejercicio de la serenidad se encuentra precisamente allí donde hay conflicto: en la pataleta del niño, en el adolescente rebelde, en el empleado incompetente, en el competidor desleal... Frente a todos esos casos se tiene la oportunidad de manejar la serenidad.

Un primer entrenamiento puede consistir en lo siguiente: aprovechar cada día la oportunidad de mantener la serenidad, sin importar lo que suceda alrededor. Precisamente donde hay conflicto es donde se necesita hablar con un tono de voz más suave, para no conectar los instintos y la resistencia. En esos casos, quedarse callado puede ser tan inoportuno como hablar muy fuerte. La sabiduría nos indica en qué momentos es conveniente callar y en cuáles es mejor hablar, pero cuando hablemos es conveniente hacerlo siempre con calma. El silencio es válido en ciertas ocasiones en que la persona no busca información, sino que simplemente expresa su malestar sin pedir nada; en casos así, es correcto el silencio, o una frase muy sencilla y sabiamente dicha: «Comprendo cómo te sientes; no te preocupes, en tu lugar yo me sentiría igual, son situaciones pasajeras».

No hay conflicto que resista la no reacción.

- 2. Asumir una actitud de aceptación hacia los demás.** Cuando las otras personas se sienten aceptadas por uno, es decir, cuando se logra que los

demás no se sientan criticados, regañados, culpables ni rechazados, eso les predispone a comunicar las verdaderas razones de su proceder, a pedir y recibir orientación y a colaborar con las soluciones propuestas. Esto permite que el líder conozca situaciones que podrían estar ocultas detrás de los temores personales, lo cual facilita crear un clima de amistad y armonía en las relaciones que contribuye eficazmente a la búsqueda de soluciones comunes.

Las técnicas de aceptación son muy sencillas: se trata de no llevar la contraria a nadie, porque eso significaría que no se le acepta; también de no discutir ni invalidar lo que otros digan. La actitud de aceptación, que en resumidas cuentas es neutralizar, se demuestra con expresiones de este tipo: «Comprendo lo que me estás diciendo, tienes toda la razón en cómo lo ves; podríamos pensar en otra opción, ¿qué te parece si lo miramos desde otro punto de vista?».

Nunca digas no, porque todo tiene solución.

3. Encontrar y destacar los beneficios de toda situación. Decía un gran erudito: «Todo lo que sé, se lo debo a mi ignorancia». Resaltar los beneficios de todas las situaciones permite encontrar siempre lo positivo que existe en cualquier acontecimiento, y esto hace que las personas no se fijen en sus limitaciones sino en sus capacidades, así como en las posibilidades de aprendizaje. De esta manera se logra una sensación de ganancia, aun en las situaciones más difíciles, y es posible superar cualquier crisis. Por ejemplo:

- ✓ *Lo que podemos aprender de esta situación va a ser muy beneficioso para la empresa.*
- ✓ *Buscar ese documento perdido nos permitió reorganizar todo el archivo.*
- ✓ *Gracias a ese error pudimos encontrar el fallo del sistema.*
- ✓ *Su deficiencia auditiva le ha permitido desarrollar una gran habilidad para leer los labios de las personas.*

Todo es una oportunidad de aprendizaje. Si entendemos lo que cada situación nos enseña tendremos mucho éxito.

No existe una situación de la cual no se pueda obtener algún beneficio.

- 4. Comprender las particularidades de los demás.** Cada persona es un mundo diferente que percibe la vida de una manera particular. Tratar de comprender cómo interpretan y sienten las otras personas es uno de los secretos de la buena comunicación, que a su vez facilita entender a los demás y lograr buenos acuerdos. Con este fin podemos formular preguntas de verificación, por ejemplo: «¿Cómo lo ves tú?; ¿qué sientes al respecto?; ¿cómo lo harías tú?», y además tener en cuenta que no existen opiniones o conceptos mejores o peores, sólo diferentes, y que en cualquier caso pueden conciliarse.

Cada cual tiene una posición, un punto de vista, una personalidad, una costumbre, una cultura. Es imprescindible comprender que cada persona es un ser particularmente diferente y totalmente respetable.

Comprender a los demás consiste en saber cómo ven ellos la vida.

- 5. No invalidar la opinión ajena.** Toda opinión o concepto es válido y cierto para la persona que lo emite. Por eso cuando invalidamos a alguien con frases como: «Eso no es cierto»; «Estás equivocado»; «No estoy de acuerdo», etc., la otra persona se siente atacada en sus conceptos y, por tanto, se produce una reacción de defensa e inmediatamente surgen la discusión y la polémica; éstas deterioran las relaciones e impiden encontrar una solución adecuada y conciliadora. La forma neutral ideal para comunicarnos sin invalidar al otro se muestra a través de los siguientes ejemplos: «Tienes razón; no obstante, si consideramos que...»; «Te comprendo; sin embargo, podríamos pensar en otra alternativa»; «Yo habría concluido lo mismo, si no fuera porque...». Con esta forma de comunicación armónica las personas se sienten tomadas en cuenta y complementadas en sus conocimientos, con una información adicional que puede llevarlas a concluir por ellas mismas que estaban en un error, o a darse cuenta de que existía una mejor manera de hacerlo.

*Nada hace sentir mejor a una persona
que ser tomada en cuenta y escuchada con atención.*

6. No contradecir a nadie, puesto que toda persona tiene razón desde su punto de vista. Esto produce un excelente resultado en el mantenimiento de las relaciones públicas y sociales. Frecuentemente, los demás nos cuentan muchas cosas con las que podemos no estar de acuerdo, lo cual no nos da derecho a invalidarlas. Estas situaciones se gestionan mejor desde la neutralidad, simplemente escuchando con atención y resaltando lo positivo; así ganamos clientes y amigos, y las otras personas se sienten felices.

Las técnicas de neutralidad tienen mucho que ver con la humildad, hay una relación directa entre unas y otra. Un líder no toma partido, no pertenece a ningún extremo, sino que neutraliza las fuerzas y logra un proceso armónico.

Toda persona tiene razón desde su punto de vista.

7. No criticar ni hablar mal de otros. Se suele decir que un chisme, un cotilleo, es más rápido que la luz, porque tarda más alguien en hablar de otro que el otro en saberlo. Este mecanismo se puede utilizar de manera positiva, hablando siempre muy bien de las demás personas, resaltando sus cualidades y ponderando a los competidores por la calidad de sus servicios. El resultado será sorprendente en cuanto a la mejora de las relaciones y de la confianza, ya que cuando alguien no teme a nada es porque conoce su propio valor y sabe que la verdad y la calidad se imponen por sí solas, y que por eso no necesita defenderse.

Si uno se queja del jefe, el problema no es de él, sino de lo que uno mismo hace frente a él. Y si son los compañeros quienes lo critican, uno puede tratar de neutralizarlo interviniendo con sabiduría. Como no hay que invalidar la opinión ajena, podemos decir: «Comprendo que os hayáis sentido así, pero hay algunas cosas importantes que podemos evaluar de la situación y llevarnos a considerar que nuestro problema no es el jefe, sino algo que no hemos podido comprender de la situación». Interviniendo de este modo se puede empezar a medir qué se encuentra, qué se puede

aprender de la situación. También se puede sugerir: «¿Qué os parece si apoyamos al jefe para construir un equipo de trabajo?».

La velocidad del cotilleo puede usarse positivamente.

8. Utilizar siempre una comunicación armónica. La comunicación tiene la fuerza del poder de la palabra y es una extraordinaria herramienta en manos del líder. Comunicar armónicamente es mucho más que hablar, es saber decir lo que se quiere decir, de una manera tan agradable que facilite la comprensión y la aceptación de aquél que recibe la información. De manera inconsciente estamos acostumbrados a una comunicación limitante, agresiva e impositiva, por lo cual frecuentemente obtenemos pésimos resultados en nuestras relaciones. Se recomienda al lector consultar el cuadro que contiene ejemplos de comunicación agresiva vs. amorosa, que está incluido en el tema *Aprender a tener paz*.

La comunicación es la herramienta social del líder.

4.2 Métodos para la gestión de equipos y reuniones

Para obtener los mejores resultados en la gestión de equipos y la organización de reuniones es necesario que el facilitador, expositor o conferenciante maneje adecuadamente las técnicas de la neutralidad, que puede complementar con los siguientes métodos:

1. Creación de un clima de cordialidad y confianza. Para ello no existe nada mejor que el buen humor, la amabilidad y la sonrisa. Se puede comenzar una reunión con algunas preguntas para verificar las expectativas de los participantes, y a continuación exponer el facilitador su disposición de servicio y colaboración para compartir su experiencia personal con la de los participantes. De este modo se logra que el grupo se sienta tomado en cuenta, lo cual facilita su participación y genera un ambiente propicio para la integración, la amistad y la cooperación.

De la confianza inicial depende el éxito de toda reunión.

2. Establecimiento de buenos acuerdos iniciales. Éstos tienen la ventaja de comprometer voluntariamente a los participantes en el desarrollo del

proceso. Para conseguirlo, el facilitador debe plantear la necesidad de constituir tales acuerdos y preguntar a los participantes cuáles consideran ellos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la reunión. Por regla general, los acuerdos se construyen acerca de los tiempos de trabajo, el cumplimiento de objetivos, el uso de la palabra, la participación, la integración, el comportamiento y cualquier otro aspecto que el proceso requiera.

El acuerdo es la forma neutral de integración y participación grupal.

3. Prevención de posibles dificultades. Antes de cualquier reunión es importante que el coordinador prevea las posibles dificultades, como: incomparecencia, resistencia a la información, apatía o tendencia a contradecir o rebatir cualquier propuesta. La herramienta fundamental del buen facilitador es la pre-elaboración mental de la imperturbabilidad ante cualquier situación, así como tener muy claras las técnicas neutrales que aplicará en cada caso, comprometiéndose consigo mismo a mantener la calma y el buen humor por encima de cualquier dificultad. Esta práctica asegura el éxito, ya que los participantes reconocerán de inmediato a un líder en quien es capaz de mantener la calma frente a las dificultades y sabe manejar a un grupo sin tender hacia ningún extremo, a la vez que proporciona la información precisa con cordialidad.

Aquél que se conquista a sí mismo puede manejar cualquier situación.

4. Apertura y cierre de discusiones. Cuando una discusión se alarga y se va de las manos altera el desarrollo de la reunión. Para manejar de manera neutral las discusiones el facilitador puede utilizar varias técnicas; por ejemplo, si se considera necesario abrir una discusión con la información que los participantes usan, para que éstos aporten ideas, se han de hacer preguntas del tipo: «¿Qué pensáis que sería mejor en este caso?»; «¿De qué otra forma podríamos llevar a cabo este trabajo?»; «¿Cómo os gustaría decorar la sala para este evento?», etc. Por otra parte, para cortar una discusión lo mejor es dar las gracias y añadir algo así como: «Bueno, creo que ya tenemos suficiente ilustración sobre el asunto, así que ¿qué os parecería que lo retomásemos en otro momento? Porque se sale del propósito de esta reunión». Otra fórmula que da

excelentes resultados es la siguiente: «Más adelante trataremos ampliamente este asunto; por ahora podríamos continuar con...». Cuando no se desea entrar en discusión, el facilitador puede ofrecer directamente la conclusión desde un nivel superior, apoyándose en principios técnicos: «Científicamente está demostrado que...» o «Estadísticamente se ha comprobado que...», o también «La experiencia me ha enseñado que...».

Nadie discute con quien demuestra sabiduría.

5. El manejo de la desatención, que es una situación que el facilitador debe aprender a gestionar neutralmente.

Las principales causas de la desatención son: los distractores externos, un tema poco interesante, las exposiciones muy largas, el cansancio de los participantes y el cuchicheo.

Para evitar este tipo de situaciones, el facilitador puede hacer las reuniones donde no haya una excesiva afluencia de público y en lugares cuya decoración no llame la atención; procurar que los temas a desarrollar sean tratados de forma que despierten el interés de los participantes; intentar que las exposiciones no sobrepasen los veinte minutos de duración —aunque si se alternan con preguntas y respuestas de interés común pueden extenderse hasta dos horas, que ha de ser en cualquier caso el tiempo máximo de una conferencia; además, para evitar el cansancio se pueden incluir periódicamente dinámicas y procesos de participación grupal; así mismo, cuando haya cuchicheos el facilitador puede bajar la voz, lo que hace que los propios participantes pidan silencio, o también puede callarse y esperar con calma a que pase el cuchicheo, o dirigirse a las personas que lo causan y decirles muy amablemente: «¿Te gustaría compartirlo con todos para que podamos enriquecernos con tu aportación?».

*Una reunión amena mantiene despierto el interés y
garantiza la participación.*

Para evaluar cómo manejamos las reuniones, proponemos el siguiente ejercicio, en el que cada cual ha de otorgar un porcentaje de acuerdo (del 1 al 100%) a cada una de las siguientes afirmaciones:

1. *En las reuniones siempre mantengo la serenidad, sin importar lo que hagan o digan los participantes.*
2. *Habitualmente, los participantes en una reunión que yo coordino exponen abiertamente sus dudas y errores y me piden consejo y orientación.*
3. *Siempre encuentro el lado positivo a las situaciones que los participantes exponen.*
4. *Cuando alguien me cuenta su comportamiento frente a determinadas situaciones, procuro "meterme en sus zapatos".*
5. *Nunca invalido la opinión de ninguno de los participantes en una reunión.*
6. *Siempre escucho a las personas atentamente y jamás las contradigo.*
7. *Cuando me refiero a cualquier persona, aunque sea un competidor mío, siempre hablo bien de él o ella.*
8. *Al final de toda reunión salgo con nuevos amigos.*
9. *Siempre logro que los acuerdos iniciales se cumplan a largo de las reuniones.*
10. *Antes de cualquier reunión me preparo mentalmente para afrontar de manera neutral cualquier eventualidad.*
11. *Mis reuniones nunca se alargan más allá de lo programado a causa de discusiones inútiles.*
12. *En mis reuniones los participantes se mantienen activos, interesados y despiertos.*

A continuación, cada uno se puede preguntar: «De acuerdo con mi evaluación, ¿cuáles son los aspectos que más necesito trabajar para lograr un excelente manejo de grupos?».

En algún momento de la vida, todos nosotros tendremos la necesidad de trabajar con grupos, sean pequeños o grandes. Y es maravilloso saber que en nuestros hogares, en los grupos más pequeños, podemos aplicar las mismas técnicas de liderazgo que en los grupos de cualquier otro tamaño. En realidad, no es necesario que una persona gestione grupos habitualmente, ni que tenga

una gran cantidad de contactos o una formación educativa de alto nivel; el entrenamiento que se hace en el hogar es suficiente, y en ocasiones incluso puede ser el entrenamiento más profundo de todos. Si aprendemos a establecer buenos acuerdos en el hogar, con las personas más cercanas, seguramente desarrollaremos la habilidad para manejar situaciones mucho más grandes.

4.3 Aprender a manejar condiciones de estrés

El estrés genera conflictos psicosociales que reducen el bienestar y la productividad. Las exigencias de la vida moderna, en la que para sobrevivir es necesario mantener un constante ritmo de crecimiento y de mejora personal, social y económica, tienden a producir estrés, especialmente en las empresas y a las personas que ocupan cargos directivos y mandos intermedios. Esto se debe a que la responsabilidad de estas personas en el cumplimiento de metas es muy alta, y esto también afecta al resto del personal, por la tensión que generan las expectativas de conflictos con los superiores.

El estrés anula la capacidad de acción y mina la salud.

Las principales situaciones generadoras de estrés son: problemas familiares, escasez económica, dificultades de transporte, sobrecarga de funciones, exceso de trabajo, falta de sueño, limitaciones de tiempo, conflictos con el superior, labores de alto riesgo técnico, económico o físico, desavenencias con los compañeros, falta de salud y ambientes desorganizados y/o ruidosos.

*El estrés produce conflictos internos pero
no modifica las situaciones externas reales.*

La primero que puede hacerse para controlar el estrés es reducir en lo posible las situaciones que lo propician, así como mejorar la armonía y la comunicación. No obstante, el estrés es fundamentalmente psicológico, por lo que su manejo depende en gran parte del mismo individuo que lo padece.

Para eliminar el conflicto interno es necesario tomar una decisión con respecto a las situaciones estresantes. Algunos ejemplos de esto son:

- ✓ Hablar con el jefe o renunciar al cargo.
- ✓ Vender el coche o pedir la refinanciación de la deuda.

- ✓ Irse de vacaciones o reformar la casa.
- ✓ Proponer un acuerdo o aceptar la situación.

Una vez tomada la decisión, cesa el conflicto interno y la mente descansa, puesto que los pensamientos trabajan en un solo sentido; así se logra aceptar la situación real. Además de las decisiones sobre acciones concretas, ayudan bastante el sueño —dormir como mínimo ocho horas—, el cuidado general de la salud, la lectura de textos de autosuperación, las técnicas de relajación y meditación y, sobre todo, el reconocimiento de que no son justificables la tensión y el malestar internos, ya que el estrés no modifica para nada las situaciones externas, pero si disminuye la posibilidad interna de encontrar una solución.

*Nunca hay que tratar de solucionar un problema
cuando uno mismo o los demás estén alterados.*

La neutralidad también da excelentes resultados en el manejo de situaciones de estrés, y muchas veces de manera sorprendente, cuando comprendemos que el estrés se origina básicamente en el miedo y en la expectativa acerca de una situación —expectativa que muchas veces no se cumple—. Además, las posibilidades de una crisis real disminuyen en gran medida cuando se manejan las situaciones con neutralidad, armonía y buena comunicación.

El resultado de medir el estrés nos dice que no sirve para nada positivo aparte de para mostrarnos nuestros traumas o miedos internos. En el ámbito externo, el estrés empeora y complica las cosas, resta posibilidades de acción, limita las oportunidades de prosperidad, daña el ambiente y genera todo tipo de conflictos. Internamente modifica la estructura mental de forma negativa, elimina toda posibilidad de pensar con claridad y de actuar con sabiduría, y además puede somatizarse, sobre todo en forma de úlceras.

Algunas personas piensan que trabajan mejor bajo presión, que su mente se estimula cuando se sienten apremiados y que, por el contrario, no consiguen hacer nada si no hay algo que los obliga. Ésas son las mismas personas que dejan todo para el último momento. Es posible que hayan desarrollado una condición mental para eso, pero en el trabajo de grupo resulta altamente nociva esta actitud, porque las personas así detienen el proceso, ya que desean hacerlo

todo en el último momento y bajo presión. A ciertos individuos la adrenalina les funciona, pero esto no es así para la mayoría, con lo cual trabajar en equipo se vuelve complicadísimo porque el resto necesitan un mayor tiempo de elaboración, y bajo presión se bloquean.

Tal adicción a la adrenalina por parte de algunas personas genera una situación de estrés que puede ser manejable para ellas, pero que produce bloqueos en sus colaboradores. La única solución para esto sería seleccionar a todas las personas que trabajan bien bajo presión para formar un grupo con ellas. Si bien es cierto que muchas veces la calidad de los resultados de estas personas deja bastante que desear.

La vida nos presenta, por destino, situaciones de estrés, de manera que hay que entrenar para reducir el estrés personal, no el del entorno. Necesitamos cambiar lo de dentro, no las situaciones externas. En definitiva, el problema a solucionar empieza en nosotros.

4.3.1 Técnicas para manejar el estrés

El aprovechamiento de estas técnicas requiere en todos los casos de un entrenamiento previo. Son las siguientes:

- 1. Soltar el miedo:** el estrés es miedo, y trascenderlo, así como superar la inseguridad interior, es uno de los mayores retos del ser humano. Existen dos niveles de miedo: el que reside en el *instinto de supervivencia*, y el que está en la *mente* —también llamado *trauma*—. Otros tipos de miedo son: el del *ego*, el miedo a “perder imagen”, el miedo al “qué dirán”, el miedo a aceptar algo diferente de lo que pensamos...

Para soltar el miedo es necesario hacer una reprogramación mental que tiene que ver con la aceptación, y ésta a su vez con la comprensión. También hay que estar dispuesto a deshacerse de cualquier apego. Un buen ejercicio consiste en pronunciar la siguiente frase de sabiduría: «Siempre tengo lo necesario para ser feliz; acepto que siempre podré ser feliz en cualquier circunstancia y en cualquier momento; por lo tanto, acepto lo que la vida me dé». Esta forma de reprogramación mental para soltar el miedo trabaja sobre el lóbulo frontal, que finalmente desconecta la mente reactiva, inconsciente.

- 2. Aceptar la realidad:** si estamos dispuestos a aceptar cualquier situación, el miedo desaparecerá. Realmente los temores son una imagen mental, fantasmal, que nos hacen suponer que no podemos vivir sin algo en concreto; pero eso no es cierto, precisamente es el miedo es el que limita nuestras posibilidades de tener prosperidad. No tratemos de *cambiar la realidad*, sino de *cambiar frente a la realidad*; la realidad es algo que está ahí para que llevemos a cabo un cambio interno; las realidades no se cambian, sino que se generan nuevas realidades.
- 3. Tomar decisiones,** puesto que ellas rompen todo conflicto. Aprender a decidir es toda una técnica. En caso de duda, si no se sabe qué decidir, lo mejor es usar las siete herramientas de amor (ver tema *Aprender a amar*). Por ejemplo, si usamos la primera herramienta de amor y aceptamos que la vida tiene siempre lo mejor para uno mismo, propondremos siempre alguna solución.
- 4. Utilizar técnicas de maestría:** se entiende por *técnica de maestría* no dar información a otra persona que ésta no pueda manejar o comprender.
- 5. Incrementar la energía vital:** esto implica dormir lo suficiente, alimentarse de forma correcta, tener contacto con la naturaleza y romper los propios conflictos mentales de miedo y estrés.
- 6. Utilizar siempre una comunicación sana y oportuna:** esto también permite gestionar mejor el estrés.
- 7. Hacer siempre todo de la mejor forma que se pueda sin preocuparse jamás de los resultados:** es decir, no tener miedo ni enfrentarse a la realidad; si una cosa no se puede cumplir, lo mejor es aceptarlo.

4.4 El liderazgo armónico

Todo cambio social es el resultado de conocer y aplicar principios que conduzcan a la mejora del individuo, la familia, las empresas y la sociedad. Para ello se ha de buscar la forma de llevar a cabo un proceso de integración e intercambio recíproco de los beneficios que conforman el objetivo común. Todas las personas que participan en la consecución del mismo se comprometen con una misión compartida de servicio y apoyo para lograr la puesta en marcha y

buen hacer de instituciones que respondan eficientemente a las necesidades de sus integrantes.

*El arte del liderazgo consiste en lograr resultados
sin generar resistencias ni conflictos.*

Los **pasos clave para liderar un proceso de cambio y mejora social y económica** son:

1. *Elaborar un buen diagnóstico social.* Para lograrlo, sobre la base de lo que sería un recurso humano y social ideal se toman muestras que permitan medir diferentes áreas del comportamiento de los individuos y los grupos dentro de la empresa o comunidad. Con esta información se elabora un diagnóstico de la situación social actual en el que se reflejen los aspectos por mejorar respecto al ideal. Más tarde se ponen en marcha métodos adecuados de mejora basados en la educación para la cooperación, la comunicación armónica, la firmeza, el compromiso, la reubicación de personal y la selección de cualidades.

*Un recurso humano y social sano es
el pilar del desarrollo económico de toda empresa o comunidad.*

2. *Plantear objetivos claros.* Apoyándose en un buen diagnóstico se pueden establecer objetivos que permitan tener un punto de referencia claro sobre los aspectos a mejorar o cambiar. Éste es el modo de optimizar la cooperación, la comunicación, la armonía, la calidad del servicio y la satisfacción personal y, al mismo tiempo, de disminuir el estrés, las limitaciones personales y los bloqueos conceptuales que dificultan el logro de los objetivos propuestos. Ahora bien, teniendo en cuenta que los objetivos son sólo un punto de referencia, mientras que lo verdaderamente importante es saber encontrar las herramientas y los mecanismos adecuados para la mejora constante de los aspectos que conforman una empresa.

*Los objetivos son puntos de referencia que ponen a prueba
la capacidad del líder para implementar cambios de mejora.*

3. *Comunicar y comprometer armónicamente.* Lograr el compromiso y la colaboración de todas las personas con el propósito y la misión de la empresa es una labor que requiere facilitar armónicamente la comprensión. Ésta es a su vez capaz de hacer que cada individuo desarrolle un compromiso auto-asumido de cooperación con la empresa. Para alcanzar este resultado, el líder necesita establecer planteamientos muy claros y fácilmente comprensibles, sustentándolos en los principios de la comunicación neutral y en las técnicas para desmontar bloqueos conceptuales, temores y sentimientos negativos.

*Lo que produce inconformismo no es el contenido de la información,
sino la forma de comunicarla.*

4. *Desarrollar estrategias de corrección neutral.* La mejora de los aspectos necesarios para lograr la situación social ideal que pueda apoyar el desarrollo armónico de la empresa requiere implementar estrategias de corrección neutral, como: ganarse la confianza de los demás; saber plantear los beneficios personales y comunes; estimular la creatividad; manejar la negociación basada en intereses comunes; y aplicar formas de dirigir y asesorar claras y agradables para las personas, de tal manera que no se generen resistencias ni conflictos; antes bien, que conduzcan a la realización de acuerdos beneficiosos para las partes que contribuyan al logro de los objetivos.

*La mejor estrategia es la que logra su objetivo a través del
desarrollo de la confianza y la comprensión del beneficio mutuo.*

5. *Medir resultados y metas parciales.* El proceso de cumplimiento de los objetivos propuestos es secuencial, es decir, se desarrolla paso a paso. La forma de verificar que el proceso está bien encaminado consiste en establecer pequeñas metas que permitan medir los cambios positivos que se van sucediendo dentro del proceso; por ejemplo: disminución del estrés, descenso del número de quejas, mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, mejora de las relaciones y mayor colaboración y compromiso. La medición de estos pequeños cambios requiere de la realización de un muestreo periódico.

*El cumplimiento de pequeñas metas
permite verificar que el objetivo final se logra.*

6. *Verificar objetivos.* La evaluación periódica del resultado de los métodos aplicados puede facilitar el reconocimiento de lo acertado en la formulación de los objetivos, o bien mostrar que los objetivos no fueron los adecuados para el problema específico. Así, por ejemplo, se pensó que un curso de contabilidad mejoraría el funcionamiento de la administración, pero posteriormente se comprobó que el problema era de comunicación. Cuando se verifica que una estrategia no está dando el resultado esperado, es necesario replantear inmediatamente el objetivo, o bien modificar los métodos de aplicación de las estrategias.

*La adecuada formulación de objetivos
se verifica en los resultados obtenidos.*

7. *Replantear, cambiar y reestructurar.* Reformular objetivos oportunamente evita desperdiciar tiempo y recursos. De lo contrario, ciertas situaciones se pueden estancar y producen desgastes muy grandes en la comunidad. Sin embargo, no existen soluciones que produzcan resultados inmediatos, puesto que muchas veces los problemas presentan raíces muy profundas en la cultura e idiosincrasia de los pueblos. Por tanto, el proceso para alcanzar el éxito y la excelencia demanda del líder un constante trabajo para modificar comportamientos, adaptar métodos, eliminar bloqueos, desarrollar la creatividad e incrementar la iniciativa personal; y, además de todo lo anterior, debe estar dispuesto a replantear objetivos, cambiar métodos y reestructurar procesos cuantas veces sea necesario, hasta encontrar los adecuados a las situaciones específicas que se presentan en los diferentes campos de la acción social y empresarial.

*Sentar las bases de la prosperidad
requiere sabiduría, paciencia y tenacidad.*

4.5 Propósito vs. Objetivo/Meta

Conviene diferenciar la palabra *propósito* de otras similares, como *objetivo* o *meta*. Un *propósito* es flexible y orientador, mientras que el *objetivo* o *meta* es rígido. Por ejemplo, si alguien dice: «Necesitamos incrementar las ventas el 50% dentro de tres meses», esto sería un objetivo, mientras que el propósito sería: «Nos proponemos lograr un incremento en las ventas»; ésta es una intención, pero no una meta fija que si no se cumple produce frustración. La capacidad de adaptación nos permite cambiar, en cualquier momento, de estrategia o de herramienta.

El **primer propósito** puede ser habitualmente una mejora de la condición que en ese instante se encuentre en el punto donde uno se ha propuesto liderar, pero sin concretar cuánto ni hasta dónde ha de producirse esa mejora. Por ejemplo, una mejora en el seno de la familia podría aplicarse a la comunicación, las relaciones interpersonales, el apoyo mutuo y la expresión de amor. El propósito se plantea como punto de referencia superior.

El segundo paso es el **diagnóstico**, una vez que el propósito ha sido establecido.

En el ámbito empresarial, como en el familiar, necesitamos apoyar un propósito colectivo para cumplir así nuestro propósito individual; es decir, los propósitos individuales se cumplen a través de los colectivos, y no al revés. Cuando existe falta de liderazgo, el propósito colectivo no es claro, sino que se convierte en conflicto y aparecen las lizas, las rebeldías... Esto es así porque prevalece la ganancia personal sobre la grupal.

Dice la sabiduría china que el camino más largo del mundo comienza con el primer paso. Por tanto, cada vez que demos un paso sabremos que estamos avanzando, y eso es suficiente para el propósito, siempre que se realicen diagnósticos periódicos. Una vez trazado ese camino, plantearemos objetivos claros de mejora a partir de la medición efectuada; a medida que vayamos desarrollando esos objetivos nos daremos cuenta de si estamos obteniendo éxito o si, por el contrario, estamos estancados o retrocedemos. En la medida en que se avance, aunque sea lentamente, es posible seguir trabajando en ese sentido; si observamos, en cambio, un estancamiento o retroceso, será necesario aplicar inmediatamente estrategias de corrección o replanteamiento.

¿Cómo se puede medir si el proceso está avanzando hacia el propósito? Aplicando ciertas Leyes, como la del 3-7 o la del 2, que es la *Ley de la pregunta*.

Como mínimo hay que intentarlo tres veces, aun existiendo dificultades; si tras la tercera vez el asunto sigue estancado, lo más probable es que necesitemos replantear objetivos. Ahora bien, nunca hay que ir más allá de siete veces —siete intentos fallidos—, porque esto indica que el camino es incorrecto, que no funciona, e insistir implicaría terquedad. La Ley del 2 requiere no suponer: si se quiere saber algo, hay que ir directamente y plantearlo; la respuesta puede ser sí o no.

4.6 Cuestiones para el diagnóstico del clima organizacional

Para elaborar un diagnóstico adecuado del clima en una determinada organización, el trabajador ha de hacerse las siguientes preguntas:

- ✓ *¿Qué actitudes o reacciones de los demás encuentro que son muy molestas para mí?* Realmente se miden con esto las limitaciones de la persona que responde, porque es uno mismo quien se molesta, y también la situación externa. Por ejemplo, si alguien dice: «A mí lo que más me molesta de los demás es su tono al hablar», esta respuesta mide que algunas personas tienen una comunicación inadecuada, así como que la persona que dijo esto tiene un cierto nivel de susceptibilidad. Si, en cambio, hubiera dicho: «Considero que algunas situaciones pueden mejorar, y de ese modo obtendríamos un mejor resultado, pero en realidad para mí no representan ningún problema», eso indicaría que la persona no presenta una limitación, pero reconoce que algo puede mejorar. En las respuestas a la primera pregunta planteada encontrar dos posibles opciones: limitaciones de quien responde y, por supuesto, su observación de un hecho que puede estar sucediendo. A veces puede ocurrir que la persona manifiesta molestia ante algo que realmente no representa un problema, y eso mostraría solamente la limitación del individuo. En ambos casos, habría que pensar cuál es la estrategia o el objetivo: si el problema fuera puramente personal habría que trabajar con esa persona para ayudarla a superarlo; si fuese doble se necesitaría mejorar la comunicación para eliminar susceptibilidades.
- ✓ *Usualmente, ¿qué actitudes adopto cuando algo no me gusta de los demás?* De este modo se está evaluando si la persona culpa al resto o si asume que el problema es propio.

- ✓ *Si pudiera cambiar la forma en que los demás me tratan, ¿qué les pediría?*
De esta manera se valora si la persona se siente bien o no, y también cómo la tratan los demás.
- ✓ *¿Cuáles son las principales quejas que escucho en mi lugar de trabajo?*
Con esta pregunta podemos valorar si realmente hay algo que puede mejorar, que dependa de nosotros, o si lo que expresan son sus propias limitaciones.
- ✓ *¿Qué condiciones harían que me sintiera muy bien en mi trabajo?* Puede ser que los propósitos individuales coincidan o no; si no lo hacen habrá necesidad de empezar a conciliar un propósito común, mediante acuerdos.
- ✓ *¿Qué cambios propondría para mejorar las condiciones actuales de mi trabajo?*

Estas preguntas son sólo algunos ejemplos, puede haber muchas más. A través de ellas es posible medir muchos aspectos de las personas y también del entorno, para llegar a un buen diagnóstico inicial. Hecho éste, se pasa a plantear acuerdos y objetivos claros, ambos necesarios para lograr una mejora de acuerdo al diagnóstico inicial.

En un plazo prudencial, de dos o tres meses, se ha de hacer una segunda evaluación, llamada *medición después del proceso de acuerdos y compromisos*. En ella las preguntas serán diferentes: qué cambios positivos verifica la persona en las relaciones con sus compañeros, si los ha habido o no, en qué ocasiones ha aplicado la técnica de mostrar las mejores cualidades propias sin importar lo que los demás hagan —esto implica que la persona ya ha hecho un proceso de *aplicación de estrategias de corrección neutral*— y qué resultado ha obtenido al hacerlo.

4.7 Medidas para identificar a líderes y coordinadores

Este método se utiliza cuando se manejan grandes grupos de personas y es necesario identificar a algunos individuos para puestos de liderazgo y coordinación. Se miden varios campos para ver quién tiene un mayor porcentaje de votos, lo que permite conocer sus cualidades de liderazgo.

Las preguntas que se pueden hacer son de este tipo:

- ✓ *Si tuvieras un viaje de negocios y sólo pudieras llevar a un compañero de trabajo, ¿a quién llevarías?*
- ✓ *Si se te presentase un grave problema de relaciones, ¿a quién pedirías consejo?*
- ✓ *Si tuvieras un problema operativo, ¿a cuál de tus compañeros solicitarías ayuda?*
- ✓ *Usualmente, ¿a cuál o cuáles de tus compañeros pides favores relacionados con tu trabajo?* Mediante esta pregunta se evalúa la confianza.
- ✓ *¿Con cuál de tus compañeros tienes una mayor amistad?*
- ✓ *¿A quién admiras por sus cualidades?*

Dentro de la organización del Universo hay jerarquías, pero no se establecen por posición económica o de tipo conceptual; se trata de jerarquías reales de sabiduría: quien posee un mayor grado de sabiduría se encuentra en una posición jerárquica más alta, porque puede tomar decisiones de mayor sabiduría que el que tiene menos. Eso no significa que no se pueda hacer un trabajo en equipo, sino que habitualmente las personas se comprometen con quien atesora más sabiduría, porque sabe generar compromiso y no resistencias.

No se trata de eliminar a los jefes. Si la idea que tenemos sobre los jefes es que son personas impositivas y agresivas, entonces sí, pero una empresa sin jefe implicaría que cada cual asumiera totalmente su responsabilidad, lo cual por ahora no se da en el planeta Tierra. Y es que para que cada individuo sea su propio jefe es necesario un desarrollo espiritual muy grande, que asuma su propia responsabilidad y que tenga muy claro el propósito común, y también que dentro de ese propósito común sepa que el suyo individual se cumple.

El líder y las jerarquías, cuando son de sabiduría, no son impositivos ni agresivos, ni tampoco provocan resistencias, sino que funcionan buscando el compromiso individual. Dan información, no órdenes, puesto que no hablamos de control, sino de sabiduría.

Es importante aprender a buscar líderes, porque cuando existe la necesidad de delegar algo por alguna circunstancia, a veces de fuerza mayor, y se hace

sobre una persona que realmente no es un líder, se puede desbaratar todo el trabajo hecho hasta el momento. También es importante valorar la compatibilidad o incompatibilidad entre las personas, por si resulta necesario cambiarlas de área o, sencillamente, no pueden funcionar dentro de esa organización.

4.8 Preguntas para medir la personalidad

Un Maestro respondería inmediatamente a este tipo de preguntas, ya que las mismas determinan el nivel de desarrollo interior de la persona. Una sugerencia es emplear para ello la siguiente técnica de maestría: no contar nunca a nadie el resultado de esta evaluación, porque los demás no entenderían de qué se trata y uno perdería totalmente su capacidad de liderazgo.

Si estamos buscando un contable y se presentan quince candidatos, algo es obvio: los quince son contables. Es decir, no se evalúa si saben contabilidad, sino sus características y su capacidad de compromiso con el trabajo. De modo que no es necesario formular preguntas técnicas. Habitualmente, cuando se pregunta a alguien sobre algo que lo involucra, por lo general responderá con una disculpa, una justificación o incluso una mentira; esto no tiene importancia. Pero si se hace una pregunta despersonalizada, que no involucra a la persona, ésta podrá ser más objetiva, porque no se siente vulnerable ni expuesta.

Es importante recordar, en este punto, la diferencia que existe entre *sabiduría* y *conocimiento*. La *sabiduría* no requiere *conocimiento*, pero éste sí necesita a aquélla para poder aplicarlo sabiamente. También es fundamental tener en cuenta que ahora no estamos haciendo preguntas técnicas, sino que estamos evaluando la capacidad de una persona para comprometerse, si la persona es positiva o no, etc.:

1. *¿En qué labores definitivamente no trabajarías?* Un Maestro respondería que no hay ninguna labor en la que no quiera trabajar. De este modo es posible ver las limitaciones de la persona: si responde que buscaría la forma de adaptarse a cualquier labor para aprender algo nuevo, esta persona podría servir para el puesto, porque demuestra tener una gran capacidad de desarrollo evolutivo.

2. *¿Qué haría que te sintieras muy bien en tu trabajo?* Un Maestro diría: «La sensación depende de mí, no de lo que sucede afuera. Por supuesto, me siento bien en cualquier lugar».
3. *¿Cuáles son los aspectos más valiosos que te gustaría encontrar en un empleo?* Aquí lo que se mide son las expectativas de la persona y, por supuesto, son válidas siempre y cuando la persona las complementa con lo que ella ofrece; porque si no, si se pide mucho y se ofrece poco, sucede que no hay capacidad de compromiso.
4. *¿Qué cualidades te gustaría encontrar en tus compañeros de trabajo?* Con la respuesta a esta pregunta podemos saber lo que la persona ofrece para obtener o hacerse correspondiente con lo que está pidiendo.
5. *¿Qué comportamientos de los demás consideras que son muy molestos?* Mediante esta pregunta se evalúa si la persona es muy susceptible y está exigiendo mucho —lo cual sería una mala circunstancia para trabajar— o no.
6. *¿Cuál es tu mayor aspiración en la vida?*
7. *¿En qué área te gustaría formarte o estudiar?* Esta pregunta permite medir el grado de estabilidad del individuo; si su aspiración en la vida no concuerda en absoluto con los propósitos y actividades de empresa, la estabilidad será muy poca.
8. *¿Qué compromisos estarías dispuesto a asumir?* Esta pregunta permite evaluar lo que la persona ofrece con respecto a lo que pide.
9. *¿Con qué actividad laboral disfrutas más?* Esta cuestión permite detectar la llamada *misión*, es decir, si la actividad que más disfruta esa persona existe o no dentro de la empresa; si existe, esa persona puede ser apropiada para funciones relacionadas; si no existe, habría que concluir que la función de esa persona no coincide con su misión, y que necesitaría hacer un trabajo de desarrollo interior para aceptarlo y trascenderlo.

Una cosa es ser menos rígido y otra muy distinta es ser menos comprometido: la flexibilidad es buena para establecer acuerdos, para dar a la persona todas las opciones de adaptación posibles, pero no para cumplirlos; para esto último se necesita la firmeza.

En resumen: para cualquier puesto de trabajo elegiremos siempre a personas con limitaciones mentales —porque todos las tenemos—, pero dentro de ellas seleccionaremos las que menos interfieran en el área específica de que se trate, o escogeremos a aquellas personas que sean más compatibles y que puedan establecer acuerdos.

Conclusiones

- ✓ La prosperidad es el resultado de un ambiente sano, de entusiasmo, de acción, de compromiso y de servicio.
- ✓ El ambiente es definitivo para la prosperidad y uno mismo lo genera.
- ✓ El estado interior produce el ambiente externo, y no al revés.
- ✓ Si uno gestiona su propia vida (decide), es líder. Si la vida lo maneja a él (lo externo decide), no será líder.
- ✓ Lo necesario es lo suficientemente abundante para cualquiera. La abundancia se mide en proporción directa a las propias necesidades; no hay que compararse, porque no es lo mismo un kilo de comida para una hormiga (muy abundante) que para un elefante (escaso).
- ✓ El líder necesita poseer fuerza interior para ser capaz de hacer con gusto lo que no le gusta.
- ✓ Para no ir en contra de la Ley el líder debe asumir sus propias decisiones y facilitar que los demás asuman las suyas sin interferir en sus experiencias de aprendizaje.
- ✓ Un líder excelente es aquél capaz de generar confianza, seguridad, automotivación, compromiso y estabilidad.
- ✓ El líder sabe construir relaciones armónicas.
- ✓ El líder se entrena en la expresión de amor y en el desarrollo de los valores, fundamentalmente de la serenidad, la firmeza, la comprensión y la valoración de lo que se posee.
- ✓ Un líder siempre aprovecha las oportunidades.

- ✓ El éxito en el liderazgo y en la prosperidad reside en la constancia y en el entrenamiento con las herramientas propuestas.
- ✓ La prosperidad es el resultado de un trabajo consciente y sabiamente dirigido por cada uno de nosotros.

No hay que creer nada, no hay que dar nada por cierto ni por hecho; *hay que practicar* y verificar en la propia vida si esta información funciona y produce resultados satisfactorios.

Con esta información tenemos *tres alternativas de acción*:

1. Guardarla en nuestra biblioteca.
2. Llevarla con nosotros y enseñársela a todo el mundo.
3. Hacer de la información parte de nosotros mismos, que se convierta en nuestra forma de actuar. Sólo en este último caso obtendremos resultados satisfactorios.

Ejercicios de entrenamiento

Ejercicio para vencer tu propio miedo

En la calle, en un restaurante, en el autobús... observa a las personas que están alrededor y míralas a los ojos. Si desvían la mirada, seguramente tienen miedo; si la mantienen es que tienen seguridad interior. Si les sonríes o las saludas, habrá personas que se sientan incómodas con ello; otras, sin embargo, hablarán contigo. Esto te permitirá vencer tus propios miedos a la vez que ejercitas la autoobservación de los distintos tipos de personalidad. Así desarrollarás tu capacidad de liderazgo.

Ejercicio para mejorar tu ambiente de trabajo

Por negativo que sea el propio ambiente de trabajo, es posible adoptar una actitud 100% positiva. Para ello, ¿qué aspectos puedes mejorar en tu ambiente de trabajo?:

- ✓ La colaboración entre compañeros.
- ✓ La eficiencia, valorando si los demás cometen errores por falta de información, de habilidad o de práctica, o porque la persona no es adecuada para esa función y habrá que reubicarla.
- ✓ La información oportuna.
- ✓ Una buena comunicación para evitar las suposiciones.

La idea que queremos transmitir es que hay que comunicarse de forma amorosa, no agresiva. Para mejorar el ambiente de trabajo es imprescindible utilizar las herramientas adecuadas: información, diálogo, acuerdos, compromisos y capacidad de asumir.

Reprogramación mental para la prosperidad

Repite mentalmente estas frases:

«No permitiré que lo de fuera afecte mi estado interior; estoy dispuesto a servir con todo mi amor, con toda mi alegría, con todo mi entusiasmo».

«Valoro profundamente todo lo que tengo y me comprometo a disfrutarlo intensamente».

«Doy siempre lo mejor de mí».

Reprogramación mental para soltar el miedo

Repite mentalmente estas frases:

«Siempre tengo lo necesario para ser feliz; acepto que siempre podré ser feliz en cualquier circunstancia y en cualquier momento, por lo tanto, acepto lo que la vida me dé».

Pautas de liderazgo armónico

1. Jamás busques culpables, busca soluciones.
2. Jamás hables del pasado, porque no puede cambiarse; habla del presente y de lo que puedes proyectar hacia el futuro.
3. Jamás uses un tono de comunicación agresivo.
4. No personalices las situaciones.
5. Haz propuestas de acuerdos y conciliaciones.

Si siempre haces lo mismo con la misma actitud, siempre obtendrás los mismos resultados. Cambia la información, cambia la actitud y cambiarán tus resultados.