

# CONCLUSIÓN

Espero que en el año 2025 o 2050, cuando sus hijos o sus nietos se enfrenten a varios retos y problemas al tiempo que maduran como líderes, usted decida recomendarles este libro. Sus principios, creo, son eternos; las preguntas de cada capítulo le servirán tanto a la siguiente generación como a la actual.

Utilice este texto como un recurso para el entrenamiento de los miembros de su equipo. Lean los capítulos y discútanlos juntos. Use el libro para desarrollar a los miembros de su equipo y para mejorar sus habilidades de liderazgo colectivo.

En las siguientes páginas encontrará una lista completa, en letra más pequeña, de los interrogantes que aparecen en cada capítulo. Para tener las preguntas a la mano, copie esas páginas y utilícelas como referencias rápidas cada vez necesite ayuda en cualquiera de las treinta áreas que hemos estudiado.

Finalmente, recuerde siempre que el liderazgo es:

- Saber *cuál* es el siguiente paso;
- Saber *por qué* ese paso es importante; y
- Saber cómo obtener los *recursos* apropiados para solucionar la necesidad inmediata

## 1. El Plantear Interrogantes

- ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuánto?
- ¿Cuáles son los puntos de referencia?
- ¿Qué elemento falta?
- ¿Qué es lo ideal en esta situación?

- ¿Qué me aconsejarían mis cinco mejores amigos?
- ¿Qué preguntas persistentes tengo?

## 2. La Atracción

Su ser interior

- ¿Tengo una actitud positiva?
- ¿Me enfoco en mí mismo o en otras personas?
- ¿Realmente amo a las personas?
- ¿Animo a los demás?
- ¿Les formulo a las personas la pregunta correcta?

Su ser exterior

- ¿Qué puedo aprender de quienes son atractivos?
- ¿Mi apariencia o mi imagen corresponde a mi posición?
- ¿Tengo la suficiente energía para ser atractivo?

Sus sueños

- ¿Me enfoco en el futuro?
- ¿Estoy persuadido que mi apariencia personal es una de las mejores inversiones en mi vida?

## 3. El Equilibrio

- ¿Puedo identificar las áreas específicas en las cuales estoy experimentando desequilibrio?
- ¿A cuál de las siete categorías básicas de la vida le he estado dedicando demasiado tiempo, energía y/o dinero?
- ¿Qué áreas he descuidado?
- ¿En que áreas siento más presión y por qué?
- ¿Cuáles son los tres pasos específicos que puedo dar para corregir el desequilibrio que siento en la actualidad?
- ¿Cuál será el resultado indeseado si continúo viviendo con el desequilibrio en mi vida?
- ¿Estoy dispuesto a pagar el precio necesario para obtener el equilibrio?
- ¿A qué (o a quién) le he dedicado la mayoría de mis energías?

- ¿Quién o qué obtendrá mayor beneficio si mi vida vuelve a ser equilibrada? ¿Y quién o qué sufrirá las peores consecuencias?
- ¿Quién puede ayudarme a restaurar el equilibrio en mi vida?

#### 4. El Cambio

- ¿Cuál es el contexto del cambio?
- ¿Qué cosas nunca cambian?
- ¿Cuáles son los aspectos lógicos y psicológicos del cambio?
- ¿Cuáles son las ventajas del cambio?
- ¿Estoy cambiando muchas cosas de manera muy apresurada? ¿Es una buena idea permitir este cambio?
- ¿Este cambio es temporal o permanente?
- ¿Mi actitud hacia el cambio es correcta? ¿Lo valoro de la manera correcta?
- ¿Qué aspectos negativos de este cambio requieren una solución creativa de problemas?

#### 5. La Comunicación

- ¿Quién es mi auditorio?
- Si tuviese que escribir una conferencia que fuese dirigida a obtener una total respuesta de mi auditorio, ¿qué escribiría para esa charla?
- ¿Qué elementos influirán con mayor fuerza para que mi auditorio acepte lo que les estoy comunicando?
- ¿Qué elementos influirán con mayor fuerza para que mi auditorio rechace lo que les estoy comunicando?
- ¿Cuáles son los cinco argumentos más predecibles de mi auditorio para resistirse a mi mensaje?
- ¿Cuáles serán los tres errores de interpretación más probables que tendrán con relación a mi idea?
- ¿Cuáles son los hechos involucrados y cuáles son los beneficios relacionados con cada uno de esos hechos?
- ¿Por qué necesita mi auditorio escuchar este mensaje?
- ¿Estaría yo de acuerdo con esa idea si otra persona tratara de comunicármela? ¿Por qué sí o por qué no?

- ¿Estoy haciendo que el mensaje sea irresistible? ¿Cuáles son las consideraciones con respecto al valor y al precio del mensaje?
- ¿Cómo puedo ejemplificar, de manera tangible o con imágenes, la rectitud, el valor y la unicidad de mi mensaje?

## 6. La Confianza

- En situaciones que me producen ansiedad e inseguridad, ¿estoy siendo muy egocéntrico?
- ¿Qué es en realidad lo peor que podría pasar en esta situación?
- ¿A quién puedo pedirle ayuda en esta situación?
- ¿Cuáles son los verdaderos amigos que estarán conmigo en este o cualquier momento de mi vida sin importar si gano o pierdo?
- ¿En qué campo me siento un experto?
- ¿Cuáles son mis principales fortalezas, capacidades y talentos?
- ¿Cuál es mi mayor fortaleza?
- ¿Qué actividad estoy realizando cuando me siento mejor?
- ¿En que aspecto de mi vida deseo un crecimiento individual?
- ¿Cuál es el enfoque de mi vida?

## 7. La Creatividad

- ¿Tengo una actitud positiva frente a la creatividad?
- ¿Cuál es la necesidad o el problema que se presenta en el área en la cual quiero poner en práctica mi creatividad?
- ¿Debo comenzar de cero en la búsqueda de una solución original? ¿Existe algún modelo o ejemplo que pueda seguir?
- ¿Cómo puedo ampliar mi perspectiva?
- ¿Vale la pena invertirle tanto tiempo a un problema o una necesidad?
- ¿Cómo me siento con respecto a este problema o necesidad?
- ¿Alguien ya ha resuelto este problema?

- ¿Quién más me podría ayudar a resolver este problema de forma creativa?
- ¿Podría ser esta solución un éxito?

## 8. La Toma de Decisiones

- ¿Cuáles son los cinco o diez hechos más importantes que han sido comprobados en ese tipo de situación? ¿Cuáles son las suposiciones fundamentales que estoy haciendo sobre esa situación?
- ¿Cómo afectará esta decisión a todas las personas involucradas?
- ¿Cuál será el impacto a largo plazo de esta decisión?
- ¿Qué implicaciones legales, morales y éticas atañen a esta decisión?
- ¿He especificado por escrito los principales asuntos involucrados en esta decisión?
- ¿Cuáles de las preguntas para estimular la mente puedo usar para tomar esta decisión?
- ¿Cuáles son las tendencias relacionadas con este tipo de decisión?
- ¿Qué otras inquietudes tengo?

## 9. El Delegar

- Exactamente, ¿qué labor debe ser realizada?
- ¿Por qué es necesario realizarla?
- ¿Cuándo se debe realizar la labor?
- ¿Quién es la mejor persona para realizarla?
- ¿Qué tan bien se debe realizar la labor?
- ¿Cuánto presupuesto hay disponible para su realización?
- ¿Qué entrenamiento se necesita para realizar la labor?
- ¿Qué informes necesita obtener de la persona que desarrolla la labor?
- ¿Quién más necesita enterarse de la asignación realizada para el desempeño de la tarea?
- ¿Qué sucederá si no se realiza?

## 10. La Depresión

- ¿Por qué estoy deprimido?
- ¿Qué cosas específicamente me están agobiando en el día de hoy?
- ¿Estoy de mal humor con todo el mundo?
- ¿Estoy agotado mental o físicamente?
- ¿He experimentado muchos cambios en poco tiempo?
- ¿Estoy considerando esta situación desde una perspectiva a largo plazo?
- ¿Cuáles hechos de mi pasado me pueden ayudar en este momento?
- ¿A quién puedo acudir para que me dé ánimo cuando estoy deprimido?
- ¿Qué paso positivo y específico debo dar ahora sin importar que tan pequeño sea?
- ¿Necesito alejarme?
- ¿A quién puedo obsequiarle algo importante?

## 11. La Disciplina

- ¿Tengo objetivos claros en mi vida que me motiven y me arrastren hacia el futuro?
- ¿En realidad entiendo por qué quiero lograr esas metas? ¿Esas razones están presentes todos los días para mi inspiración?
- ¿Estoy creciendo en el campo personal?
- ¿Me falta disciplina en algún campo de mi vida? ¿Por qué?
- Si le falta disciplina en algún campo de su vida, ¿cuáles serían las consecuencias de no iniciar ese proceso de disciplina?
- ¿Puedo mantener mi disciplina incluso si nadie lo nota?
- ¿Cómo puedo lograr tener disciplina paso a paso?
- ¿Con quién puedo trabajar para animarnos mutuamente?

## 12. El Soñar

- ¿En cuál sueño, meta o causa creo profundamente?
- ¿Cuál es esa necesidad que más me preocupa hoy en día?
- ¿Cuáles son los asuntos que sólo yo puedo resolver por estar bien posicionado y equipado?
- ¿Cuáles son las implicaciones de cumplir mi sueño a largo plazo?
- ¿Qué pasaría si mi sueño resulta cien veces más exitoso de lo planeado?
- ¿He planteado las preguntas para estimular la mente?
- ¿Puede alguien con un punto de vista objetivo hacerme ver nuevas posibilidades que no he contemplado?
- ¿Cuáles modelos exitosos del pasado me pueden ayudar ahora?

## 13. El Fracaso

- ¿Mi fracaso se debió a otra persona, a mi situación o a mí mismo?
- ¿En realidad fracasé o simplemente no logré responder a un nivel que era tan alto que resultaba irreal?
- ¿En qué tuve éxito y en qué fracasé?
- ¿Qué he aprendido?
- ¿Estoy agradecido por esta experiencia?
- ¿Cómo puedo transformar un fracaso en un éxito?
- En resumidas cuentas, ¿hacia adónde me dirijo ahora?
- ¿Quién más ha fracasado de manera similar y cómo puede ayudarme esa persona?
- ¿Cómo puede mi experiencia ayudar a otros para que en determinado momento no fracasen?

## 14. La Fatiga

- ¿Cómo puedo obtener diez horas extra de sueño tan pronto como me sea posible?
- ¿Cuáles son las cosas que más pesan en mi vida en la actualidad?
- ¿Poseo metas claras, significativas y obtenibles?

- ¿Mi enfoque en la vida es la *eficiencia* o la *efectividad*?
- ¿Estoy en una buena condición física?
- ¿Vivo de mi energía “natural” o de energía “forzada”?
- ¿Siento que estoy creciendo como individuo?
- ¿Cómo puedo abordar mi trabajo en el futuro dando un paso a la vez?
- ¿Qué responsabilidades puedo delegarles a otros?
- ¿Qué preguntas estoy formulando para estimular la mente ?

## 15. El Despedir

- ¿Esta persona claramente entiende la función, las metas, responsabilidades y criterios relacionados con su función?
- ¿Por qué la persona no se está desempeñando de manera adecuada?
- ¿Cuáles serían los beneficios de permitir que esa persona continúe desempeñando su función?
- ¿Cuáles serían las dificultades relacionadas con permitir que esa persona continúe desempeñando su función?
- ¿Qué dinámica psicológica está involucrada en el que una persona se quede o se vaya?
- ¿Puede la persona ser transferida a una posición diferente? Si es así, ¿cuáles serían las ventajas y las dificultades relacionadas con ese cambio?
- ¿Cómo me siento con respecto a la persona? ¿Qué sentimientos hacia ella tienen otros miembros del equipo?
- ¿Poseo un compromiso con el éxito de esta persona?
- ¿Qué otras preguntas debo responder antes de saber si la persona se debe quedar o debe irse?
- ¿Qué clase de reconocimiento merece esta persona?

## 16. La Definición de Objetivos

- ¿Cuáles son las necesidades que más procuro suplir?
- ¿Cuál es el enfoque de mi va?
- ¿Por qué estoy aquí? (¿Cuál es mi *propósito*?)



- ¿En qué áreas (mínimo tres y máximo siete) continuaré concentrando mi energía en los próximos cinco a diez años? (¿Cuáles son mis *objetivos*?)
- ¿Cuáles son las tres áreas específicas y los tres elementos concretos que voy a realizar este año en cada una de las áreas de mis objetivos? (¿Cuáles son mis *metas*?)
- ¿*Por qué* quiero cumplir cada una de estas metas y objetivos?
- ¿Qué sucederá si *no* logro mis metas?
- ¿Necesito fijar metas que sean más factibles de lograr?
- ¿Quién puede ayudarme a rendir cuentas de mis metas?
- ¿Cómo me recompensaré cuando logre las metas propuestas?

## 17. La Influencia

- ¿Cuáles considero que son las tres decisiones más importantes que deben tomar otras personas en el futuro inmediato?
- ¿*Por qué* quiero influir en estas decisiones en particular?
- ¿*Quién* tomará estas decisiones en realidad?
- ¿Estoy comprometido con los mejores intereses de las personas? ¿Cómo puedo comunicarles mi compromiso?
- ¿Qué hechos deberían conocer las personas antes de tomar decisiones?
- ¿He hecho mi tarea?
- ¿Cuáles son las consideraciones de valor y precio en las decisiones?
- ¿Quién más quiere influir en las decisiones?
- ¿Cómo puedo invertir dinero de manera sabia para ayudar a generar influencia?
- ¿De qué forma afectarán estas decisiones a las personas involucradas?

## 18. La Planeación Maestra

- ¿A quién estamos tratando de servirle y qué necesidades vamos a suplir? (Mercado).

- ¿Contamos con las personas correctas en la dirección para cumplir nuestras metas? (Liderazgo).
- ¿De qué personas necesitamos consejo para poder tener éxito? (Asesoría).
- ¿Exactamente qué es lo que vamos a hacer a corto, mediano y largo plazo? (Dirección).
- ¿Quién es responsable por las diferentes funciones? ¿Y quién debe rendir cuentas a quién? (Organización).
- ¿Qué gastos e ingresos proyectamos? (Flujo de efectivo).
- ¿Vamos por el camino correcto? (Informes).
- ¿Cómo podemos comunicarles a las personas de manera efectiva lo que estamos haciendo? (Comunicación).
- ¿Estamos produciendo la calidad esperada y exigida? (Evaluación).
- ¿Cómo podemos seguir mejorando en los aspectos críticos de este producto o servicio? (Refinamiento).

## 19. El Dinero

- ¿Estoy generando suficientes ingresos?
- ¿Estoy controlando mis gastos para poder tener reservas de efectivo?
- ¿Tengo en cuenta los impuestos?
- ¿He elaborado un registro concreto (con diagramas y tablas) de mi situación financiera para futuras decisiones?
- Cuando se enfrente a decisiones que le generen una presión financiera, pregúntese.
- ¿A quién debo pedir consejo?
- ¿Valdría la pena esperar hasta que tenga la capacidad de ser más objetivo con respecto a un asunto concreto para poder tomar una decisión acertada?
- ¿Tengo la capacidad de afrontar la pérdida de un dinero que invierta en un proyecto dado?
- ¿Cuál es la razón específica por la cual tomo una decisión en particular?
- ¿Es el momento correcto para dar este paso financiero?

## 20. La Automotivación

- ¿Tengo metas claras, significativas y alcanzables?
- ¿*Por qué* estoy haciendo esto actualmente?
- ¿En qué áreas de mi vida estoy creciendo como individuo?
- ¿Estoy fatigado?
- ¿Puedo deshacerme de aquellas cosas que me desmotivan?
- ¿El enfoque de mi vida es dar o recibir?
- ¿Tengo una clara perspectiva sobre el futuro de mi vida profesional?
- ¿En qué cosas puedo ser un elemento clave que marque la diferencia?

## 21. El Motivar a Otros

- ¿Cuáles son las tres mayores fortalezas de esta persona?
- ¿Cuáles son las tres decisiones a corto plazo más críticas que esa persona debe tomar?
- ¿Cuáles son las tres metas más importantes del individuo para el siguiente mes?
- ¿Cuáles son las tres metas específicas más importantes para el próximo mes?
- ¿Cuáles son los tres mayores obstáculos que enfrenta la persona?
- ¿Cuáles son los tres recursos más importantes que la persona puede utilizar en su situación?
- ¿Cuáles son los temores de la persona?
- ¿Cuáles son los sueños de la persona?
- ¿Qué podría hacer la persona si tuviera acceso a un número más significativo de recursos?
- ¿Cómo puedo ayudarle a la persona a crecer como individuo?

## 22. El Desarrollo del Personal

- ¿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?

## 23. La Organización Personal

- ¿Poseo una lista práctica de las cosas que tengo?
- ¿Tengo una agenda de actividades que me sirva?
- ¿Tengo rápido acceso a direcciones y números de teléfono?
- ¿Tengo un sistema de archivo que me funcione?
- ¿Tengo una “Lista de progresos positivos”?
- ¿En mi agenda de trabajo, planeo un espacio para dedicarlo a organizar mis compromisos? ¿Cumpló esas citas que planeo para la organización de mis compromisos?

- ¿Cuáles serían las tres herramientas que me podrían hacer más efectivo?
- ¿Tengo un “archivo para el futuro”?

## 24. La Presión

- ¿Qué cosas específicas pesan fuertemente sobre mis hombros?
- ¿Cuáles son las tres decisiones por las que más me siento presionado?
- ¿Estoy descansando de forma adecuada?
- ¿Estoy sobrecargado de trabajo? ¿Cómo sucedió?
- ¿Me he puesto metas demasiado altas?
- ¿Intento ser perfecto?
- ¿Quién me puede ayudar a liberar mi presión?
- ¿El dinero me puede ayudar a liberar la presión que siento?

## 25. El Priorizar

- Si pudiera alcanzar tres objetivos medibles este año, ¿cuáles serían?
- ¿Cuáles son las seis cosas más importantes que quiero lograr en los próximos tres meses?
- Si pudiera escoger tres cosas para hacer hoy, ¿cuáles escogería?
- ¿Qué cosas debo lograr dentro de los próximos siete días? ¿Cómo las clasificaría de acuerdo a su importancia?
- ¿Cuáles elementos de la lista me comprometo realmente a hacer? ¿Cuáles son solo cosas que quisiera hacer pero con las que no estoy comprometido?
- ¿Cuáles tareas de mi lista las puedo delegar a alguien más?
- ¿Cuáles cosas de mi lista puedo posponer?
- ¿Cuáles cosas puedo estar seguro de no hacer?
- ¿Necesito un amigo que me ayude a ver con objetividad mis prioridades?

## 26. La Resolución de Problemas

- ¿Cómo le daría prioridad a los problemas que enfrento en este momento?
- En una oración, ¿cuál es el problema?
- ¿De qué manera mi equilibrio o desequilibrio personal afecta mi capacidad para resolver este problema?
- ¿Cuáles son los hechos relacionados con este problema?
- ¿Por qué tengo este problema?
- ¿Cuáles son los tres grandes recursos a los que puedo acudir para solucionar este problema?
- ¿Quién me puede ayudar a resolver este problema?
- ¿Debería invertir más dinero para reducir el tiempo que se requiere para solucionar este problema?
- De todas las posibles soluciones, ¿Cuál tiene el mayor potencial para ser la correcta? ¿Cuál requiere tomar menos riesgos?
- ¿Qué política evitaría que este problema se repita?

## 27. El Contratar

- ¿Exactamente qué es lo que debe ser realizado?
- ¿Cuánto quiero y puedo pagar por este puesto?

Cuando esté considerando un muy buen candidato, pregúntese:

- ¿He confirmado las referencias?
- ¿Debería presentar un examen?
- ¿Me gustaría que alguien a quien amo trabajara para esta persona? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Qué preguntas persistentes tengo con respecto a la persona?
- Si existe confianza en que la persona pueda realizar el trabajo, ¿a qué se debe esa confianza?
- ¿Me inclino a contratar a esta persona por sus obvias fortalezas o por falta de debilidades evidentes?
- ¿Qué otra cosa necesito preguntarle a la persona antes de tomar la decisión final de contratarla?

- Una vez tome la decisión de contratar a alguien, ¿qué suposiciones he hecho que deberían ser puestas por escrito?

## 28. Los Informes

Preguntas para su equipo:

- ¿Qué *decisiones* requieren ellos de mí?
- ¿Qué *problemas* están enfrentando en los que necesiten mi asesoría?
- ¿Qué *planes* están haciendo que no hayamos dialogado?
- ¿Qué tanto *han avanzado* en sus metas?
- ¿Qué está ocurriendo en el plano personal?

Preguntas para usted:

- ¿Están claramente comprendidas las tres metas anuales más importantes de cada uno de los miembros del equipo?
- ¿Qué tan a menudo se requiere un informe de cada uno de los miembros?
- ¿Qué elementos visuales (gráficos, tablas, etc.) necesitan ser presentados y actualizados de manera regular por cada uno de los miembros?
- ¿Qué información necesito de mi equipo para entregarla a mis superiores o a la junta directiva?

## 29. El Correr Riesgos

- ¿Qué es lo peor que podría suceder?
- ¿Qué es lo mejor que podría ocurrir?
- ¿Vale la pena correr el riesgo?
- ¿He buscado el consejo apropiado?
- ¿Comprendo plenamente el proceso del contexto de la situación?
- ¿Me he formulado las preguntas claves para estimular la mente?
- ¿He establecido criterios precisos para cualquier riesgo que tome?
- ¿Cómo puedo dividir el proyecto o la tarea en pasos

secuenciales con el fin de minimizar el riesgo y aun así hacer que todo siga andando?

- ¿He establecido evaluaciones significativas: indicadores de cuándo continuar y cuándo no?
- ¿Qué riesgos estoy asumiendo al *no* actuar en la situación?
- ¿Qué investigación podría evaluar mis suposiciones en cuanto al riesgo?
- ¿Estoy actuando en consonancia con el equipo, respecto a nuestras suposiciones básicas sobre este riesgo?

### 30. La Construcción de Equipo

- ¿Cuál es el sueño inspirador de nuestro equipo?
- ¿Cuál es nuestro plan maestro?
- ¿Qué entrenamiento y herramientas necesitamos obtener de manera individual y como equipo?
- ¿Qué sistema de comunicación necesitamos para mantener al equipo en la misma dirección?
- ¿Tenemos un espíritu y una actitud de equipo?
- ¿Tenemos disciplina de equipo?
- ¿Se complementan nuestras fortalezas?
- ¿Las personas que dirigen están disponibles para nosotros?
- ¿Tenemos un capitán del equipo que sea responsable de las decisiones finales?
- ¿Quién puede ayudarnos a pensar y a ver nuestro trabajo de manera más objetiva?
- ¿Tenemos experiencia trabajando como equipo?
- ¿Nos sentimos fatigados como equipo?

### Recursos Adicionales

Para más información sobre las guías de estudio de este libro, consulte a:

<http://ilasnet.org/>

Masterplanning Group International [www: masterplanninggroup.com](http://www.masterplanninggroup.com)



