

## Lecciones de Dale Carnegie: 3 Principios Fundamentales en el Manejo de Personas

Por Gustavo Andrés Herrera

Cada vez más, las empresas están invirtiendo en desarrollo de competencias blandas para sus líderes. En efecto, con generaciones cada vez más conscientes de su valor como profesionales y que no dudan en renunciar al no sentirse a gusto, se ha producido un efecto que ha hecho reevaluar el concepto del líder organizacional en las empresas. De hecho, ya se habla de una distinción entre el concepto de líder y el de jefe; jefe siendo simplemente una persona que por el cargo que ejerce tiene un equipo que le reporta, y líder aquel que desde su rol inspira, motiva y consigue resultados positivos por parte de las personas a su alrededor, independientemente del cargo que esté ejerciendo (o de si tiene un equipo a cargo o no, ya que esta influencia se puede ejercer con personas a todo nivel).

Uno podría pensar que esta nueva tendencia a un liderazgo más humano se ha dado como respuesta a la idealización, y subsecuente desmitificación, del líder inhumano. Genios empresariales e innovadores tecnológicos, desde Jean Paul Getty a Elon Musk, han sido notorios por su limitado interés en mantener un buen ambiente laboral en sus respectivas organizaciones. Steve Jobs es el más conocido de estos líderes de carácter mercurial, cuyos abusos incluían gritar, humillar e insultar a las personas que él percibiera como inferiores intelectualmente, incluso desde la entrevista de selección. Sin embargo esta corriente de reinterpretación de liderazgo viene de mucho antes, y desde hace más de un siglo vemos evidencia que un grupo selecto de líderes visionarios fueron integrando habilidades sociales a su arsenal personal, mientras que al tiempo estaban revolucionando industrias y sectores completos a nivel social y económico con sus innovaciones tecnológicas o metodológicas.

Así fue también con aquellos autores y pensadores que se dieron cuenta de estas nuevas corrientes de pensamiento y decidieron capturar estos aprendizajes y estas nuevas competencias blandas aplicadas, en literatura de acceso público. De esta forma ofreciendo la oportunidad a personas del común, indiferentemente de su estatus a nivel social o profesional, de aprender y aplicar estas lecciones (y mejorar dicho estatus como consecuencia de este aprendizaje y aplicación). Aunque uno de los nombres más famosos en este tema es Daniel Goleman, quien empezó a redefinir el significado del concepto de Inteligencia con su obra "Inteligencia Emocional" en 1995, el también escritor Dale Carnegie ya había empezado con este proceso 60 años antes.

A diferencia del enfoque clínico de Goleman, Carnegie realizó un enfoque más empírico en su investigación y subsecuente publicación. Para lograr encontrar datos confiables, se basó en casos y lecciones reales de grandes empresarios y líderes cuyo reconocimiento no se daba sólo a nivel jerárquico debido a su riqueza y poder, si no que también se debía al trato efectivo, propositivo y productivo que tenían con las personas a su alrededor. Entonces en vez de ser sólo considerados grandes titanes de las industrias y los sectores en los que operaban, eran reconocidos como verdaderos líderes. A partir de esta investigación, surgió uno de los libros más importantes de negocios y liderazgo empresarial de la historia: “Cómo Hacer Amigos e Influir Sobre las Personas”. A pesar de haber sido escrito hace casi 90 años, sigue siendo utilizado y aplicado por miles de grandes líderes a nivel mundial, tales como el billonario Warren Buffett y el reconocido inversionista de Silicon Valley Andreessen Horowitz.

Con el objetivo de compartir con ustedes este valioso conocimiento, el día de hoy les compartiremos algunas de las lecciones que se encuentran en esta obra. Según Carnegie, antes de querer motivar o liderar a cualquier persona o grupo de personas, tenemos que saber principios fundamentales acerca del trato de estas. Para esto, él nos ofrece los siguientes 3 principios técnicos fundamentales en el manejo de ellas:

1) No critiques, condenes o te quejes: Este principio es esencial. A las personas no nos gusta aceptar que estamos equivocados o que cometimos un error. Cuando criticas a una persona con el objetivo de cambiar o motivar un comportamiento, no vas a lograr sino alienar a esa persona. Como expuso Daniel Goleman 60 años después, si quieres motivar un cambio, concentra la retroalimentación en la acción que se quiere corregir, eliminar o añadir, no en la persona que se quiere motivar a hacerlo.

2) Ofrece apreciaciones sinceras y honestas: Sabemos reconocer una retroalimentación, o una apreciación, falsa y solapada cuando nos la dan. Es la típica en la cual la otra persona empieza con un aspecto positivo para supuestamente ablandar el impacto de lo que viene. Lo mismo cuando con la apreciación presentimos que nos van a pedir un favor. Entonces dicen cualquier cosa pensando que va a tener el efecto esperado. De esta forma surgen situaciones risibles en las cuales el jefe o el par mencionan algo positivo acerca de tu vestimenta para criticar después algo relacionado con tu desempeño, o pedirte un favor de hacer algo que ellos no quieren hacer.

Esto demuestra falta de preparación y sinceridad en lo que se está diciendo e insulta la inteligencia de la otra persona, eliminando cualquier posibilidad de crear una verdadera

influencia en el comportamiento o motivación. Independientemente de la situación en la que vayamos a hacerlo, las apreciaciones tienen que ser totalmente honestas y significativas. Si, puede que la persona efectivamente esté bien vestida, pero debemos preguntarnos si de acuerdo al contexto en el que estamos si sería un reconocimiento significativo para la otra persona, y si de verdad es una apreciación sincera que estamos dando o simplemente es algo que escogimos exponer porque era fácil. Si somos honestos, reflexivos y cándidos cuando vamos a corregir o a exponer oportunidades de mejora, debemos también serlo cuando queremos resaltar fortalezas de la persona, de esta forma estaremos construyendo una verdadera relación de confianza.

3) Despierta en la persona un gran deseo: No se trata de incentivos económicos o materiales, se trata de ponernos en la piel de la persona, entender su postura y sus motivaciones. Sólo en el momento que podemos entender estos procesos internos en otras personas, podemos alinear sus deseos con los objetivos del grupo, área u organización. Por esto, es importante tener una relación honesta con los miembros del equipo, e interesarte por conocerlos a ellos realmente. De esta forma podemos entender realmente lo que quieren y encontrar de que forma estos deseos tienen correspondencia con lo que se quiere lograr en cualquier proyecto y, de esta forma, no sólo motivarlos a trabajar para su consecución sino también asignarles los roles y responsabilidades correctos de acuerdo al perfil.

Esto es sólo una introducción de las múltiples lecciones que pudo reunir Carnegie en su trabajo de vida. A pesar de parecer muy genéricas o muy básicas, queremos que se pongan a pensar realmente situaciones en las cuales hayan visto reflejadas estas prácticas en personas que hayan conocido de forma directa o indirecta, y que reflexionen acerca de situaciones negativas que hayan tenido con otra persona, y lo diferente que habría sido el desenlace si el interlocutor hubiese aplicado estos principios técnicos fundamentales. Si quieren compartir estas experiencias o sus perspectivas de cómo podrían aplicar estas lecciones, son totalmente bienvenidas sus contribuciones. En las siguientes semanas seguiremos desarrollando más lecciones de este pionero en habilidades interpersonales.