

## Capítulo 22



# El Desarrollo del Personal

---

La satisfacción más grande del liderazgo (el sentimiento de haber cumplido y que tiene mayor relevancia cuando usted mira al pasado después de veinte o de cincuenta años) es la satisfacción de *desarrollar a las personas*.

La satisfacción es el sentimiento que surge de haber logrado la *calidad*, no solo en los productos o servicios, sino también en las relaciones. Usted puede *usar* a las personas para lograr sus metas, pero el sentimiento de satisfacción no será nada comparado con el profundo gozo y la intensa sensación de haber cumplido cuando provienen de desarrollar a las personas *a la vez* que logra sus metas.

El enfoque ideal para vivir la vida es el siguiente: *ame a todas las personas de manera incondicional*. A medida que usted avanza hacia ese ideal, se convertirá en una persona y un líder más fuerte y mucho más satisfecho. Esta es la filosofía fundamental para edificar a las personas.

¿Está desarrollando verdaderamente a las personas que trabajan para usted, al igual que a las otras personas sobre cuyas vidas tiene influencia?

Utilice las siguientes palabras para guiar su labor en esta área.

### **¿Sé cómo amar de manera incondicional?**

El amor incondicional significa que su preocupación y su amor por una persona siguen presentes sin importar lo que esa persona haga o deje de hacer. Significa tratar a los miembros de su equipo de la misma forma en que usted quiere que traten a los miembros de su propia familia.

## ¿Realmente creo que...?

- ¿Nadie quiere fracasar?
- ¿La gente hace lo que tiene sentido para *ellos*?
- ¿La gente que parece perezosa realmente no lo es (simplemente no han sido motivados de la manera adecuada)?
- ¿Todos quieren crecer como individuos?
- ¿Todos quieren hacer algo importante que marque la diferencia?

He descubierto en mi vida que las cinco aseveraciones anteriores son muy precisas. Reflexione en ellas y creo que usted también llegará a la conclusión de que son verdaderas.

## ¿Motivo, aprecio, afirmo y reconozco a las personas?

- *Motivar* significa proveer una esperanza para el futuro: “¡Lo vas a lograr!”
- *Apreciar* simplemente es decir gracias: “Gracias por ayudar. Gracias por quedarte todas estas horas de más en el trabajo. Realmente agradezco la forma en que has puesto a un lado todo lo que tienes que hacer para ayudar a nuestro equipo en este asunto”.
- *Afirmar* es expresar su admiración por las fortalezas de la otra persona: “Eres una persona muy bondadosa. Realmente respeto tu honestidad. Tienes un excelente talento para hablar en público”.
- *Reconocer* es manifestar que es consciente de los logros de la otra persona: “Hiciste un excelente trabajo en ese informe. Realmente has hecho un trabajo magnífico para conformar tu equipo de trabajo”.

Aprenda a ser excelente en estos aspectos de relacionarse con todas las personas: con su familia, amigos, compañeros de trabajo, empleados y demás. Hay muy pocas fortalezas adicionales que sean más importantes para quien lidera personas.

También es importante que anime a otros líderes. La mayoría de ellos necesitan mucho más ánimo que críticas.

La gente quiere ser apreciada, no impresionada. Quieren ser vistos como seres humanos, no como tablas firmes para sostener el ego de otras personas. Quieren ser tratadas como un fin en sí mismas, no como el medio para la gratificación de la vanidad de otro individuo.

*Sydney J. Harris*

### **¿Estoy realmente desarrollando a las personas o simplemente estoy desarrollando mi propio sueño y usando a las personas para lograrlo?**

Pregúntese lo siguiente: “¿Estoy utilizando a esta persona para que haga el trabajo o veo esta situación como una oportunidad para construir la vida de ella?”

### **¿Me preocupo lo suficiente como para confrontar a las personas cuando lo necesitan?**

¿Está alguien haciendo actividades que sean nocivas para sí mismo y para el resto de los miembros del equipo? ¿Podría quedar incapacitado por el resto de su vida si no aprende a ser más disciplinado, honesto, pulcro en su apariencia personal, o cualquier otra cosa por el estilo? ¿Está dispuesto a confrontar a la persona por el beneficio de ella, del suyo y de todo el equipo?

Confrontar es algo muy difícil de hacer para la mayoría de las personas. Si se siente incómodo con solo leer la palabra *confrontar*, le sugeriría que la sustituya por la palabra *aclarar*. Aclare los asuntos en lugar de confrontar a la persona.

Todas las personas merecen saber con claridad como se siente su jefe con respecto a su desempeño.

## **¿Escucho a las personas no solamente con mis oídos? ¿Estoy escuchando más que sus palabras?**

¿Escucho el contenido *emocional*, además de las palabras, que las personas dicen? ¿Qué cosas *no* son expresadas? ¿Qué es lo que están sintiendo y que no pueden expresar en palabras? ¿Qué puede inferir de sus acciones y gestos?

Si una persona externa a su equipo de trabajo se dedicara a observar cómo se comunican los miembros del grupo, ¿qué vería él que usted no ha visto? Si los representantes de una bolsa de empleos vinieran a evaluar las personas de su equipo, ¿qué fortalezas encontrarían en ellos? ¿Cuáles son esos aspectos que usted ha pasado por alto?

¿Es usted sensible o presiona tanto que no sabe escuchar? ¿Reconoce y trata de suplir las necesidades de cada persona como consecuencia de su gratitud y comprensión?

## **¿Ayuda a mejorar las debilidades de los miembros de los equipos?**

¿Cómo puede ayudar a los miembros de su equipo a solucionar las situaciones que no les permiten avanzar o mejorar las áreas débiles que les impiden ser líderes más completos? ¿Cuáles son esas debilidades y cómo puede ayudarles a los integrantes del equipo a desarrollarse de forma tal que dentro de un año sean mucho más competentes de lo que son hoy?

¿Estoy apoyando a los miembros de mi equipo a desarrollar sus mayores fortalezas? ¿Estoy ayudando a los miembros de mi equipo a desarrollar sus mayores fortalezas?

¿Cuál es la mayor fortaleza de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo? Infórmeles lo que ve y pregúntele a

cada uno de qué forma puede ayudarle a mejorar aún más dicha fortaleza. En otras palabras, desarrolle las capacidades de su personal.

## **¿Entiendo el verdadero potencial a largo plazo de cada uno de los integrantes de mi equipo?**

Imagine a cada miembro de su equipo dentro de veinte años. ¿Qué potencial tiene cada uno de ellos? ¿Cómo puede ayudarle a cada uno a llevar dicho potencial al máximo?

El mayor bien que usted puede hacer por otra persona no es simplemente compartir sus riquezas, sino revelarles a la persona cuáles son las riquezas que él posee.

*Benjamín Disraeli*

## **¿Saben los miembros de mi equipo que quiero que alcancen su máximo potencial?**

A continuación aparece una lista de las preguntas que se pueden realizar en una entrevista de “desarrollo”; una sesión de comunicación personal que se puede desarrollar una vez al año, en la cual usted permite que los miembros de su equipo le informen de manera individual cómo quisieran ellos mejorar durante el próximo año y la manera en la que usted puede ayudarles a hacerlo. Entrégueles una copia de las preguntas y déles una semana para que piensen en las respuestas y las escriban. Después reúnanse con ellos en un almuerzo y discutan las respuestas. Este proceso les comunicará que usted se preocupa por ellos y lo sensibilizará a usted sobre las áreas en las que ellos quieren crecer.

## **Interrogantes a plantear en la entrevista anual de desarrollo con los miembros de su equipo.**

- ¿Qué es lo más significativo que le ha sucedido en el último año?
- ¿En qué quiere crecer como individuo este año y cómo puedo ayudarle a crecer en esas áreas?
- ¿Qué planea hacer este año que no haya hecho nunca antes? ¿Qué ansiedad siente al respecto?
- ¿Qué curso le gustaría tomar; qué libros le gustaría leer y qué experiencias le gustaría vivir para poder crecer este año?
- ¿Qué es lo más útil que necesito saber sobre usted para poder entender quién es en realidad?
- ¿Cuáles son sus sueños para los próximos cinco a diez años?
- ¿Cuáles cree que son sus tres mayores fortalezas y cómo puedo ayudarle a mejorarlas?
- ¿Qué siente que lo esté deteniendo en cualquier aspecto de su vida y cómo puedo ayudarle a superar eso?
- ¿Cuál es el área individual de su vida en la que más le gustaría que yo lo animara este año?
- ¿En qué aspecto de su trabajo siente una mayor realización personal y por qué?
- ¿Cuáles áreas de su trabajo le producen mayor estrés y frustración en el ámbito personal y por qué?
- ¿Qué herramientas, equipos, personas o implementos le ayudarían más para maximizar su potencial en el trabajo?
- ¿En qué área le gustaría verme crecer este año? ¿Es esa un área en la que usted cree que puede ayudarme o puede sugerir a alguien que lo haga?
- ¿Qué hago yo que lo desmotive a usted?
- ¿Qué hago yo que lo motive a usted?
- ¿Existe algún problema no resuelto sobre el cual usted ha deseado hablar conmigo pero no ha sabido cómo hacerlo?

➤ ¿Hay alguna carga pesada sobre sus hombros (distinta al trabajo) sobre la cual le gustaría hablar conmigo como amigo?

Por ultimo, ¿sé qué posición quisieran alcanzar los miembros de mi equipo durante los próximos cinco años? ¿Les estoy ayudando a lograrlo?

**6Y me enojé en gran manera cuando oí su clamor y estas palabras. 7 Reprendí a los nobles y a los oficiales, y les dije: ¿Exigís interés cada uno? Y convoqué contra ellos una gran asamblea, 8y les dije: Nosotros según nuestras posibilidades rescatamos a nuestros hermanos judíos que habían sido vendidos a las naciones; vosotros vendéis aun a vuestros hermanos? Y callaron, pues no tuvieron qué responder. 9Y dije: No es bueno lo que hacéis. ¿No andaréis en el temor de Dios, para no ser oprobio de las naciones enemigas nuestras? 10También yo y mis hermanos y criados les hemos prestado dinero y grano; quitémosles ahora este gravamen. 11Os ruego que les devolváis hoy sus tierras, 12Y dijeron: Lo devolveremos, y haremos así como tú dices. Entonces convoqué a los sacerdotes, y les hice jurar que harían conforme a esto. 13Además sacudí mi vestido, y dije: Así sacuda Dios de su casa y de su trabajo a todo hombre que no cumpliere esto, y así sea sacudido y vacío. Y respondió toda la congregación: ¡Amén!**

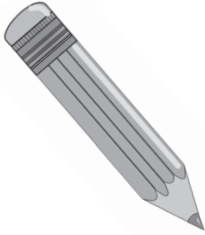




## GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 22

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**Lea Nehemías 5:6 - 19**

### Recuerde

Para seguir afinando su habilidad para desarrollar a las personas, recurra frecuentemente a este capítulo y fórmúlese las siguientes preguntas:

◆ ¿Sé cómo amar de manera incondicional? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ **¿Realmente creo que...?**

¿Nadie quiere fracasar? \_\_\_\_\_

¿La gente hace lo que tiene sentido para ellos? \_\_\_\_\_

¿La gente que parece perezosa realmente no lo es (simplemente no han sido motivados de la manera adecuada)? \_\_\_\_\_

¿Todos quieren crecer como individuos? \_\_\_\_\_

¿Todos quieren hacer algo importante que marque la diferencia? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Motivo, aprecio, afirmo y reconozco a las personas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Estoy realmente desarrollando a las personas o simplemente estoy desarrollando mi propio sueño y usando a las personas para lograrlo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Me preocupo lo suficiente como para confrontar a las personas cuando lo necesitan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Escucho a las personas no solamente con mis oídos? ¿Estoy escuchando más que sus palabras? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Ayuda a mejorar las debilidades de los miembros de los equipos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Estoy ayudando a los miembros de mi equipo a desarrollar sus mayores fortalezas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Entiendo el verdadero potencial a largo plazo de cada uno de los integrantes de mi equipo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Saben los miembros de mi equipo que quiero que alcancen su máximo potencial? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

◆ ¿Sé qué posición quisieran alcanzar los miembros de mi equipo durante los próximos cinco años? ¿Les estoy ayudando a lograrlo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**A medida que crece en su habilidad para desarrollar a las demás personas, estará fortaleciendo uno de los componentes más cruciales de su confianza como líder.**