

# LO EXTRA EN EL LIDERAZGO: LA ACTITUD

Cuando hablo sobre liderazgo en una conferencia, casi siempre pido que todos hagan este ejercicio:

Escriba el nombre de un amigo a quien admire mucho

---

Escriba una de las cosas que más admira de ese amigo

---

Me gustaría que apartara un momento y meditara en este ejercicio antes de continuar leyendo. Creo que obtendría una visión interesante e importante. Lo más probable es que lo que más admira de su amigo se relaciona con la actitud. Después que todos los participantes de la conferencia han hecho este ejercicio, les pido que me den sus respuestas. Proyecto las primeras veinticinco respuestas en una pantalla para que todos las vean. Pongo *AC* junto a las características que describen actitudes, *H* junto aquellas que describen habilidades, y *AP* en las palabras que tienen que ver con apariencia. Cada vez que dirijo este ejercicio, el 95% de las palabras descriptivas representan actitudes por las cuales se admiran a los amigos.

Chuck Swindoll dijo: «Mientras más vivo, más me doy cuenta del impacto de la actitud en la vida. Para mí, la actitud es más importante que los hechos. Es más importante que el pasado, que la educación, que el dinero, que las circunstancias, que los fracasos, que el éxito, que lo que piensan, dicen o hacen otras personas. Es más importante que la apariencia, las capacidades o la habilidad. La actitud prosperará o hará quebrar a una compañía, a una iglesia o a un hogar. Lo más importante es que cada día podemos escoger la actitud que vamos a tener ese día. No podemos cambiar nuestro pasado. Ni podemos cambiar el hecho de que las personas actuarán de cierta manera. Tampoco podemos cambiar lo inevitable. Lo único que podemos hacer es jugar con el único recurso que tenemos, y que es nuestra actitud. Estoy convencido que la vida es en un 10% lo que me sucede y el 90% cómo reacciono ante lo que me sucede. Y eso es lo que pasa con usted: somos responsables de nuestras actitudes».<sup>1</sup>

Así como nuestras actitudes son lo extra en nuestras vidas, son también muy importantes para dirigir a otros. El liderazgo tiene menos que ver con la posición que lo que tiene que ver con la disposición. La disposición de un líder es importante porque influirá en

---

<sup>1</sup> Chuck Swindoll, *Improving Your Serve*, Word, Waco, 1981.

la manera como los seguidores piensan y sienten. Los grandes líderes saben que una actitud correcta creará la atmósfera adecuada para que los demás respondan bien.

### **Nuestras actitudes son nuestro activo más importante.**

Puede ser que las actitudes no sean el activo que nos haga grandes líderes, pero sin buenas actitudes, jamás llegaremos a desarrollar todo nuestro potencial. Nuestras actitudes son las que nos dan ese pequeño margen extra sobre aquellos que piensan equivocadamente. Walt Emerson dijo: «Lo que está atrás de nosotros y lo que está delante de nosotros son cosas insignificantes comparadas con lo que está adentro de nosotros».

El Informe Cos de 1983 sobre los Negocios de Estados Unidos, decía que el 94% de todos los ejecutivos de Fortuna 500, atribuían su éxito más a la actitud que a cualquier otro ingrediente.

Robert Half International, una firma consultora de San Francisco, pidió, recientemente, a los vicepresidentes y a los directores de personal de las cien compañías más grandes de Estados Unidos que mencionaran la razón más importante para despedir a un empleado. Las respuestas son muy interesantes y destacan la importancia de la actitud en el mundo de los negocios.

- Incompetencia: 30%
- Incapacidad para trabajar con otros: 17%.
- Deshonestidad o mentira: 12%.
- Actitud negativa: 10%.
- Falta de motivación: 7%.
- Fallas o negativa para seguir las instrucciones: 7%.
- Otras razones: 8%.

Note que aunque la incompetencia ocupa el primer lugar en la lista, las siguientes cinco razones fueron problemas de actitud.

No hace mucho, el Instituto Carnegie analizó los registros de diez mil personas y concluyó que el 15% del éxito se debe a la capacitación técnica. El otro 85% se debe a la personalidad, y el principal rasgo de personalidad identificado en la investigación fue la actitud.

Nuestras actitudes determinan lo que vemos y cómo manejamos nuestros sentimientos. Estos dos factores determinan en gran medida nuestro éxito.

**Lo que vemos** : La Psicología 101 me enseñó que vemos lo que estamos preparados para ver. Un hombre que vivía en un suburbio, al no poder encontrar su sierra, sospechó que el hijo de su vecino, que siempre estaba haciendo trabajos de carpintería en el vecindario, la había robado. Durante la siguiente semana, todo lo que el muchacho hacía parecía sospechoso: la manera de caminar, el tono de voz, los gestos. Pero cuando el hombre encontró la sierra detrás de su banco de trabajo, donde por accidente la había dejado caer, nunca más pudo ver algo sospechoso en el hijo del vecino.

Nell Mohny, en su libro *Beliefs Can Influence Attitudes* , ilustra muy acertadamente esta verdad. Mohny cuenta de un experimento doble-ciego realizado en la bahía de San Francisco. El director de una escuela llamó a tres maestros y les dijo: «Porque ustedes tres son los mejores maestros en el sistema y tienen la mayor experiencia, vamos a entregarles noventa estudiantes con alto coeficiente intelectual. Queremos que ustedes trabajen con estos estudiantes, durante todo el próximo año, a su propio ritmo, y vean cuánto pueden aprender».

Todos se sintieron contentos, la facultad y los estudiantes.

Ese año los maestros y los estudiantes disfrutaron mucho los unos de los otros. Los maestros enseñaron a los estudiantes más brillantes; los estudiantes se beneficiaron de la atención especial y de la instrucción de maestros altamente capacitados. Al final del experimento, los estudiantes habían logrado un aprovechamiento en 20 a un 30% más que el resto de los estudiantes de toda el área.

El director llamó a los profesores y les dijo: «Debo confesarles algo: ustedes no tuvieron a noventa estudiantes de alto nivel intelectual, eran estudiantes comunes y corrientes. Tomamos a noventa estudiantes al azar de entre todo el grupo, y los entregamos a ustedes».

Los maestros dijeron: «Eso quiere decir que somos maestros excepcionales».

El director continuó: «Tengo otra confesión que hacerles: ustedes no eran los maestros más brillantes. Sus nombres fueron simplemente los primeros que salieron al azar de un sombrero».

Los profesores preguntaron: «¿Qué fue lo que causó la diferencia entonces? ¿Por qué noventa estudiantes se desempeñaron en un nivel tan excepcional durante todo el año?»<sup>2</sup>

La diferencia, por supuesto, eran las expectativas de los maestros.

Nuestras expectativas tienen mucho que ver con nuestras actitudes.

Y estas expectativas pueden ser totalmente falsas, pero determinarán nuestras actitudes.

---

2 Nell Mohny, «Beliefs Can Influence Attitudes», *Kingsport Times News*, 25 de julio, 1986.

**Cómo manejamos nuestros sentimientos** : Observe que no dije que nuestras actitudes determinan cómo nos sentimos. Hay una gran diferencia entre cómo nos sentimos y cómo manejamos nuestros sentimientos. Todos tenemos momentos en que nos sentimos mal. Nuestras actitudes no pueden detener nuestros sentimientos, pero pueden impedir que nuestros sentimientos nos detengan. Desgraciadamente, muchas personas dejan que sus sentimientos las controlen hasta que terminan como el pobre Ziggy en la tira cómica.

---

---

**La vida es en un 10%  
lo que me sucede y  
el 90% cómo reacciono ante lo que me sucede.**

---

---

Ziggy está sentado bajo un árbol contemplando la luna y dice: «He estado aquí y he estado allí. He estado arriba y he estado abajo. He estado adentro y he estado afuera. He estado cerca y he estado lejos. ¡Pero ni una sola vez, ni siquiera una vez, he estado “en el lugar preciso”!»!

---

---

**El liderazgo tiene menos que ver con la  
posición que lo que tiene que ver con la  
disposición.**

---

---

Todos los días veo a personas que se sienten controladas. Una encuesta reciente indica que las personas con problemas emocionales tienen el 144% más de probabilidades de tener accidentes automovilísticos, que los que son emocionalmente estables. Un hecho alarmante revelado en este estudio es que una de cada cinco víctimas de accidentes fatales tuvieron una disputa dentro de las seis horas anteriores a su accidente.

**Es improbable que una persona  
con una mala actitud pueda tener  
éxito continuamente.**

Norman Vincent Peale relata esta historia en su libro *Power of the Plus Factor* : «Caminando por las serpenteadas callejuelas de Kowloon en Hong Kong, llegué a un estudio de tatuajes. En la vitrina se exhibían las muestras de los tatuajes disponibles. En el pecho o en los brazos podían grabar el tatuaje de un ancla o bandera o sirena o cualquier cosa. Pero lo que me impactó hondamente era ver que había tres palabras que podían ser tatuadas en la carne de uno: *Nacido para Perder* .

---

---

**No podemos  
seguir funcionando  
de una manera  
que no concuerde  
con lo que creemos  
de nosotros mismos.**

---

---

«Asombrado, entré a la tienda y, señalando a esas palabras, pregunté al artista tatuador chino: ¿En verdad, hay alguien que quiera tener esa terrible frase, *Nacido para Perder*, tatuada en su cuerpo?

«El respondió: Sí, a veces.

«Pero, dije, no puedo creer que alguien de mente sana haga eso.

---

---

**La actitud de un líder  
es captada  
más rápidamente  
que sus acciones.**

---

---

«El chino se limitó a golpearse la frente con sus dedos y en muy mal inglés dijo: Antes de que el tatuaje esté en el cuerpo, el tatuaje está en la mente». <sup>3</sup>

Una vez que la mente está tatuada con pensamientos negativos, las posibilidades de éxito a largo plazo disminuyen. No podemos continuar funcionando de una manera en la que nosotros mismos no creemos verdaderamente. Con frecuencia veo a las personas sabotearse a sí mismas por causa del pensamiento equivocado.

El mundo de los deportes siempre ha apreciado a Arnold Palmer. Los miembros del «ejército de Arnie» se pueden contar todavía entre los jóvenes y los viejos. Este gran golfista nunca hizo ostentación de su éxito. Aunque ha ganado cientos de trofeos y premios, el único trofeo que tiene en su oficina es una pequeña copa estropeada que ganó en su primer campeonato profesional en el torneo abierto de Canadá en 1955. Además de la copa tiene una placa solitaria en la pared. La placa dice por qué ha tenido éxito en el golf y fuera de él. Se puede leer:

Si cree que está vencido, lo está.

Si piensa que no se atreve, no lo hará.

Si le gusta ganar pero piensa que no puede,

es casi seguro que no ganará.

Las batallas de la vida no siempre van dirigidas

al hombre más fuerte o al hombre más veloz.

Tarde o temprano, el hombre que gana

---

<sup>3</sup> Norman Vincent Peale, *Power of the Plus Factor*. Fawcet, Nueva York, 1988.

es el hombre que cree que puede.

¿Cuál es la diferencia entre un golfista que gana un torneo de golf y un Arnold Palmer? ¿Es la capacidad? ¿Es la suerte? ¡Absolutamente no! Cuando un promedio inferior a dos golpes por torneo es lo que distingue a los veinticinco mejores golfistas del mundo, la diferencia tiene que ser algo más que la simple habilidad.

La diferencia está en la actitud. Las personas con pensamientos negativos pueden comenzar bien, tener unos cuantos días buenos, y ganar un partido. Pero tarde o temprano (por lo general temprano), sus actitudes los derrumbarán.

### **Somos responsables de nuestras actitudes.**

Nuestro destino en la vida no será determinado jamás por nuestro espíritu quejumbroso o elevadas expectativas. La vida está llena de sorpresas y el ajuste de nuestras actitudes es un proyecto para toda la vida.

El pesimista se queja del viento.

El optimista espera que cambie.

El líder arregla las velas.

Mi padre, Melvin Maxwell, ha sido siempre mi héroe. Es un líder de líderes. Uno de sus lados fuertes es la actitud positiva. Recientemente mis padres pasaron un tiempo con mi familia. Cuando abrió su maletín, vi un par de libros motivacionales sobre la actitud.

Le dije: «Papá, tienes setenta años. Siempre has tenido una magnífica actitud. ¿Todavía lees esas cosas?»

Mirándome a los ojos dijo: «Hijo, tengo que seguir trabajando en la vida de mi pensamiento. Soy responsable de tener una buena actitud y de mantenerla. Mi actitud no funciona en forma automática».

¡Fantástico! Esa es una lección para todos. Somos nosotros los que escogemos qué actitudes adoptar ahora mismo. Y esta es una elección continua. Me sorprende la gran cantidad de adultos que no asumen la responsabilidad de sus actitudes. Si están malhumorados y alguien les pregunta por qué, dicen: «Me levanté por el lado equivocado de la cama». Cuando el fracaso comience a plagar sus vidas dirán: «Nací en el lado equivocado de la vía». Cuando la vida comience a perder el sabor mientras otros miembros de la familia todavía estén esforzándose, dirán: «Bueno, nací en el orden equivocado entre los miembros de la familia». Cuando sus matrimonios fracasan, creen que se casaron con la persona equivocada. Cuando algún otro logra una promoción que ellos querían para sí, es porque estaban en el lugar equivocado, en el tiempo equivocado.

¿Se da cuenta de algo? Siempre culpan a otros por sus problemas.

El día más grande en su vida y en la mía es cuando aceptemos la responsabilidad total por nuestras actitudes. Ese es el día en el que verdaderamente creceremos.

Un asesor le sugirió al Presidente Lincoln cierto candidato para el gabinete. Pero Lincoln lo rechazó diciendo: «No me gusta la cara del hombre».

«Pero, señor, el no es responsable de su cara», insistió el consejero.

«Todo hombre de más de cuarenta años es responsable de su cara», replicó Lincoln, y allí quedó el asunto. No importa lo que piense sobre su actitud, ¡se ve en su cara!

El otro día vi una calcomanía en la defensa de un carro que decía: «La miseria es una opción». ¡Ya lo creo! Así lo cree la hija de una mujer a quien oí contar esto. La mujer y su hija fueron a hacer compras de Navidad juntas. La aglomeración era tremenda. La mujer tuvo que pasar por alto el almuerzo porque estaba apretada de tiempo. Estaba cansada y con hambre, y sus pies le dolían terriblemente. Estaba sumamente irritable.

Cuando salieron de la última tienda, preguntó a su hija: «¿Viste la terrible mirada que me dio el vendedor?»

La hija le respondió: «No te la dio a ti, mamá. Tú la tenías cuando entraste».

No podemos escoger cuántos años vivir, pero podemos escoger cuánta vida tendrán esos años.

No podemos controlar la belleza de nuestra cara, pero podemos controlar la expresión en ella.

No podemos controlar los momentos difíciles de la vida, pero podemos decidir hacerla menos difícil.

No podemos controlar la atmósfera negativa del mundo, pero podemos controlar la atmósfera de nuestras mentes.

Muy a menudo tratamos de escoger y controlar las cosas que no podemos.

Muy rara vez decidimos controlar lo que podemos ... nuestra actitud.<sup>4</sup>

**No es lo que me sucede *a* mí lo que importa, sino lo que sucede *en* mí.**

Hugh Downs dice que una persona feliz no es una persona con cierto conjunto de circunstancias, sino más bien una persona con cierto conjunto de actitudes. Muchas personas creen que la felicidad es una condición. Cuando las cosas van bien, están felices.

---

<sup>4</sup> Anónimo, «Attitude», *Bartlett's Familiar Quotation*, ed. Emily Morison Beck, Little Brown, Boston, 1980.

Cuando las cosas van mal, están tristes. Algunas personas tienen lo que llamo una «enfermedad de destino». Piensan que la felicidad se encuentra en una posición o en un lugar. Otras personas tienen lo que llamo una «enfermedad de alguien». Piensan que la felicidad resulta de conocer o estar con una persona en particular.

Me impresiona la filosofía de la siguiente declaración: «Dios decide por lo que vamos a pasar. Nosotros decidimos cómo pasar por ahí». Esto describe la actitud de Viktor Frankl al ser terriblemente maltratado en un campo de concentración nazi. Sus palabras dirigidas a sus perseguidores, han sido una inspiración para millones de personas. Dijo: «Lo único que ustedes no pueden quitarme es la manera cómo decido responder a lo que me hacen. La última libertad de uno, es decidir la actitud de uno en cualquier circunstancia dada».<sup>5</sup>

Clara Barton, fundadora de la Cruz Roja Norteamericana, entendió la importancia de escoger la actitud correcta, aun en situaciones equivocadas. Nunca se supo que guardara rencor contra alguien. Una vez, un amigo le recordó algo cruel que le había pasado años antes, pero Clara parecía no recordar el incidente.

«¿No recuerdas lo mal que te hicieron?», le preguntó el amigo.

«No», respondió Clara calmadamente. «Recuerdo claramente haber olvidado eso».

Muchas veces las personas que han sufrido situaciones adversas en sus vidas se vuelven amargadas y enojadas. Con el tiempo sus vidas se tornan negativas y manifiestan dureza hacia los demás. Tienen la tendencia de recordar los tiempos difíciles y decir: «Ese incidente arruinó mi vida». De lo que no se dan cuenta es que ese incidente reclamaba una decisión de actitud, una respuesta. El haber escogido una actitud equivocada, no la condición, arruinó sus vidas.

C.S. Lewis dijo: «Cada vez que usted toma una decisión, está convirtiendo esa parte de control de usted, esa parte que escoge, en algo un poco diferente de lo que era antes. Y al tomar su vida como un todo, con todas sus innumerables posibilidades, está haciendo lentamente de ese control una criatura celestial o una infernal».<sup>6</sup>

### **La actitud del líder ayuda a determinar las actitudes de los seguidores.**

El liderazgo es influencia. La gente se contagia de las actitudes como se contagia de los resfriados: acercándose. Uno de los pensamientos más fuertes que me viene a la mente se centra en mi influencia como líder. Es importante que posea una buena actitud, no solamente por mi éxito personal, sino también por el beneficio de los demás. Mi responsabilidad como líder debe ser vista siempre a la luz de muchos, no sólo de mí mismo.

---

5 Viktor Frankl, «Youth in Search of Meaning», *Moral Development Foundations*, Donald M. Joy, ed., Abingdon, Nashville, 1983.

6 C.S. Lewis, *Mere Christianity*, Macmillan, Nueva York, 1952, 86.

El Dr. Frank Crane nos recuerda que una pelota rebota de la pared con la misma fuerza con la que la hemos lanzado. Hay una ley del efecto, en física, que dice que la acción es igual a la reacción.

Esa ley también es aplicable al campo de la influencia. Es más, los efectos se multiplican con la influencia de un líder. La acción de un líder se multiplica en reacción porque hay varios seguidores. Dar una sonrisa retribuye muchas otras sonrisas. Manifestar ira desata mucha ira en los otros. Hay pocas víctimas reales del destino. Los generosos reciben ayuda y a los mezquinos se les rehuye.

¿Recuerda la milla de cuatro minutos? La gente trató de lograrla desde los días de los antiguos griegos. La tradición dice que los griegos soltaban leones que persiguieran a los corredores creyendo que los harían correr más rápidamente.

También bebían leche de tigre, no la que se encuentra en las tiendas de productos naturales, sino la verdadera. Nada de lo que intentaban, funcionaba. Se dieron cuenta de que era imposible que una persona corriera una milla en cuatro minutos o menos. Y por más de mil años todo el mundo creyó así. Decían que nuestra estructura ósea no era apropiada. Que la resistencia al viento era demasiado fuerte. Que teníamos una capacidad pulmonar inadecuada. Había miles de razones.

Entonces un hombre, un solo hombre, demostró que los médicos, los entrenadores, los atletas y los millones de corredores anteriores a él que habían intentado y fracasado, estaban equivocados. Y, milagro de milagros, el año siguiente al que Roger Bannister rompió el récord de una milla, otros treinta y siete corredores lo hicieron también. El año siguiente a ese, trescientos deportistas corrieron la milla en menos de cuatro minutos. Y hace unos pocos años, en una sola carrera en Nueva York, trece de trece corredores rompieron el récord de la milla de cuatro minutos. En otras palabras, hace unas pocas décadas el corredor que cayó muerto al finalizar una carrera en Nueva York, hubiera sido recordado como uno que logró lo imposible.

¿Qué sucedió? No hubo realmente grandes avances en el entrenamiento. Ninguno descubrió cómo controlar la resistencia del viento. La estructura ósea humana y la fisiología no mejoraron de repente. Pero las actitudes humanas, sí.

Usted puede alcanzar sus metas si las fija. ¿Quién dice que no es más dedicado, más inteligente, mejor, más trabajador, más capaz que su competidor? No importa si dicen que usted no puede hacerlo. Lo que importa, lo *único* que importa es si *usted* lo dice.

Hasta que Roger Bannister lo hizo, todos creíamos en los expertos. Y los «expertos» continúan impidiendo que los demás lleguen a hacer efectivo todo su potencial. ¿Por qué? Porque los expertos tienen influencia. Creo que la actitud de un líder es captada más rápidamente que sus acciones. Una actitud se refleja en los demás aun cuando no siga la acción. Una actitud se puede expresar sin hablar una sola palabra.

La actitud de un líder produce efectos en los demás y, por esta razón, al contratar ejecutivos se considera la actitud de los candidatos. Los psicólogos enumeran cinco áreas

que deben evaluarse en la promoción de los empleados a un puesto ejecutivo: ambición, actitudes en relación con la política, actitudes con los colegas, capacidad de supervisión, actitudes hacia la demanda excesiva de tiempo y energía. Un candidato que estuviera desbalanceado en una o más de estas áreas, probablemente proyectaría una actitud negativa y, por eso, demostraría ser un líder pobre.

Tómese un momento y haga una lista de sus actitudes negativas que influyen en los demás ahora mismo.

1

2

3

---

## CÓMO CAMBIAR SU ACTITUD

---

Muchas personas parecen sufrir de lo que Ashley Montagu, el gran antropólogo, llamó *sicoesclerosis*. La sicoesclerosis es como la arterioesclerosis (endurecimiento de las arterias). La sicoesclerosis es el *endurecimiento de las actitudes*.

David Neiswanger de la Fundación Menninger dice que si cada uno de nosotros pudiera, con la ayuda de la ciencia, vivir cien años, «¿de qué nos beneficiaría eso si nuestros odios y temores, nuestra soledad y nuestro remordimiento no nos permitirían disfrutarlos?»

Los siguientes puntos le ayudarán a cambiar actitudes.

### Repaso.

Hace muchos años mi esposa Margaret y yo compramos nuestra primera casa. Nuestras limitadas finanzas nos obligaron a encontrar maneras de conseguir lo que queríamos sin gastar mucho dinero. Convínimos en que trabajaríamos en el jardín de la entrada nosotros mismos para ahorrar dinero, y a más de eso crear juntos un ambiente apropiado para nuestro hogar. Nos pareció excelente.

Un día, encontrándome en el patio de atrás de la casa, me di cuenta de que no habíamos empleado ni tiempo ni dinero para arreglar esta parte. ¿Por qué? Porque no podía ser vista por los demás cuando pasaran por la casa. Habíamos descuidado el área que estaba escondida. Eso es exactamente lo que las personas hacen con su vida. Su apariencia, lo que se ve, está arreglada, no importa el costo y la energía. Sin embargo, descuidan sus actitudes y estas permanecen en el subdesarrollo. ¿Recuerda el comienzo de este capítulo? Vuélvalo a leer otra vez, y luego haga todo su esfuerzo para cambiar las áreas interiores de su vida.

### Las seis etapas del cambio de actitud

## 1. IDENTIFIQUE LOS SENTIMIENTOS QUE SON PROBLEMA.

Esta es la etapa inicial de conciencia y la más fácil de declarar.

## 2. IDENTIFIQUE LOS PROBLEMAS DE CONDUCTA.

Ahora nos vamos bajo la superficie. ¿Qué produce malos sentimientos?

Escriba las acciones que producen sentimientos negativos.

## 3. IDENTIFIQUE LOS PROBLEMAS DE PENSAMIENTO.

William James dijo: «Lo que llama nuestra atención determina nuestra acción».

## 4. IDENTIFIQUE EL PENSAMIENTO CORRECTO.

Escriba en un papel el pensamiento correcto y lo que usted desea.

Puesto que sus sentimientos vienen de sus pensamientos, usted puede controlar sus sentimientos cambiando una sola cosa: ¡sus pensamientos!

## 5. HAGA UN COMPROMISO PÚBLICO DE PENSAR CORRECTAMENTE.

El compromiso público es el compromiso más poderoso.

## 6. DESARROLLE UN PLAN PARA PENSAR CORRECTAMENTE.

Este plan debe incluir:

- Una definición escrita del pensamiento correcto deseado.
- Una manera de medir el progreso.
- Una medida diaria del progreso.
- Una persona ante quien responder.
- Una dieta diaria de materiales de autoayuda.
- Asociación con personas que piensen correctamente.

## **Resolución.**

Cuando un líder necesita pedir a otros que comprometan su tiempo, se deben contestar dos preguntas: «¿Pueden?» (esto tiene que ver con la capacidad) y «¿Lo harán?» (esto tiene que ver con la actitud). La más importante de las dos es: «¿Lo harán?» Otras dos preguntas permiten contestar la de «¿Lo harán?» La primera es «¿Es el tiempo correcto?», «¿Son las condiciones propicias para que haya un cambio positivo?» La segunda pregunta es: «¿La temperatura es alta?» Además de las condiciones favorables, ¿existe un ardiente deseo de pagar el precio para lograr el cambio necesario?

Cuando ambas preguntas puedan contestarse con un resonante ¡Sí!, entonces la resolución es firme y el éxito es posible.

## **Reformule.**

Dennis Waitley dice que los ganadores en la vida piensan constantemente en términos de «yo puedo», «yo quiero» y «yo soy». Los perdedores, por otro lado, concentran sus desveladores pensamientos en lo que deberían haber hecho o en lo que no hicieron. Si no nos gusta lo que hemos hecho, entonces debemos cambiar el cuadro.

Los investigadores de cáncer en el King's College de Londres hicieron un estudio a largo plazo de cincuenta y siete víctimas de cáncer del seno que sufrieron mastectomía.

Hallaron que siete de cada diez mujeres «con un espíritu de lucha» estaban vivas diez años después, mientras que cuatro de cada cinco mujeres «que se sintieron sin esperanza» en el diagnóstico, habían muerto.

El estudio de cómo la esperanza afecta a la salud tiene un nombre ostentoso: *siconeuroinmunología*. El Centro Médico de Harborview en Seattle investiga en este campo y sus descubrimientos apoyan las conclusiones de los investigadores del King's College.

En un estudio de dos años de víctimas de quemaduras, el equipo de Harborview descubrió que los pacientes con actitudes positivas se recuperaban más rápidamente que los que tenían actitudes negativas.<sup>7</sup>

Reformular sus actitudes significa:

No puedo cambiar el mundo, pero puedo cambiar la manera en que veo el mundo desde adentro.

## **Reingrese.**

---

<sup>7</sup> Donald Robinson, «Mind Over Disease», *Reader's Digest*, marzo, 1990.

Cuando usted cambia su manera de pensar, comienza inmediatamente a cambiar su conducta. Comience a actuar en el papel de la persona que quisiera ser. Adopte el comportamiento que admira y hágalo suyo. Muchas personas quieren sentir y luego actuar. Esto nunca funciona.

Un día, mientras visitaba un consultorio médico, leí esto en una revista médica: «Lo oímos casi todos los días ... suspiro ... suspiro ... suspiro. No logro motivarme para bajar de peso, hacerme un examen del nivel de azúcar, etc ... Y oímos un número igual de suspiros de los educadores sobre la diabetes que no pueden lograr que sus pacientes se sientan motivados para hacer lo correcto contra la diabetes y a favor de la salud.

«Le tenemos buenas noticias. La motivación no le va a impactar como un relámpago. Y la motivación no es algo que otro—la enfermera, el médico, un miembro de la familia— pueda darle ni forzar en usted. Todo el asunto de la motivación es una trampa. Olvide la motivación. Simplemente *hágalo*. Ejercicio, bajar de peso, prueba del azúcar o lo que quiera. Hágalo sin motivación. Y luego, ¿adivine qué? Después de que comienza a hacerlo, la motivación viene y facilita el seguir haciéndolo».

«La motivación», dice John Bruner, «es como el amor y la felicidad», un producto derivado. Cuando usted está activamente comprometido a hacer algo, la motivación viene de pronto cuando menos lo espera».

Como dice Jerome Bruner, sicólogo de Harvard, usted puede más fácilmente actuar para sentir que sentir para actuar. Así que ¡actúe! Lo que quiera que sepa que deba hacer, hágalo.

El desarrollo de la actitud apropiada en nuestros hijos, Elizabeth y Joel Porter, es muy importante para mi esposa Margaret y para mí. Hace mucho tiempo aprendimos que la manera más efectiva de cambiar las actitudes de nuestros hijos es trabajar en su conducta. Pero cuando decimos a uno de nuestros hijos: «Cambia tu actitud», el mensaje es demasiado general y el cambio que queremos no está muy claro. Un método más efectivo es explicar conductas que significan malas actitudes. Si les ayudamos a cambiar sus conductas, sus actitudes cambiarán por su propia cuenta. En vez de decirles: «Tengan una actitud de gratitud», les pedimos que den un cumplido a cada miembro de la familia, cada día. Cuando esto se vuelve un hábito en sus vidas, la actitud de gratitud viene por sí sola.

## **Repita.**

Paul Meier dijo: «Las actitudes no son otra cosa más que hábitos de pensamiento, y los hábitos se pueden adquirir. Una acción repetida llega a ser una acción realizada». Una vez, cuando dictaba una conferencia me pidieron un plan sencillo para ayudar a una persona a cambiar algunas actitudes equivocadas. Les recomendé dos cosas, para ayudar a cambiar su actitud.

Primera:

Diga las palabras correctas,  
lea los libros correctos,  
escuche las cintas correctas,  
reúnase con las personas correctas,  
haga las cosas correctas,  
ore la oración correcta.

La segunda era hacer la primera todos los días, no solamente una vez o cuando a usted le pareciera, y ver como su vida mejoraba.

### **Renovación.**

Felizmente, después de un tiempo, una actitud positiva puede reemplazar a una negativa. Nuevamente, permítame enfatizar que la batalla nunca termina, pero vale la pena nuestro esfuerzo. Mientras más sean arrancados los pensamientos negativos y reemplazados por positivos, mayor renovación personal se experimentará. Mi amiga Lena Walker escribió, en homenaje a su abuelo, sobre una práctica que le transmitió a ella. Estas palabras describen efectivamente el continuo proceso del desarrollo de la actitud y del valor de vencer los pensamientos negativos.

Cada año, cuando se acerca la primavera, mis pensamientos se dirigen a un hombre de pelo cano que salió en esta época del año, para combatir. El enemigo no era carne ni sangre sino una pequeña flor amarilla llamada «mostaza». Al contemplarla en los campos y praderas, esta pincelada amarilla parece inofensiva, pero año tras año continúa su marcha y con el tiempo puede tomar posesión de campos enteros. Cada primavera, mi abuelo caminaba por los campos arrancando de raíz estas flores amarillas.

Con el tiempo me casé y fui a vivir en una granja de Ohio. Cada primavera, yo miraba y veía estas mismas flores amarillas. Los primeros años en la granja no hice nada al respecto, pero cuando me vino la madurez pude ver el porqué de los esfuerzos de mi abuelo y entendí su sabiduría. Decidí, también, salir y pelear con el enemigo.

Ahora, cada año, cuando camino por los campos arrancando alguna planta ocasional de mostaza, siento que lo hago como tributo a mi abuelo.

Para mí, esta cizaña representa nuestros malos hábitos y pensamientos negativos. Necesitamos arrancarlos constantemente para que nuestras hojas puedan estar lozanas y verdes en la búsqueda de una vida productiva y feliz.