



**I AM A...**

**WINNER** ○

**LOSER** ○



# Descubriendo Triunfadores

## Cómo triunfar ayudando a otros a crecer

- LA PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN
- UN COMPROMISO CON LA EXCELENCIA
- CÓMO ENFRENTAR EL FRACASO

- EL PODER DE UNA EXPERIENCIA EXITOSA
- LA PERSONALIDAD DEL MOTIVADOR
- ¿CÓMO SE MOTIVA A UN MOTIVADOR?

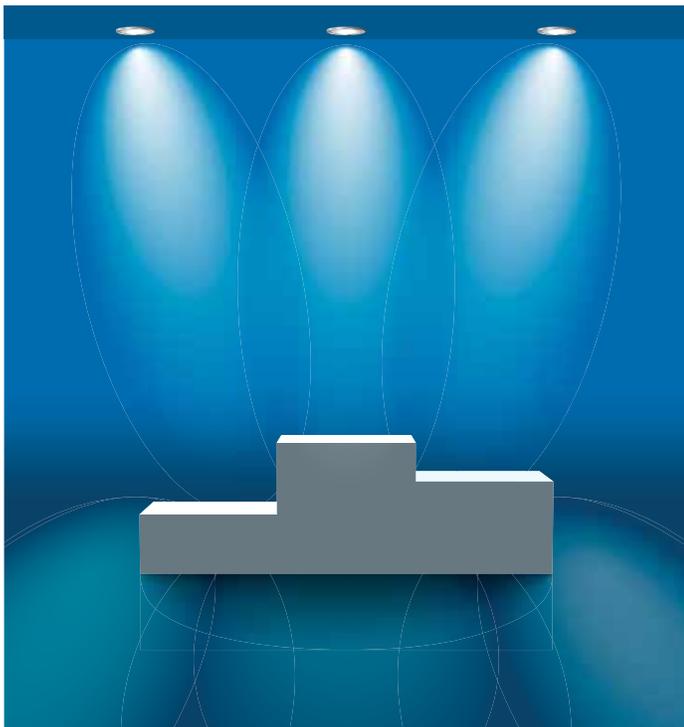
## La psicología de la motivación

El éxito financiero de uno depende no tanto del trabajo duro y de la inteligencia sino más bien de su habilidad para interactuar con las personas. Muchos trabajadores brillantes adelantan muy rápido en sus carreras, gracias a sus conocimientos de vanguardia. No obstante, una vez llegan al nivel donde necesitan de otros para alcanzar el éxito se truncan debido a que no han aprendido el arte de multiplicarse a sí mismos.

El entusiasmo es contagioso, y la gente se motiva cuando la ponemos en contacto con otras personas bien motivadas. Eventualmente, cuando el optimismo alcanza suficiente temperatura, se empieza a producir el fuego de forma espontánea. De modo que el líder sabio, luego de descubrir quienes son los que pueden lograr más, los pone en contacto unos con otros.

*“La lección principal que he aprendido en estos años es que la única manera de hacer a un hombre digno de confianza es confiar en él; y la forma más segura de hacerlo poco digno de confianza, es desconfiar de él y demostrar esa desconfianza.”*

**Henry L. Stimson.**



## Aprenda a esperar lo mejor

**La primera regla de un buen motivador es esta:  
Espere los mejores resultados de las personas que dirija**

Cuando se asume una actitud negativa, se retroalimenta en la gente su debilidad, se le pone de cara a sus faltas y sus comportamiento empeora. Cuando se asume una actitud positiva y se destacan los buenos aspectos de la persona, se le pone en contacto con sus buenos atributos y su comportamiento mejora.

Goethe expresó este principio de la siguiente manera:  
*“Trate a un hombre de la manera que aparenta ser y lo hará peor, pero trate a un hombre como si ya hubiese alcanzado todo su potencial y logrará que lo alcance”*

Las personas comunes y corrientes pueden lograr cosas extraordinarias cuando los profesores y los jefes son lo suficientemente pacientes para esperar que la habilidad se haga manifiesta.

## Un plan de motivación personalizado

Uno no debe pararse al otro lado del camino y gritarle para que venga donde uno está. No debe increpar a esa persona; debe iniciar desde la posición donde la persona se encuentra y empezar el trabajo desde esa posición. Esa es la única manera de persuadirla.

**La regla número dos para descubrir triunfadores es esta:  
Haga un estudio cabal de las necesidades de las personas**

Muchos líderes pasan por alto este paso esencial. Consideran la motivación como un simple asunto publicitario, como un asunto de dar palmaditas en la espalda y dar vivas.

Debemos hacer muchas preguntas acerca de qué es lo que hasta ahora ha obtenido la gente y qué es lo que realmente desea conseguir.

Freud nos hizo un gran favor al mostrarnos que todo tipo de comportamiento es causado por algo y que todas las personas hacen las cosas por algún tipo de motivación. De modo que si la gente es motivada a través del deseo,

podemos evitar mucha frustración y fracaso si estudiamos cuidadosamente sus necesidades para ver cómo podemos captar su atención.

Si nosotros deseamos individualizar nuestro liderazgo también debemos averiguar lo que la persona cree.

La mayor parte de la vida emocional de una persona se origina de las convicciones que tenga sobre su existencia.

Todo el mundo tiene un sistema de creencias, en algunos casos oculto en lo más recóndito de su ser, y hasta que no tengamos clara una idea lo que la gente valora y lo que desea en la vida, no podemos esperar un plan exitoso para motivarlos.

*Podemos saber a dónde van si sabemos de dónde vienen.*

Para entender las causas de por qué las personas hacen lo que hacen también es necesario conocer sus antecedentes.

Además de considerar el pasado de las personas, también es importante reconocer que el sistema de sus necesidades está en constante cambio.

Estudiar cuidadosamente a las personas que intentamos motivar presenta dos beneficios. En primer lugar, podemos reunir información para construir nuestro discurso motivador; y en segundo lugar, les hacemos un gran homenaje a las personas cuando dedicamos tiempo y energías para conocerlas.

## Un compromiso con la excelencia

Por el contrario, la mayoría de los mejores motivadores son exigentes respecto a los estándares de la excelencia. Se aferran a sus valores con tenacidad y se esfuerzan por conformar un equipo de trabajo compuesto de personas que compartan los mismos ideales.

### Número tres para descubrir triunfadores es: Fije normas de excelencia elevadas

Thomas J. Peters: "Las compañías de excelencia, tienen muy bien definida su cultura. Tan fuerte es esa cultura que tú o te adaptas o dejas de ser parte de la organización. No hay medias tintas".

Y para construir tal cultura, se requiere de un líder, con pensamiento claro y firme, no opresivo, de armas tomar, que tenga un credo inviolable y que espere un desempeño alto de todos los miembros de su grupo.

Los métodos para ejercer el liderazgo pueden variar considerablemente. No obstante, entre los motivadores de excelencia se encuentra la devoción al trabajo de calidad superior. Es algo que no se desvanece con los vientos de moda.

Para convertirse en un líder hay que tener una fuerte motivación interna para lograrlo.

### El arte de la corrección

Una de las debilidades más evidentes en un padre o en un gerente es no estar en capacidad de decirle a su gente cuanto ha fallado.

Nunca estaremos en condiciones de dirigir y de motivar si demostramos miedo para corregir a quienes se equivocan. Es posible que provoquemos la ira de algunos y puede que hasta nos consideren duros. Pero lo que en realidad sucederá es que demostraremos que no estamos dispuestos a tolerar la incompetencia.

### Cuando los motivadores no son populares

Si usted administra corrección es posible que la otra persona pase por un mal momento. Para ser un líder inspirador, no tiene por qué ser el más astuto o el más trabajador de su grupo. Lo que sí se requiere es que sea firme; firme en su compromiso con la excelencia, aunque eso es ocasiones lo haga impopular. El liderazgo no implica ganar concursos de popularidad. Hames Schorr de Holliday Inn, dijo lo siguiente: "Algunas de las personas más talentosas son un fracaso como líderes. Por otra parte, la filosofía del entrenador Lombardi era esta: *"Considero más importante tener la confianza de los jugadores que tener su aprecio."* Y el psicólogo infantil Haim Ginott pensaba que: "Un buen padre debe querer a sus hijos. Pero no debe manifestar la urgente necesidad de ser querido por ellos cada instante del día."

### El poder del desafío

La gente nunca se inspira si no se le pide que haga algo. La gente se inspira con el desafío.

Al buscar la excelencia debemos ser cuidadosos de establecer metas que sean tanto retadoras como realistas. Y debemos establecer una progresión de objetivos, de modo que nuestro personal pueda disfrutar de la retroalimentación que proviene del éxito en forma regular.

*“El principal trabajo del educador es enseñar a las personas a enfrentar la derrota”*

**Charles F. Kettering**



## Cómo enfrentar el fracaso

Quiquiera que desee ser un buen líder debe aprender el arte de ayudar a su gente a reavivar sus propósitos después de un incidente de derrota. *De hecho, puede afirmarse que nadie podrá ser un motivador eficaz si no sabe ayudar a su gente a enfrentar los episodios de derrota.*

Si los líderes pueden enseñar a su gente a manejar el fracaso con creatividad, será la contribución más grande que podrán hacer.

**De modo que la regla número cuatro para descubrir triunfadores es esta:**

**Cree un entorno donde el fracaso no sea un asunto fatal**

Los mejores jefes son quienes esperan que su personal cometa errores y en vez de andar reemplazando a sus colaboradores, reconocen que es más eficaz enseñar a la gente a hacer frente a sus fracasos y a aprender de sus errores.

Si pueden inspirar perseverancia y tenacidad, están en capacidad de ayudar a otros a aprender de sus errores, estarán rindiendo un gran servicio y al mismo tiempo construyendo una organización de nivel superior.

Tú no puedes innovar a menos que estés dispuesto a aceptar algunos errores.

Algunas personas tienen la noción equivocada de que para liderar bien uno debe tener una cadena de éxitos acumulados. De modo que intentan ocultar sus fracasos. No obstante, tener la reputación de un gran jugador, que en ocasiones ha perdido algunas batallas, es probablemente más inspirador que cualquier otra cosa.

“La gente exitosa comete tantos errores horribles como la demás gente. La diferencia subyace en que los primeros admiten sus errores, se ríen y aprenden de ellos. Eso es lo que los hace fuertes.”

## Cómo corregir los errores sin eclipsar el entusiasmo

El error colosal que algunos cometen es atacar severamente a las personas por cometer pequeñas faltas pues esto logra eclipsar las aspiraciones a los grandes sueños. Séneca dijo en una ocasión: “Admira a quienes intentan hacer grandes cosas, aún cuando fracasen.” Theodore Roosevelt afirmó también que: *“El único hombre que no comete un error es aquel que no intenta hacer nada”*

Jack Lemmon en una ocasión comentó: “El fracaso nunca hirió a nadie. Es el temor al fracaso lo que mata. Eso es lo que mata a muchos artistas. Usted tendrá que ir al callejón y asumir el riesgo.”

## Cómo cultivar el deseo de hacer lo mejor desde el interior

**Regla número cinco para descubrir triunfadores es: Si otros van cerca del lugar adonde usted va, aproveche la oportunidad y acepte el aventón**

Cuando la gente ve lo que hay en su interior, empieza a verse de manera diferente. Están observando su interior tal como los demás lo verían, y se ven como personas que se preocupan por la seguridad, gente que coopera con buenas causas.

“Es mejor que sepas lo que quieres, porque probablemente lo conseguirás”, dijo Dan Greenburg, y de hecho, es fascinante la manera en la cual nuestro éxito en la vida depende de nuestra propia habilidad de ponernos metas altas y específicas.

Cuando se le preguntó al legendario industrial, Henry Kaiser, cuál era su filosofía para el éxito, dijo: *“Decida qué es lo que más quiere en la vida. Ponga por escrito sus metas y planee como alcanzarlas.”*

Scudder N. Parker afirmó: “La gente llega a ser lo que usted la anime a ser, no lo que usted la sermonee que debería llegar a ser.”

## El poder de una experiencia exitosa

**La regla número seis para sacar lo mejor de las personas es: Utilice modelos que promuevan el éxito**

Las historias de otros nos convencen pues apelan a nuestro corazón, no a nuestra mente. Tienen la capacidad de mover nuestros sentimientos profundamente y de cambiar nuestras actitudes.

Y la mejor manera de estimular las emociones es hablar de otras personas, de sus luchas, sus conflictos, así como de sus triunfos.

**“Si él lo puede hacer, tú también.”**

Cuando nuestro líder nos presenta ejemplos de gente exitosa, no solamente lo hace para inculcar ciertos valores, también lo hace para convencernos de que si ellos lo lograron, nosotros también podemos hacerlo. El triunfo de otros nos impulsa a triunfar.

## El secreto de transformar los pequeños triunfos en grandes victorias

**La regla número siete para descubrir triunfadores: Reconozca y aplauda los logros**

¿Cuándo fue la última vez que usted se tomó 60 segundos para hablar con su hijo acerca de algo que hizo bien? ¿Ha hecho eso con su secretaria o con los gerentes que trabajan para usted?

Lo que estamos discutiendo es una simple cortesía que se debe aplicar a todas las relaciones humanas, dedicar un momento para agradecer a quien nos ayuda.

“Los sistemas en compañías excelentes,” dice Peters y Waterman no están solamente diseñadas para producir muchos ganadores, sino que están construidas para celebrar la victoria una vez que esta ocurre.”

## El arte del halago

Existen maneras correctas e incorrectas para expresar aprecio y para reforzar un comportamiento positivo. Algunas sugerencias para elogiar a quienes están bajo su supervisión.

**1. Elogie públicamente.** El elogio cara a cara rara vez es tan efectivo como el que se hace en público.

**2. Use cada triunfo como excusa para celebrar.** Para muchas personas a nuestro alrededor la vida es deprimente. Nosotros podemos hacer que su existencia sea más placentera si buscamos constantemente oportunidades para celebrar.

**3. Use algún gesto para dar más peso a su elogio.** Una de las mejores inversiones que un empleador puede hacer es comprar regalos para sus trabajadores.

**4. Escriba sus felicitaciones.** Una nota tiene casi un poder mágico, especialmente la carta escrita a mano.

**5. Sea específico al elogiar.** Es importante que usted sea específico al mencionar lo que le gustó.

## El arte de la formación

No obstante, los elogios repetitivos pueden perder su eficacia con el tiempo. Y eso puede resultar tan malo como la crítica o la represión.

Una vez los buenos hábitos están establecidos, es dañino recompensar a una persona todo el tiempo.

## Cuándo elogiar y cuándo reprender

Algunos motivadores opinan que la única manera de hacer que la gente produzca consiste en impartir refuerzos positivos. Pero el elogio es sólo una de las muchas maneras de motivar. Los seres humanos somos seres complejos y nos rodean estímulos complejos.

Los seres humanos estamos motivados para muchas más cosas que el amor y el miedo, y, en segundo lugar, el miedo no es la manera más efectiva de sacar lo mejor de las personas. Todos los días hacemos cosas en nuestra vida motivados por el miedo. Evitamos ciertos comportamientos en el trabajo para no perder nuestro empleo. Manejamos a cierta velocidad porque tememos a las repercusiones de ir a alta velocidad. Es idealista esperar siquiera un mundo donde no exista el temor, y es definitivamente impropio tratar de guiar a una familia donde no exista cierto castigo, o una oficina donde no se reprenda a los empleados.

### Regla número ocho, para descubrir triunfadores es: Utilice una combinación de refuerzos positivos y negativos

*“Muchos individuos fracasan, no por negligencia, sino porque no son lo suficientemente apasionados.”*

**Burt Struthers**

## La voluntad de ganar

### La regla número nueve para descubrir triunfadores es: Utilice con moderación el factor de la competitividad

La competencia siempre será un factor determinante en quienes estén altamente motivados. El truco está en usarla equilibradamente.

## Cómo hacer que la gente colabore entre sí

El líder que puede aprender a conocer las leyes morales de grupo se convierte en una pieza altamente valorada, pues no solamente logra el buen espíritu de equipo, haciendo que las personas realicen su trabajo en la mitad del tiempo, sino que también atrae a nuevas personas.

### La regla número diez para descubrir triunfadores es: Premie la colaboración

No hay nada que nos haga sentir más excluidos de un grupo que enterarnos de que los demás están informados de algún asunto y que no se nos haya comunicado. Muchas organizaciones se fracturan cuando la información surge inicialmente por simples rumores, pues esto es notoriamente discriminatorio.

## Cómo manejar a los causa problemas

### Prepare al grupo para enfrentar las tormentas

Para algunas personas la única manera de tratar con alguien complicado es reemplazándolo. Pero no hay manera de huir de personalidades perturbadoras, y si no aprendemos a tratarlas, estaremos huyendo de toda situación difícil en la vida.

Sin importar donde vayamos, la gente difícil nos estará esperando. No vale la pena huir de las situaciones interpersonales difíciles.

Parte de la responsabilidad de un líder consiste en invertir una cantidad de energía considerable en escuchar las quejas de otros. No es la manera más placentera de utilizar el tiempo, pero si se pretende que un grupo funcione apropiadamente se tiene que permitir el tiempo para que sus integrantes saquen el mal genio de su interior.

## La personalidad del motivador

¿Qué es lo que hay en la personalidad de ciertas personas que hace que puedan inspirar a otros? Obviamente no tiene nada que ver con la apariencia, ni con haber recibido una educación costosa, ni con el privilegio recibido al nacer, pues cuando consideramos el caso de algunos líderes que han puesto de manifiesto todo nuestro potencial, notamos que muy pocos de ellos tuvieron esas ventajas.

Para ser un líder exitoso sólo se necesita: 1) un conocimiento sagaz de lo que hacer que la gente funcione; y 2) un espíritu que contagie a los demás con energía y entusiasmo.

## Emprenda acciones para mantener siempre en algo sus niveles de motivación.

Contrario a lo que muchos piensan, los motivadores extraordinarios no necesariamente son gregarios ni del estilo de quienes dan palmaditas en la espalda todo el tiempo. Más bien, a menudo pasan mucho tiempo solos, pensando y planeando.

Los buenos motivadores están dispuestos a pensar y actuar de esa manera tan decidida, para establecer metas más allá de las que el grupo pueda pensar. Lo que se necesita son líderes dispuestos a atreverse a pensar en grande y arriesgarse a la humillación de la derrota.

## ¿Cómo se motiva a un motivador?

1. Asóciese con personas exitosas y positivas. En algunos casos tendrá que distanciarse de personas pesimistas que puedan hacerle daño. Al menos asegúrese de pasar tiempo considerable con individuos que lo inspiren, con quienes estimulen su mente, renueven su visión, y refuercen su capacidad de soñar.
2. Monitoree cuidadosamente las ideas que entran a su mente, pues como dicen los expertos en computadores: "basura que entra, basura que sale." Si uno se convierte en lo que piensa y si constantemente alimenta su mente con un caudal de desperdicios y pensamientos triviales, es muy probable que no pueda ser el fuerte motivador que quisiera.



Elaborado por



[Carlos.Aguirre@incae.edu](mailto:Carlos.Aguirre@incae.edu)