



LIDERAZGO

**PARA JOVENES**

2

*Crea tu Campo de  
Entrenamiento*

ALBERTO VAZQUEZ BOTELLO

# Índice

	<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>I</b>	<b>Cómo se Desarrolla el Liderazgo</b>	<b>6</b>
<b>II</b>	<b>1er Ingrediente: Ideas</b>	<b>14</b>
<b>III</b>	<b>2do Ingrediente: Recurso Humano</b>	<b>32</b>
<b>IV</b>	<b>3er Ingrediente: Conocimiento</b>	<b>50</b>
<b>V</b>	<b>4to Ingrediente: Recurso Económico</b>	<b>59</b>
<b>VI</b>	<b>5to Ingrediente: Tiempo</b>	<b>85</b>
<b>VII</b>	<b>Practicantes Profesionales</b>	<b>95</b>
	<b>Palabras Finales</b>	<b>104</b>

# Introducción

Ok, en el primer volumen vimos la teoría general de lo que es liderazgo, quiénes pueden ser líderes, cuáles son sus cualidades, cuál es el costo y cuáles son sus roles. Sin embargo, la mayoría de las características de un líder no se adquieren de la noche a la mañana. Aunque todos tienen el potencial, nadie nace siendo un líder. De hecho, para este punto te habrás dado cuenta de que como líder en potencia seguramente todavía te faltan muchas áreas por desarrollar. Pero con esto no quiero que te desanimes, la primera parte no la escribí para eso, sino para alentarte, para hacerte ver que tú tienes un llamado al liderazgo y para darte un patrón con el cual puedas medir tu desarrollo.

Lo importante a resaltar aquí es que las cualidades y características de un líder se pueden desarrollar, y el tiempo de estudiante desde secundaria hasta universidad es el ideal para eso. Aquí veremos el cómo podemos lograr eso.

## TIPOS DE ESTUDIANTES

Como estudiante tuve la oportunidad de platicar con muchos compañeros acerca de sus planes para el futuro, lo que les gustaría lograr o ser. Me di cuenta con esto que son muchos los que tienen grandes sueños y metas para sus vidas: se visualizaban ocupando puestos ejecutivos en grandes compañías, trabajando en la diplomacia, en algún importante puesto público, viajando

de aquí a allá, o emprendiendo tal o cual negocio, etc. De entre todos los que conocí pude distinguir a diferentes tipos de jóvenes:

- Los que saben qué quieren hacer con su vida, tienen una estrategia para realizarla y están trabajando en ella. Aquí se puede incluir a todos aquellos que estudian y trabajan al mismo tiempo en aquello a lo que se quieren dedicar. La efectividad de ese grupo, aunque ya estén trabajando en lo suyo, dependerá del nivel de liderazgo que desarrollen.
- Los que no saben a donde quieren llegar en sus vidas y no hacen nada para desarrollar su liderazgo en el presente. Ellos son los que no toman un papel proactivo en la determinación de su destino. Carecen de sentido de propósito y viven a expensas de lo que la vida les depare. Al menos que empiecen a trabajar en su liderazgo, difícilmente llegan a algún lado.
- Los que no tienen una visión clara de donde quieren llegar en su vidas, pero están desarrollando su liderazgo en el presente. Por lo general el desarrollar su liderazgo les ayuda a descubrir, tarde o temprano, su visión personal, y a estar preparados para ella.
- Los que tienen un sueño de lo que les gustaría alcanzar en un futuro, pero no hacen nada más allá de sus responsabilidades básicas como estudiantes porque no tienen materia la crítica<sup>1</sup> para empezar a trabajar en su visión. Son personas que tienen sueños que no piensan realizar sino hasta que estén más grandes "cuando trabajen y tengan dinero". Mientras tanto esperan "sentaditos" hasta que les venga todo. En este grupo, son escasos los que llegan a ver sus sueños cumplidos.
- También están los estudiantes que sí tienen una visión clara de lo que quieren alcanzar, pero no tienen la materia crítica para empezar a trabajar en ella, pero aún así, se avocan a desarrollar su liderazgo. Y aunque posiblemente las actividades que realizan para desarrollar su liderazgo no tiene nada que ver con su sueño, esto les abre puertas y

---

<sup>1</sup> Materia crítica: expresión sacada del composición de la bomba atómica, y es lo que se necesita para hacerla explotar –aquí se refiere a tener los elementos que se necesita para empezar a trabajar en una idea.

oportunidades que tarde o temprano les permite realizar aquello que desean.

- Están los que trabajan aunque no tengan necesidad. Hay unos que ahí desarrollan su liderazgo y adquieren la experiencia que requieren para dedicarse a lo que quieren. No obstante, muchos compañeros consiguen un trabajo, pero están insatisfechos o frustrados con lo que tienen. Ven su trabajo como una carga, no como un placer. Si no fuera por el dinero que les pagan no se dedicarían a eso<sup>2</sup>.

Como te habrás dado cuenta, de todos estos jóvenes, los que desarrollan su liderazgo son los que sobresalen de los demás, sin importar de si tienen un sueño para sus vidas o no, o de si tienen la materia crítica para trabajar en él o no. Lo importante aquí es notar que *el desarrollar el liderazgo es lo que te permite encontrar tu visión personal, lo que te abre puertas para realizar tu sueño aunque en el presente no tengas la materia crítica para realizarlo, y lo que determina la efectividad con la que te desenvuelves en aquello en lo que te quieres dedicar.*

Sin embargo, la pregunta clave aquí es ¿cómo lo desarrollas? La respuesta a esta pregunta es una de las aportaciones más importantes de este libro. Y no, la respuesta no es: “toma cursos y seminarios de liderazgo” o “lee libros acerca de liderazgo”.

---

<sup>2</sup> Y no es de extrañarse, muchos trabajos no te permiten sacar lo mejor de ti, al contrario, sirven como taponos: te mantienen ocupado haciendo cosas, pero te impiden ejercer y desarrollar dominio en tu área de talento. Y si dentro de la empresa estás ejerciendo tu área de talento, suele suceder que no te permiten emprender proyectos que te ayuden a sacar tu potencial por los riesgos que se correrían, o porque la empresa no tiene planes de crecimiento. Este es mi mayor temor: que te envuelvas en un trabajo que no te permita poner en práctica tus mejores talentos ni realizar tus sueños.

# I

## Cómo se Desarrolla el Liderazgo

### **EL LIDERAZGO SE DESARROLLA CUANDO DAS LO QUE TIENES**

El liderazgo no se desarrolla tomando un curso o leyendo un libro. Los que han ido a cursos y seminarios de liderazgo y no han usado eso para sacar el potencial que tienen, no son mejores líderes que los que nunca han asistido a uno. Y con esto no quiero que me malentiendas, *es bueno y es necesario* que leas libros y vayas a talleres y seminarios de liderazgo, ellos te dan los elementos necesarios para desarrollar tu liderazgo, pero *ellos no son los que lo desarrollan*.

Hay jóvenes, en cambio, que, sin tener mucha preparación en cuestiones de liderazgo, sin tener una visión o proyecto de vida y sin descubrir todavía cuál es el área de talento donde se quieren desenvolver, han encontrado el principio que les permite desarrollar su liderazgo y encontrar su propósito. Ellos buscan constantemente experiencias que pongan demandas sobre su potencial porque han encontrado que es así como descubren lo que tienen dentro: sus habilidades, lo que les gusta hacer, sus capacidades y su vocación. Y es que, al sacar lo que hay en ti siempre encuentras lo que te apasiona y, al dar lo que tienes desarrollas tu potencial y adquieres la experiencia que te hace apto para estar sobre cosas más grandes.

Esto sucede así porque *el liderazgo se desarrolla, no cuando recibes, sino cuando das*. Este es uno de los principios más importantes que aprendí en mi experiencia como estudiante. Por eso hay personas que, aunque nunca han sido instruidas en el tema, tienen un liderazgo más desarrollado que los que sólo saben más, ya que aquellos se han avocado a sacar (dar) lo que tienen dentro.

¿Qué tienes en estos momentos para dar? ¿Qué proyecto, que idea, que sueño, que don, conocimiento o habilidad tienes para ofrecer? No es excusa decir que no tienes una carrera, preparación o dinero, no viniste al mundo vacío, tienes algo para dar pues Dios depositó un tremendo potencial en ti para beneficio tuyo y de los demás. Un verdadero líder *vive para* sacar y dar el potencial que ha sido puesto dentro de él.

### **Si quieres ser un líder mantén el enfoque en dar**

Recibir y dar son dos importantes dinámicas dentro del liderazgo. Sin embargo, un verdadero líder siempre mantiene el enfoque en dar.

¿Esto quiere decir que no se prepara o capacita? Un verdadero líder sabe que no puede dar lo que no tiene, por eso tiene que estar continuamente recibiendo para estar continuamente dando. El día que deje de recibir, se queda estancado; y el día que no tenga nada que dar o aportar a los demás, ese día su liderazgo terminó. Debido a esto es necesario que te prepares, te entrenes y capacites, pero siempre mantén el enfoque en el dar pues, como dijimos anteriormente, tu liderazgo sólo se desarrolla hasta que sacas lo que tienes.

Siempre que das recibes algo a cambio, sin embargo el enfoque del líder no es "*dar para recibir*" sino "*recibir para dar más*". Si un líder quiere recibir más es porque quiere dar más. Un seguidor siempre mantiene su enfoque en el recibir, y es este enfoque el que le impide desarrollar su potencial.

Lamentablemente la persona promedio piensa en términos de recibir y obtener y no en términos de dar y proveer. Por eso el enfoque de muchos sigue siendo "la casa, el carro, el dinero, la pareja o el puesto que deseo *obtener*", y no el "hacer feliz a mi pareja, dar el mejor servicio a mi cliente, ofrecer un mejor producto o resolver tal o cual problema en mi comunidad". El

pensar en términos del beneficio que deseas obtener y no del beneficio que puedes otorgar es una de las causantes de nuestra pobreza<sup>5</sup>, porque para obtener el beneficio necesitamos otorgarlo primero.

Cuando te enfocas en dar lo que tienes es cuando desarrollas las cualidades y el perfil de un líder. Cuando te enfocas en recibir desarrollas el perfil de un seguidor. ¿Quieres ser un seguidor? Enfócate en el recibir. ¿Quieres ser un líder? Enfócate en el dar, siempre en el dar.

## LEY DEL INCREMENTO

La ley del incremento sirve como base o complemento al principio de “dar”. La ley del incremento te dice que *cuando das, desarrollas tu potencial y adquieres la experiencia que te hace apto para adquirir más y mayores responsabilidades.*

Cuando das lo que tienes desarrollas tus cualidades, habilidades y el conocimiento que requieres para avanzar a un siguiente nivel de grandeza. Es esta la diferencia entre el presidente ejecutivo de una gran compañía multinacional y el presidente de una asociación estudiantil; el presidente de la multinacional está en el nivel 5, y el presidente de la asociación está en el 2, por decir algo. Y la única manera de avanzar de nivel es poniendo demandas sobre tu potencial que te induzcan sacarlo y desarrollarlo. No hay límites, siempre serás capaz de hacer cosas mayores si estableces proyectos o metas que demanden cada vez más potencial de ti.

En el Bestseller mundial *Jesus CEO*, Laurie Beth Jones habla del caso de un amigo de su asesor de negocios. Él tenía un sueño: ser el dueño y el administrador de un hotel en Hawai. Sin embargo

---

<sup>5</sup> En un crucero cerca de mi casa hay unos niños que ponen ahí para pedir dinero (limosna) a los autos que pasan. “una ayudadita” dicen mientras extienden su mano para que les des alguna moneda. Lo paradójico del asunto es que a lado de ese crucero hay un centro comercial que contrata niños para que empaquen la despensa de los clientes, pero ellos prefieren limosnear porque eso es lo que aprendieron de sus papás (quienes también se dedican a eso). Ellos son pobres y se mantienen así porque piensan en términos de “lo que me puedes dar” no en términos de “lo que te puedo ofrecer”.

no tenía dinero. Los contrataron como cocinero en un restaurante de hot cakes y muy pronto lo ascendieron a gerente. Después, él y el dueño se juntaron y compraron otro restaurante, y luego otro. Todo esto no tardó mucho en convertirse en un hotel de descanso en Hawaii. El empezó como cocinero y dio un paso a la vez. Lo importante es que empezó con lo que tenía, en su nivel, y conforme iba sacando su potencial lo iba desarrollando y así fue subiendo de nivel, paso a paso, hasta que llegó a realizar su sueño. Y tú ¿ya diste el primer paso?

### **Tu decides hasta que nivel llegar**

Tú decides hasta que nivel desarrollar tu liderazgo, pero ten en cuenta lo siguiente: alcanzado un nivel siempre podrás avanzar al siguiente:

- Dando: emprendiendo cosas más grandes, mejores o nuevas.
- Recibiendo: actualizándote y aprendiendo cada vez más.

La decisión de no avanzar al siguiente nivel de liderazgo, es la decisión de cederle ese lugar de liderazgo a alguien más. Si no ocupas el siguiente nivel, alguien más lo hará. En un mundo cada vez más competitivo y globalizado los que prevalecen son los que desarrollan todo su potencial. Así que, puedes desarrollarlo por iniciativa propia o por presiones externas.

Esto fue precisamente lo que sucedió con México durante las décadas de los 40 a los 80 cuando se estableció la política económica del proteccionismo. Esta política tuvo como intención proteger la industria mexicana de la competencia extranjera para darle la oportunidad a que se desarrollara y no fuera devorada por esta. Y, efectivamente, se desarrolló, sin embargo el nivel de liderazgo alcanzado en muchos de los productos y servicios mexicanos se estancó, denotando así el pobre nivel de liderazgo que se tenía en ese entonces: si no teníamos presión de la competencia no estábamos dispuestos a desarrollar nuestro liderazgo más allá de cierto nivel. La consecuencia de esto fue que, cuando los mercados nacionales se abrieron, no pudieron competir con aquellas compañías extranjeras que tenían un nivel de liderazgo superior al de las nacionales.

Historia muy diferente fue la de las compañías como Sony, MacDonals, Coca-Cola, Microsoft, etc., que desarrollaron su

liderazgo a nivel mundial impulsados por una visión de lo que podían llegar a ser. Ellos no buscaban desarrollar su liderazgo para “sobrevivir” sino para realizar su potencial.

## **RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad es un elemento clave para entender el principio de dar.

Los estudiantes que desarrollan su liderazgo son aquellos que buscan *responsabilidades* que pongan demandas sobre su potencial y los induzcan a dar lo que tienen. Ellos han aprendido que sin responsabilidad no hay liderazgo.

La responsabilidad puede ser *otorgada*, cuando se aceptan posiciones en organizaciones o equipos, o puede ser *activada*, cuando la persona no espera a que le entreguen una posición dentro de una organización ya establecida porque ha descubierto que su sueño y su talento es su responsabilidad, su aportación, su deuda al mundo.

La responsabilidad otorgada desarrolla el liderazgo de la persona pero no más allá de lo que las funciones de su posición le exigen. Aún así, hay organizaciones que son expertas en desarrollar el liderazgo de sus miembros. Ellos discernen el potencial de su gente, las entrenan, les ponen las oportunidades y les exigen responsabilidades cada vez más grandes. Estas son las organizaciones en las que los jóvenes nos referimos como las que tienen “oportunidades de crecimiento”.

Sin embargo, la responsabilidad otorgada en la mayoría de los casos, no es suficiente para desarrollar todo el potencial de liderazgo de una persona, pues esta depende de la iniciativa que ejerce “alguien más”. Los jóvenes que piensan desarrollar su liderazgo a través de la responsabilidad otorgada, son incapaces de desarrollar su liderazgo por si mismos: si alguien más no les otorga nuevas y más grandes responsabilidades, ellos no las tomarán; si la organización no provee los cursos de capacitación y desarrollo, ellos no se prepararán. Por eso, para que una persona pueda desarrollar su liderazgo plenamente debe convertir la responsabilidad otorgada en responsabilidad activada.

Ya sea dentro o fuera de alguna organización ya establecida, el líder maduro siempre desarrolla su liderazgo por iniciativa propia, pues dentro de él tiene **un profundo sentir que le indica que *debe hacer aquello que ha visualizado que puede hacer, por el beneficio que puede otorgar.*** A esto es lo que yo llamo *sentido de responsabilidad* o sentido de propósito el cual es el motor que impulsa a toda persona a desarrollar su liderazgo<sup>4</sup>.

## TU CAMPO DE ENTRENAMIENTO

Aquí es donde empieza lo bueno, pues ahora veremos cómo llevar a la práctica todo lo que hemos estado hablando: como crear tu propio campo de entrenamiento para desarrollar tu liderazgo.

El campo de entrenamiento que aprenderemos a construir esta compuesto por la parte proactiva y la parte reactiva. La primera parte es la que tú construyes, y descansa en el poder que tienes para afectar y cambiar tu entorno de tu propia iniciativa. Aquí es donde se desarrollan las habilidades y cualidades de un líder. La segunda parte es la que tú no controlas y descansa en la habilidad que tienes para responder correctamente ante los elementos de tu entorno que no puedes cambiar. Aquí es donde se desarrolla el carácter de un líder.

La parte proactiva es la que vamos a ver en este capítulo, y está basada en el “principio de la semilla”, para lo cual quiero que visualices conmigo una que acaba de ser sembrada ¿Te la puedes imaginar conmigo enterrada? Esa semilla, como cualquier otra, tiene dentro de sí *todo* lo que necesita para alcanzar su destino (llegar a ser un árbol) y lo único que necesita hacer está en la tierra para que su potencial sea liberado. Las semillas se valen de sus habilidades internas para extraer y hacer uso de los recursos que están en su entorno para desarrollarse y llegar a ese destino.

Así como la semilla tiene dentro de sí todo lo que necesita para alcanzar su destino, todo lo que necesitas para desarrollar tu liderazgo y cumplir tu propósito ya fue puesto dentro de ti. Por lo tanto, no hay excusa para los que no tienen recursos económicos,

---

<sup>4</sup> El sentido de realización solo viene cuando hacemos lo que ese sentido de propósito o responsabilidad nos indica.

los que nunca han ido a una escuela de liderazgo o no han recibido una preparación formal. Al igual que la semilla, construir el campo de entrenamiento es un asunto de aprender cómo y con qué actitud hacer uso correcto, con tus recursos y habilidades internas, de las circunstancias y elementos que hay en tu entorno para desarrollar tu liderazgo.

El campo de entrenamiento es un escenario compuesto por las circunstancias y situaciones en las que estás sumergido que te permite ejercer y desarrollar el liderazgo. Puede ser creado, puede ser fortuito o puede simplemente no ser. En la historia hay casos de personas que desarrollaron su liderazgo porque se encontraron inmersos en situaciones y circunstancias que prácticamente “los obligaban” a ejercer y desarrollar su liderazgo. Aquí no vamos a ver como tener más suerte para que eso te pase, aquí vamos a ver como puedes crear tu propio escenario para puedas ejercer y desarrollar tu liderazgo, sin esperar a que “la suerte” te lo envíe.

Cualquier persona puede crear su propio campo de entrenamiento para desarrollar su liderazgo. Cada circunstancia, cada situación en la vida es una oportunidad para sacar tu potencial y desarrollar las cualidades de un líder. Pero sólo los que tengan como meta desarrollar su liderazgo aprovecharán las oportunidades y recursos que se presentan a su alrededor para lograrlo.

### **Los ingredientes para construir tu campo de entrenamiento**

Como mencionamos anteriormente, el liderazgo se desarrolla dando, así que la forma en que vamos a construir nuestro campo de entrenamiento es creando, a partir de los elementos que hay en tu entorno, un proyecto que ponga tus dones y talentos al servicio de los demás. La creación y dirección de este proyecto es lo que te ofrecerá la oportunidad de ejercer tu liderazgo (como comentamos, no vamos a esperar que “aparezca” la oportunidad, sino que la vamos a crear).

Los ingredientes que se requieren para construir tu campo de entrenamiento son: 1) ideas, 2) recursos humanos, 3) recursos económicos, 4) experiencia (conocimiento) y 5) tiempo.

A primera vista algunos podrán pensar: “¡Uhhh no! Yo no tengo dinero, ni experiencia y con la escuela casi ni me queda tiempo”. Sin embargo, aunque como jóvenes puede que no tengamos los recursos en “nosotros mismos”, estos sí se hayan contenidos en nuestro entorno<sup>5</sup> y, al igual que la semilla, como líderes en desarrollo, parte de nuestro entrenamiento consistirá en aprender como extraerlos para hacer realidad una idea, la cual será la piedra angular en lo que vamos a hacer. Es durante este proceso en el que se desarrolla tu liderazgo.

Debo admitir que ejercer el liderazgo como joven estudiante es mucho más difícil de lo que es ejercerlo dentro del ámbito laboral debido a que la mayoría de los jóvenes no tenemos todos los elementos que se requieren para ejercerlo por lo que tenemos que trabajar “una milla extra” para conseguirlos. Estas dificultades o retos que enfrentamos los líderes universitarios son los que refinan nuestro liderazgo permitiéndonos así desarrollar un liderazgo no tan viciado como el de aquellas personas que aprenden a ejercerlo hasta que toman posiciones de poder y autoridad. Son estos obstáculos los que nos “obligan” a desarrollar el modelo del verdadero liderazgo, el cual está basado en la inspiración, no en el control, manipulación o temor<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Lo único que necesitas es talento, creatividad, valentía y el conocimiento que vas a adquirir aquí, para extraerlos

<sup>6</sup> Por eso considero importante que para mejorar el liderazgo de los futuros líderes, los jóvenes de hoy deben aprender a ejercer su liderazgo fuera de las posiciones de poder y autoridad que les ofrecen muchas de las organizaciones ya establecidas.

# II

## 1er Ingrediente: Ideas

La idea es el primer y principal ingrediente del campo de entrenamiento. Las ideas son las armas más poderosas que tiene el hombre. De hecho, ellas son las que moldean nuestro mundo. Los grandes edificios, las casas donde vivimos, los aparatos que usamos, los carros que manejamos, las canciones, poemas, pinturas y películas que disfrutamos, los negocios donde vamos de compras, la estructura, reglas y políticas de una organización, las guerras y conflictos, etc., son el producto de ideas hechas realidad. Todo lo que vez a tu alrededor empezó con una idea; así mismo, todas las personas que han sobresalido tuvieron un sueño, creyeron en él y no se dieron por vencidas sino hasta verlo hecho realidad

Las ideas tienen la función de dirigir las acciones del ser humano (a nivel individual, comunal u organizacional), y como mencionamos anteriormente son básicas para el liderazgo, pues el líder es aquella persona que trabaja apasionadamente en su área de talento para hacer realidad una *visión*.

Como líder en desarrollo parte de tu entrenamiento consiste en aprender y perfeccionarte en el arte de hacer ideas realidad, solo y en equipo. Sin importar si te integras a una organización ya establecida o si empiezas tu propio proyecto, o si es una idea que se te ocurrió a ti o a otra persona, lo importante es que tengas

una idea que te rete, te apasione y en la que estés dispuesto a trabajar.

## **CÓMO SE ACTIVAN LAS IDEAS**

Las ideas no se generan en el limbo, ellas son el producto de la interacción con el ambiente y tu entorno (y puesto que estos siempre cambian, siempre activan la generación de nuevas ideas).

Una vez escuche decir que si quieres tener éxito busca un problema y dedícate a resolverlo. Eso es muy cierto porque cada problema o área necesidad es un llamado al liderazgo y una oportunidad para desarrollarlo. Afortunadamente hay muchas áreas de necesidad en el mundo. Así que tenemos mucho de donde escoger: en tu universidad, en tu comunidad, en tu iglesia, negocio familiar, en tu vecindad, donde sea puedes detectar áreas de necesidad.

Áreas de necesidad incluyen problemas y oportunidades. Cada problema es una oportunidad y cada oportunidad es un problema que resolver. Sin embargo al hablar de problemas por lo general nos referimos a aquellas situaciones o circunstancias no deseadas, dentro o fuera de una organización, que quisiéramos quitar, y que pueden requerir, desde la toma de una simple decisión, hasta la formación de una organización o el diseño de un proyecto para darles una solución. Cuando hablamos de oportunidades usualmente lo usamos para referirnos a todas las posibilidades de crecimiento y desarrollo que tienen todas las organizaciones, instituciones y proyectos ya establecidos (así como las diferentes áreas o departamentos que las conforman).

Hay áreas de necesidad en muchas partes, sin embargo ¿cómo saber cual escoger? La respuesta es simple: El área de necesidad que activa tus mejores dones y talentos, la que genera sueños y proyectos que te apasionan, la que cuya condición te produce un profundo enojo y no te deja en paz sino hasta que hagas algo al respecto, esa es la que te está llamando a ti.

¿Qué área de necesidad activa las mejores habilidades y talentos que hay en ti? ¿Tienes ideas de cómo puedes desarrollar algún área?, ¿Tienes ideas de cómo puedes solucionar un problema? ¿Cuál de todas ellas te emociona, y te gusta más?

¿Qué idea no te deja dormir o viene recurrentemente a tu mente?  
¿Qué visión no te deja trabajar a gusto en otra cosa que no sea ella?

Difícilmente podrás desarrollar tu liderazgo al menos que encuentres un área de necesidad que vaya de acuerdo a los dones y talentos que hay en ti.

### **El caso de la Asociación de Estudiantes Internacionalistas**

Era principios del semestre primavera 2001 y los estudiantes de mi universidad se estaban empezando organizar en planillas y asociaciones para competir a principios del próximo semestre por las mesas directivas de sus carreras. Los cursos de capacitación ya habían comenzado y las planillas estaban reuniendo sus equipos.

Mi carrera (Estudios Internacionales), había pasado dos años sin mesa directiva por falta de liderazgo de los estudiantes que la conformábamos. Sin embargo este semestre no una, sino dos planillas iban a competir por la mesa directiva de la carrera. Una de ellas me invitó a formar parte de ella. Puesto que para esas fechas había acabado mis compromisos con el proyecto estudiantil que había estado dirigiendo, me interesó la invitación. Al comentarle la invitación a Gerson, un amigo de la carrera de mi generación, me respondió “¿y porque no empezamos algo nuevo nosotros?”.

Su propuesta desató un fluir de ideas de las cosas que podríamos hacer. Sin embargo, por requerimientos de la universidad, como él y yo estábamos ya en séptimo semestre, a un año de graduarnos, no podíamos formar una planilla para competir por la mesa directiva de la carrera, pero sí podíamos formar una asociación estudiantil.

De varios semestres atrás los estudiantes de nuestra carrera nos habíamos estado quejando por varias por problemas y deficiencias que habíamos notado. Varios compañeros de mi generación y yo estábamos preocupados, porque estábamos prontos a graduarnos y no nos sentíamos preparados para enfrentar el mundo laboral. Lo peor de todo es que estábamos viendo que si los compañeros de semestres inferiores seguían nuestro patrón, iban a enfrentarse con el mismo problema.

Invitamos a otros dos compañeros, también de la generación, a recapacitar sobre los problemas que habíamos notado como estudiantes de la carrera; nos dimos cuenta que *siempre nos estuvimos quejando, pero nunca hacíamos nada al respecto, por lo que veníamos a hacer parte del problema, no de la solución*. Al ver esta situación, nos dispusimos a poner nuestras ideas, talentos, tiempo y esfuerzo para presentar una solución.

En la siguiente junta que tuvimos pude llevar estructurado la idea y la estrategia. No fue difícil de desarrollarla, pues el área de asuntos internacionales y de desarrollo de liderazgo estudiantil me apasionan, por lo que activó lo mejor de mí. Después de pulirla con la retroalimentación y comentarios, tomamos el primer paso y formamos la Asociación de Estudiantes Internacionalistas llamada *Nex-O*.

## **ESCOGE UNA BUENA IDEA**

Hay variedades y tipos de ideas, hay ideas que requieren cierta habilidad, o talento para hacerlas realidad; hay ideas que requieren el trabajo de una persona, otras que requieren el trabajo de todo un equipo; y hay ideas que requieren cierta experiencia o dominio antes de realizarla. Las mejores ideas para crear un buen campo de entrenamiento, sin embargo, son aquellas que retan tus conocimientos, habilidades y cualidades, aquellas que requieran trabajo en equipo, y que tengan el factor de “posible fracaso” incluido. No esperes desarrollar tu liderazgo en gran manera si escoges ideas simples que requieren el trabajo de una persona (tú), y que no retan tus habilidades y conocimientos. Por otro lado, tampoco debes escoger ideas de las cuales no tienes materia crítica para comenzar a trabajar en ellas –no se trata de que te sientes a esperar hasta que tengas todo listo para empezar a trabajar en ella. No, sino que deben ser ideas en las que puedas empezar a trabajar en cualquier momento, que no son “pan comido” pero tampoco “imposibles” de realizar.

Ponerte a trabajar en tu idea es desarrollar tu liderazgo. Vamos a ver ahora lo que necesitas saber para poner tu idea por obra.

## ESTRUCTURA TU IDEA

Tener más o menos la idea de lo que quieres hacer es el primer paso. Pero para darle forma y sentido tienes que empezar por estructurar *por escrito* la visión y la misión del proyecto o idea a realizar<sup>7</sup>.

### Misión

Definir la misión no es otra cosa más que definir *qué* es lo que quieres lograr y el *cómo* lo quieres lograr. Lo que quieres lograr es pensar en términos del área de necesidad que deseas solucionar, en el beneficio que quieres otorgar. El *cómo* lo quieres lograr es pensar en las funciones, actividades o servicios que quieres desempeñar para lograrlo.

Una misión siempre incluye el *qué* y el *cómo*. Esto es lo que le ayuda a ser específica. Cuando falta alguno de estos dos elementos se caen en vaguedades tales como: “formar líderes” o “representar a los alumnos de la carrera X” o “servir a las comunidades marginadas”. Tales enunciados no sirven de misión pues no especifican *el cómo*. Para que cualquiera de estos tres enunciados funcionaran como misión se tendría que establecer, por ejemplo, en el primer enunciado, *cómo* piensan formar líderes: ¿Distribuyendo literatura que hable del liderazgo?, ¿proveyendo cursos?, ¿financiándolos?; *cómo* piensan representar a los alumnos de la carrera: ¿Qué intereses? ¿Sobre que asuntos? ¿Ante quien?; y así con las comunidades marginadas.

En la asociación que formamos pusimos esta misión:

Desarrollar el liderazgo de los estudiantes que forman parte de Nex-O y Fomentar las relaciones entre ellos con personas, organizaciones e instituciones involucradas en asuntos y temas internacionales [*esto es lo que queremos lograr, el qué*], a través del desarrollo de proyectos y trabajos en conjunto [*esto es el cómo lo queremos lograr*].

La misión, cuando es definida claramente, puede ser una poderosa arma de publicidad y mercadotecnia que atraerá a todos aquellos que requieren ese servicio, y a todos aquellos que

---

<sup>7</sup> Esto lo puedes hacer tú solo o con tus compañeros con los que has detectado un área de necesidad que quieren solucionar

quieren ayudar a realizarlo. Al mismo tiempo, una misión clara te protege de realizar actividades o funciones que están *demás*, pues la misión justifica o invalida todo lo que hace el equipo.

Ninguna organización existe por causa de si misma, y las que han surgido por esta razón, tarde o temprano desaparecen. La ley del servicio establece que si algo existe, existe por el servicio que ofrece a los demás. Toda institución, organización, asociación, negocio, etc. existe por el servicio que otorga a sus "clientes"<sup>8</sup>. Por eso la misión siempre especificará un servicio y un beneficio que otorga a los demás, no a uno mismo. La misión es de mucha importancia porque te ayuda a mantener el enfoque en el cliente.

Muchas organizaciones o proyectos han fracasado por haber perdido el enfoque en sus clientes, o por no haber identificado desde un inicio quienes son sus clientes. Los clientes le dan razón de ser a tu proyecto cualquiera que este sea (un negocio, organización estudiantil, asociación de beneficencia, etc.).

Por eso, una de las cosas que siempre debes preguntar al empezar un proyecto es *¿Quiénes son mis clientes?* Tus "clientes potenciales" son aquellas personas que tienen la necesidad que cubre tu servicio, aquellos que se pueden beneficiar del trabajo que estarán realizando tú y el equipo de líderes que estarán trabajando contigo. Tus clientes actuales son aquellos que "adquieren" en el presente el producto o servicio que ya produces.

¿De que te sirve identificar quiénes son tus clientes? De mucho, pues aparte de que *ellos son los que le dan la razón de ser a tu proyecto*, ellos son los que califican que tan bien lo estás realizando, y si ellos están contentos con tu trabajo, prosperará lo que estas haciendo. ¿Significa que vas a hacer todo lo que tus clientes quieran? No. Tú y tu equipo sólo otorgan un servicio específico, el que han establecido en la misión. En lo que sí debes complacer al cliente es en la calidad con la que otorgas dicho servicio.

Cuando no se establece una distinción entre "clientes" y "servidores", entre los que "los que ofrecen un servicio" y los que "lo consumen", resulta muy problemático tratar de establecer una misión, pues esta va dirigida principalmente a los que "ofrecen el servicio" ya que les indica qué es lo que deben hacer, cuál es la

---

<sup>8</sup> Clientes: entendido aquí como los consumidores del servicio o producto que tu idea o proyecto otorga.

función y servicio a realizar. Tratar de poner una misión que aplique a ambos grupos (clientes y servidores) está en chino. Lo que la gente usualmente termina haciendo cuando trata de hacer eso, es que se vienen quedando solamente con una visión, la cual no indica a qué es a lo que el grupo se quiere dedicar (pues esto sólo lo indica la misión) –desafortunadamente esto lo he visto mucho en asociaciones estudiantiles, mesas directivas, iglesias y grupos de jóvenes.

En general, este es el problema al que uno se enfrenta cuando los “clientes” son parte de la misma organización, asociación, grupo o institución. Aunque muchos piensan que los clientes tienen que estar “fuera” de la organización o institución (a la manera de las tiendas que reciben personas “ajenas a la tienda” a comprar en sus estantes), el cliente realmente es el que “consume” un bien o servicio que “alguien produce” sin importar si pertenece o no a la misma institución que lo produce. Dentro de la familia, por ejemplo, los hijos son los que consumen el servicio que los padres ofrecen (el de crianza); en la escuela, los alumnos, consumen el servicio que los maestros y personal administrativo realizan; en la iglesia, los miembros son los beneficiados del trabajo y servicio que los líderes eclesiásticos hacen. Como mencioné anteriormente, esto se debe a la ley del servicio: nada existe por causa de sí mismo, sino de los demás.

En varias ocasiones a mis amigos y a mi se nos dificultó identificar a “los clientes”. En una de las asociaciones que habíamos creado, para identificarlos tuvimos que diferenciar entre el “grupo administrativo” de la asociación (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, etc.) que coordinaban las actividades de la asociación, y los “miembros” de la asociación, quienes eran los “clientes” que recibían el servicio que el “grupo administrativo” realizaba. En la última asociación que formamos fue más complicado pues era necesario identificar dos clientes, los que estaban dentro de la asociación y los que estaban fuera. Como mencionamos la misión que teníamos era:

Desarrollar el liderazgo de los estudiantes que forman parte de Nex-O y Fomentar las relaciones entre ellos con personas, organizaciones e instituciones involucradas en

asuntos y temas internacionales, a través del desarrollo de proyectos y trabajos en conjunto.

Dentro de la asociación, por lo tanto, habíamos dos grupos de estudiantes: los que llevábamos acabo la misión y los que se beneficiaban de ella. Los primeros ayudaban a los segundos a desarrollar su liderazgo y las relaciones a través de la realización de proyectos. Los segundos, sin embargo, tenían sus propios clientes: las personas a las que sus proyectos beneficiaban. Así que nuestros clientes, tenían sus propios clientes.

¿Complicado? Y esto se pone más aún porque: la función de todo puesto dentro de una organización es su misión, y como tal, puede desarrollarse y crecer hasta llegar a ser una organización en sí misma. Esta es la tendencia actual con los así llamados “outsourcing” o, en español, “subcontratación”. Personas que trabajaban, por ejemplo, en el departamento de limpieza de una empresa, se han desarrollado en esa función de tal manera que se han independizado creando su propia su propia empresa y ahora ofrecen los servicios de limpieza, no sólo a una, sino a multitud de negocios que los solicitan. Esto para darnos una ligera idea de que no hay limites de hasta donde puede crecer la función (misión) de cualquier puesto en una organización, sólo se requiere tener un poco de visión.

## **Visión**

La visión es definida por algunos autores como la visualización del futuro ideal que se desea obtener, lo que quieres llegar a ser o hacer. Esto quiere decir que el proyecto u organización a formar pueden ser referidas como “*la visión*”. Pero para manejarlo como debe ser tenemos que irnos un paso más allá en el futuro, a cuando la organización o proyecto ya está formado, pues es entonces cuando nos referimos a la visión como a la imagen mental de lo que puede y debe llegar a ser la organización (puesto, área o departamento) para poder ofrecer el mejor servicio. Esto implica discernir las potencialidades de la organización y determinar qué tanto se quiere crecer, la calidad con la que se quiere desempeñar el trabajo, el área sobre la que se quiere extender, que servicios complementarios se quieren

ofrecer para suplir esa necesidad, las instalaciones que se quieren adquirir, etc.

La visión siempre está determinada y limitada por la misión<sup>9</sup>, y se diferencia de las metas y objetivos en que es más general, de más larga amplitud y alcance. La visión establece en la organización un mismo destino para ti y los que seguirán después de ti: el tramo que recorren es diferente, pero la estafeta es la misma. La visión sienta las bases para que haya continuidad en el trabajo que realizaste.

Por esto mismo, “en teoría”, la visión debería superar el lapso de vida o gerencia de la persona que dirige. Lamentablemente, en la actualidad se ha dado por sentado que es mejor que el liderazgo se ejerza “democráticamente” y por “períodos cortos”; pero esto ocasiona que el liderazgo se enfoque en metas cortas; que se prefieran sólo las obras o proyectos que serán completados durante su período de tiempo; que se realicen cosas sin tomar en cuenta las repercusiones a largo plazo; y que no haya continuidad ni unidad en el trabajo que realizará el sucesor.

En nuestro caso, después de discernir y visualizar el potencial de la asociación estudiantil que habíamos formado, establecimos la siguiente visión:

Convertimos en una organización con presencia en diferentes universidades del país y el extranjero, que promoció el intercambio y el trabajo en conjunto entre estudiantes e instituciones internacionalistas de diferentes países

La visión propicia el establecimiento de mayores metas y de altos estándares sin necesidad de que haya competencia. Coca-cola, McDonalds, Wall Mart, entre otras, se convirtieron en empresas internacionales, no por la competencia que enfrentaron, sino por la visión que tenían. Ellos se comparaban,

---

<sup>9</sup> Está limitada a la organización o área que dirige y a la función que realiza. (no es correcto establecer una visión para organizaciones que no controlas o que involucra funciones que no realizas y que son propias de otras instituciones).

competían y se medían a si mismas, no con otras empresas, sino con su propia visión<sup>10</sup>.

La visión es un poderoso incentivo, que inspira el continuo crecimiento y desarrollo de la organización evitando así la mediocridad y el estancamiento. De hecho, la visión desarrolla la organización llevándola a los límites de su potencial. El compararse con otros puede darte una idea de lo que puedes lograr y te puede ayudar a romper los paradigmas con los que te ponías límites muy cortos de lo que creías poder hacer (“si ellos pudieran, también nosotros”). Pero el compararse con otros no establece todo lo que tú y tu equipo pueden lograr, esto sólo lo determina la fe del líder al discernir y visualizar el potencial del proyecto u organización.

Y como comenté líneas arriba, esto no sólo se aplica a toda una organización. Puesto que toda área, departamento o puesto dentro de ella tiene una misión (función), cada una de ella puede desarrollar una visión de lo que puede llegar a convertirse para ofrecer un mejor servicio a la organización en la que trabaja por causa de los clientes a quienes esta sirve. Esto puede llevarlo a convertirse en una organización independiente que ofrece el servicio a diferentes empresas en diferentes países (los límites uno los pone).

Cuando tu misión o visión requieren de la participación y talento de más personas para hacerse realidad, es entonces cuando estas dejan de ser individuales y se convierten en organizacionales o institucionales. Cuando esto sucede, el líder debe diseñar una estructura organizacional, delegar funciones y establecer procedimientos reglas y políticas para realizar la misión. Así mismo, debe establecer una estrategia con metas medibles y calendarizadas para realizar la visión. Todo esto es parte del proceso de aterrizar la idea.

---

<sup>10</sup> Las personas u organizaciones que carecen de visión se ven obligadas a mejorarse por la competencia que enfrentan, y necesitan compararse constantemente con otros para perfeccionarse y crecer. Ellos necesitan siempre a alguien mejor que ellos que les marque la pauta a seguir y que los presione a crecer. Su falta de visión les impide estar al frente por si mismos.

## **ATERRIZA LA IDEA**

Un peso por una buena idea, 100 pesos por el plan o la estrategia para hacerla realidad. Generar la idea es un asunto relativamente fácil, pero llevarla a la realidad, es donde empieza lo emocionante, como dice el dicho: “del dicho al hecho hay mucho trecho”. Pues bien, es en ese “trecho” donde el liderazgo se desarrolla.

### **Aterrizar vs. aterrorizar**

En la víspera navideña del 97, después de haber realizado el último programa de radio antes de empezar las vacaciones de invierno, los cuatro amigos que me habían acompañaron en la realización de este nos quedamos platicando. Ahí Toño empezó a platicarnos la visión de lo que iba a estar haciendo de grande. No me acuerdo de la reacción de los demás, pero yo me quede sin palabras, estaba anonadado. Yo no tenía una visión o proyecto de vida de tan largo alcance, y mucho menos uno tan “grande”, de hecho, en ese tiempo no tenía ni idea de lo que el futuro podría tener deparado para mí, no sabía ni a lo que me quería dedicar (estaba pensando en cambiarme de carrera). Sin embargo, Toño se veía tan seguro, confiado y determinado de lo que quería y que iba a lograr que, pues, causaba admiración.

Al siguiente semestre Toño se cambió a nuestra universidad y se nos unió al proyecto estudiantil en el que estábamos trabajando unos amigos y yo. Esto me dio la oportunidad de compartir mucho tiempo junto con él. La influencia de él, de Ricardo, y otros amigos como ellos, me ayudó a desarrollar la capacidad de “ver más allá de mis propias narices” y a adquirir un proyecto de vida. Así que, al igual que ellos terminé desarrollando una visión de lo que quería lograr con mi vida, e igual que ellos, era de largo alcance y lo suficientemente grande para impresionar a cualquiera.

Eran las cinco y Toño y yo estábamos sentados en el café del centro comercial platicando de chicas mientras que esperábamos a Carlos Ferreiro. Toño había oído hablar a Carlos en una de sus conferencias y se identificó mucho con él y su mensaje por lo que concertó una cita con él, y yo, aprovechando la cita ya

concertada, me le pegué. Carlos Ferrerio había tenido una carrera destacada como director de una escuela en los Estados Unidos y ahora se encargaba de asesorar a los directores de otras escuelas y dar diplomados y talleres a los maestros y líderes en el área de la educación. Nos habíamos quedado en ver con él para platicarle nuestra visión (proyecto de vida) y recibir un consejo de su parte.

No esperamos mucho tiempo antes de que Carlos llegara a nuestra mesa. Era un tipo alto, robusto, amplia frente, algo de calvicie y cara amable. Era obvio que, aunque vivía en Estados Unidos, era de ascendencia latina. Sus expresivos ojos, aunque amigables, se veían expectantes y serios como si se estuviera preguntando ¿Qué querrán estos chicos?

Después de presentarnos ante él y explicarle brevemente la razón de nuestra plática, empezamos a hablarle de nuestra visión, lo que queríamos hacer, como queríamos afectar tal y cual área de la sociedad, los lugares a donde queríamos viajar, (iy aún hasta le indicamos el edificio que habíamos visto que queríamos que fuera nuestra oficina!). No habían pasado ni 5 minutos cuando noté que, aunque sus ojos todavía estaban puestos en nosotros, su atención se había desviado de lo que le estábamos diciendo. Claro, nosotros no dejábamos de hablar pensando “si esto no lo impresionó, esto que sigue seguramente que lo hará”. Pero, fue como si lo que le habíamos empezado a platicar hubiera confirmado sus sospechas y estuviera ya pensando en la respuesta que nos quería dar, por lo que todo lo demás que dijéramos estaba de más.

Al terminar nosotros nuestro *speech*, su respuesta no fue lo que esperábamos, de hecho por un momento parecía que no tenía *nada* que ver con lo que habíamos platicado. Él sólo empezó a hablarnos *del presente*, y de lo que deberíamos estar haciendo *ahora*. Según nosotros estábamos ahí para hablar de nuestro *futuro glorioso*, no de nuestro *presente insignificante*. Pero el no nos dio ningún feedback de eso, fue como si no hubiera escuchado nada de lo que le habíamos platicado. Cuando él empezó a hablar, me di cuenta de algo: que nos estaba aterrizando (no aterrizando, sino *aterrizando* –aunque para nosotros en ese momento no hubo mucha diferencia). Nos estaba bajando de las nubes a la cruda realidad. Y era de esperarse pues aún no teníamos la materia

crítica (los medios, los recursos, ni la manera para conseguirlos), ni un plan o estrategia para llevar a cabo esa visión.

Salí de la junta sintiéndome como un tonto, mi única consolación era pensar que seguramente el joven David pasó por lo mismo que nosotros. El texto bíblico nos relata<sup>11</sup> que en una junta familiar con el papá y los siete hermanos mayores de David, el profeta de la nación anunció que el pastorcito David iba a ser el rey de Israel, que Dios lo había escogido para que fuera tal, por lo que desde ese día Dios lo investiría con el poder de su Espíritu para realizar tal tarea. ¡Él era apenas un adolescente de unos 13 años cuando le dijeron eso!, (como decimos en el norte: ¡era todavía un huerquillo mocosol!).

Conociendo al típico adolescente me da risa imaginar cómo reaccionó David recién dada la noticia de que iba a ser rey:

Aprovechando que sus hermanos ya estaban ahí reunidos, David, dirigiéndose a cada uno de ellos, empezó a nombrar el puesto que ocuparían en su reino: “Tu Abinadab, vas a ser el jefe de mi ejército; tú vas a hacer mi embajador; tu vas a administrar mis rebaños y posesiones; tu vas a ser mi chef...”. Y dirigiéndose a su papá seguramente le dijo: “padre, puesto que eres un hombre de edad y de experiencia, a ti te voy a nombrar mi consejero oficial”, y de ahí seguramente pasó a platicarles de los cambios y proyectos de gobierno que estaba planeando hacer tan pronto tome el trono (ustedes saben, cosas como construcciones de presas, hacer obligatoria la escuela -para que así los niños no tengas que andar cuidando el rebaño de sus padres-, etc.). Ya me lo imagino terminando de hablar diciendo: “bueno familia, tengo que ir a hablar con el rey Saúl, para planear la sucesión, mi asenso al trono y el futuro político de Israel”, al tiempo que le ordenaba a uno de sus hermanos que le ensillara uno de los burros.

Pero, ¿qué sucedió? El papá, en vez tomar a consideración los planes de David y aceptar la atractiva oferta que le había hecho, lo aterrizó (y aterrizo) a la cruda realidad cuando le dijo: “*déjese jaladas y váyase a cuidar a las ovejas*”, recordándole así que, lejos de ser rey, todavía era un pastorcito *con responsabilidades de pastorcito*<sup>12</sup>. Creo

---

<sup>11</sup> La historia se encuentra en el primer libro de Samuel capítulo 16

<sup>12</sup> Habían de pasar todavía, al menos, 15 años de intensa preparación, guerras y persecuciones para que llegara a ser rey.

que así nos sentimos Toño y yo: “nos mandaron a cuidar a las ovejas”.

Aunque en este caso no estábamos hablando de una visión para algún proyecto u organización, sino que se trataba, más bien, de una visión personal de largo alcance, el punto o meollo del asunto es el mismo: debemos aprender cómo aterrizar la misión y la visión que definimos para la organización, área o proyecto que queremos dirigir. De no ser así, es muy improbable que esta se haga realidad. Como mencioné anteriormente, las ideas son armas poderosísimas, pero solo aquellos que dominan el arte de traducirlas a la realidad (aterrarlas), adquieren su poder.

Toño y yo, como cualquier otro joven de esa edad, nos especializábamos en la construcción de castillos en las nubes, y no que esto sea malo, es peor perder toda habilidad para soñar y visualizar el futuro, pero nuestro problema es que dejábamos esos castillos colgados “allá arriba”, en las nubes, esperando que por obra divina se hicieran realidad. “Pensábamos que todo se iba a dar” porque era nuestro destino, que no era necesaria una actitud proactiva de nuestra parte, al fin de cuentas “el que nace para tamal, del cielo le caen las hojas” ¿o no? Sin embargo, en la vida real el que nace para tamal, *consigue las hojas*.

La visión platicada no impresiona a nadie. De hecho, entre más grande sea, menos impresionará y sí, en cambio, causará más escepticismo si no tienes una buena estrategia y plan de trabajo que la aterrice haciéndola creíble. Por eso las grandes visiones y sueños de largo alcance que tienes guárdalos para ti, y compártelos sólo con aquellas personas que crees te pueden creer y apoyar; con la demás gente sólo compártelo cuando tengas una estrategia y plan de trabajo establecido que lo respalde, si no las tienes coméntalas como “una simple idea que te gustaría realizar en el futuro”.

La estrategia y el plan de trabajo es lo que traduce la misión y visión a los hechos concretos, crea un puente entre tu “presente insignificante” y tu “futuro glorioso”, y establece el camino con el cual vas a llegar a tu destino, a la realización de tu visión. Sin la estrategia, plan de acción bien delineado junto con la subsiguiente delegación y supervisión, tu misión y visión se

quedan en la mera retórica, convirtiéndose solo en buenos deseos semejantes a las cartitas que los niños escriben a Santa Claus.

## **Planeación**

La planeación no es otra cosa mas que adelantarse al futuro<sup>13</sup>, prever todo lo que debe suceder, lo que se necesita para que suceda, así como lo no deseado que puede suceder y los pasos que se tomarían al respecto.

Antes del invento del ferrocarril, el carro, o el avión, los antiguos viajeros tomaban mucho tiempo en llegar a sus lugares de destino. Viajes que ahora nos toman unas cuantas horas en carro o en avión, a ellos les tomaba meses. Lo que una persona tenía que hacer cuando quería emprender un viaje era, primero, establecer el destino final, después, diseñar la mejor ruta a tomar. El diseño de la ruta no era un asunto muy fácil que digamos, pues se tenía que establecer los lugares a donde se debían llegar por provisiones para continuar el camino, los lugares que se debían evitar por causa de algún conflicto o guerra que hubiera en ese momento, los lugares donde se tenían familiares o amigos con quienes que uno podría recibir asistencia, así como los lugares en los que el terreno dificultaba la travesía. Debía prever lo que necesitaba para llegar a cada uno de esos lugares y establecer un itinerario con las horas aproximadas de llegada y salida de cada lugar.

Hoy en día la planeación no difiere mucho a la de esos viajeros antiguos. Pues aún se requiere establecer un destino a llegar (la visión a alcanzar), la ruta a tomar, (el diseño de la estrategia general a seguir), los lugares a llegar durante el camino (las metas a alcanzar) y el itinerario a guardar (el plan de trabajo calendarizado).

---

<sup>13</sup> La visualización del futuro esta determinada por la actitud que una persona tiene.

## Estrategia

En la estrategia general estableces qué actividades y procedimientos te van a llevar a ejecutar la misión y alcanzar la visión. Las estrategias particulares, en cambio, son las que se diseñan para alcanzar los diferentes tipos de metas.

Una estrategia contesta la pregunta ¿qué es lo que tengo que hacer para lograrlo?, ¿qué pasos debo tomar? El diseño de una estrategia está determinado por el conocimiento que tiene el estratega e implica mucho trabajo creativo y sabiduría (pues debe diseñar todas las posibles rutas y escoger la mejor). Como la estrategia responde a una serie de factores tanto internos (fortalezas y debilidades del individuo, grupo u organización) como externos (amenazas y oportunidades que están en el entorno), esta se puede modificar tan pronto algunos de estos factores cambien<sup>14</sup>. Aunque los principios y objetivos no cambian, los métodos son flexibles y están sujetos al cambio.

## Metas y objetivos

Puesto que la visión general es de largo alcance muchas veces está tan lejana que se nos pierde de vista en el horizonte. Por eso, las metas son recursos indispensables para poder alcanzar una visión. Estas son logros específicos que se deben obtener en diferentes puntos del camino para alcanzar el destino final.

Las metas hacen la visión factible y accesible. Tienen la función de mantener el ánimo durante todo el trayecto, medir los avances, y demostrar que, efectivamente, se está avanzando. Cada meta cumplida es un pequeño paso que nos encamina a la realización de la visión general, y un pequeño éxito que nos da aliento a seguir.

Las metas se establecen a partir de la estrategia general que se ha establecido. Nunca son un fin en si mismo, sino sólo medios para realizar la misión y visión final<sup>i</sup>. Hay metas generales, las que se establecen para toda la organización, y metas de área; así como metas de corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>14</sup> Por lo que es recomendable revisar periódicamente la estrategia para ver si no ha caducado.

## **Plan de acción o trabajo**

El plan de trabajo ordena y marca por escrito las acciones que deben realizar (estrategia), cuándo las debes realizar (calendarización de actividades), quien las debe realizar (delegación), los resultados que se buscan (metas) y los recursos que se requieren, entre otras cosas (uno decide lo que desea incluir para optimizar la administración).

Puesto que hay acciones que te apartan de lo que quieres lograr, el plan de trabajo funge como un mapa conceptual que te indica las acciones que se deben realizar y los detalles que debes tomar en cuenta para alcanzar lo que quieres.

El plan de trabajo se puede establecer a nivel general o por área, para realizar el propósito general del grupo o solo una meta específica.

Un buen plan de trabajo sirve como parámetro que te permite medir tu desempeño y el de tu equipo, también para corregir las desviaciones durante el camino. Es un ingrediente básico para el control y la supervisión (y sin un control o supervisión los resultados no se pueden garantizar).

### **¿Nuestro talón de Aquiles?**

Como estudiante me pude percatarme que la planeación era el talón de Aquiles de la mayoría de los compañeros. Sino fuera porque la universidad les pedía a todas las organizaciones estudiantiles una planeación por escrito de todas las actividades que programaban hacer, nunca hubieran hecho ninguna planeación.

Por no considerar que es un punto indispensable para poder obtener los resultados deseados, fuere o no requisito administrativo, ahí tenías a la mayoría de los presidentes de las asociaciones y organizaciones estudiantiles haciendo su planeación para el semestre el primer día de clases. Obviamente, muchos tenían que cancelar algunos proyectos que querían realizar durante el semestre porque se daban cuenta de que debían haber contactado a patrocinadores o proveedores durante las vacaciones o un semestre antes. Bien decía el sabio Salomón:

*"Los planes bien pensados: ¡pura ganancia!, Los planes apresurados: ¡puro fracaso!"*

Para que la planeación funcione se debe hacer con tiempo y preferentemente con la ayuda y consejo de los miembros del equipo o algún asesor para procurar así que no se pase ningún factor que debe ser tomado en cuenta en la planeación.

Planear no sólo es establecer de antemano qué actividades quieres realizar. No se trata de hacer por hacer. Cada actividad debe tener un sentido y una razón de ser en la misión y visión que se quiere alcanzar. Se cae en "activismo", que no es otra cosa que caminar en círculos haciendo actividades sin "ton ni son", cuando se pierde el propósito y la meta final a alcanzar. Por eso el establecimiento de la misión y visión precede a toda planeación.

### III

## 2do Ingrediente: Recursos Humano

Como líder en desarrollo debes aprender que el capital humano es el más importante que una organización u equipo puede tener. Talento, creatividad, iniciativa, innovación, liderazgo, desarrollo, son aportaciones únicas del ser humano que una máquina no puede otorgar.

Establecer la misión, visión y planeación es relativamente fácil comparado al reto de conseguir un equipo de trabajo que te ayude a hacerla realidad. Puede ser que estés dentro de una organización o equipo ya establecido y no tengas que preocuparte. Pero si tú eres el pionero que está empezando algo, ¿de dónde vas a sacar el recurso humano que necesitas?

Al igual que la semilla, vas a sacar los recursos de tu entorno. Es un mundo de posibilidades el que está allá a fuera. Si estas en la preparatoria o universidad, nada más es cuestión de que mires a tu alrededor: cada compañero tuyo es potencialmente un miembro de tu equipo. Si estás en tu vecindad, o en tu iglesia, donde sea, cada persona que te rodea puede llegar a unirse a tu visión. De ahí la importancia de aprender a crear y desarrollar relaciones ya que nunca sabes cuando las vas a necesitar.

Solo una advertencia: Puesto que los líderes viven apasionados por lo que hacen en su área, muchas veces caen en el error de creer que todo el mundo (o por lo menos toda la gente que

conocen) deberían estar involucrados en lo que ellos están. En ocasiones esto propicia a que se resientan con amigos que se rehúsan a participar con ellos, o que se frustren porque no todos quieren entrarle.

Por eso una de las primeras cosas que debes entender es que tu proyecto o idea no es para todos, que no todos tienen las mismas inquietudes e intereses que las tuyas, y que sólo responderán aquellas personas que están listas para hacerlo. Como bien le enseñaba Jesús a su equipo: “muchos serán los llamados, mas pocos los escogidos”. Los “escogidos”, al final de cuentas serán aquellos que terminen formando parte de tu equipo, aquellos a quienes tu idea haya apelado a su vocación, su don, talento, o intereses. Así que no por el hecho de que sean tus mejores amigos significa que te van a ayudar. Entender esto te va a evitar muchas decepciones.

Bueno y ¿a quien invitas? Mi recomendación es que no te limites a tus amigos y que abarques a cualquier persona que te pueda ayudar a realizar la visión. No tengas miedo a extender la invitación a amigos, conocidos y no tan conocidos, al fin y al cabo, muchas veces a la hora de trabajar los amigos resultan unos desconocidos y los desconocidos muy buenos amigos. Lo importante es encontrar a la gente correcta que realmente contribuirán en la realización del proyecto.

Cuando tengas la idea en mente de lo que quieres hacer, observa a la gente que te rodea e identifica a las que tengan las cualidades y habilidades que te pueden ayudar en la visión. Pero no esperes a que ellos vengán a ti, tú debes de abordarlos y presentarles tu proyecto.

## **¿CÓMO VENDES LA VISIÓN?**

Era sábado a las 4 de la tarde cuando llegué corriendo a la sala de computadoras. Ahí me encontré a Sergio Gaytán a uno de mis amigos que había invitado a la presentación del proyecto que íbamos a tener: “tan pronto termino esto voy para allá” me dijo mientras daba la vuelta a la hoja del libro que tenía en su regazo estando él sentado frente a una de las computadoras. “no te preocupes, todavía falta una hora” le conteste. Yo estaba algo

tensionado porque todavía no tenía lista la presentación del proyecto y en unos cuantos minutos tenía que reunirme con ellos para presentarlos. A las 4:55 PM me hallaba imprimiendo las copias para mis compañeros y a las 5 en punto me encontraba corriendo hacia el pequeño auditorio donde iba a ser la presentación.

Al llegar ya estaban la mayoría de ellos ahí. Todo agitado, me dispuse a repartir las copias y empezar la reunión. Asignando la lectura entre ellos, les presenté la misión, la visión, la estrategia, la organización, los puestos con las funciones y la planeación de actividades que haríamos. Recibí retroalimentación de su parte y los invité a formar parte, hicimos los equipos con los que aceptaron, y empezamos a trabajar.

En esa ocasión yo había desarrollado solo todo el proyecto; en otras en cambio, antes de hacer la presentación a las personas que íbamos a invitar a participar, me juntaba con dos o tres compañeros que ya habían aceptado formar parte de la idea, para desarrollarlo y pulirlo, y luego hacer la presentación juntos. En otras ocasiones en vez de hacer una presentación ante todos lo que querían que formaran parte, abordaba a uno por uno. Ya sea uno por uno o en una junta con todas las personas a las que quieres involucrar, debes saber venderles tu visión<sup>15</sup>.

¿A que me refiero con “vender” tu visión? Me refiero a presentarles la visión y hacerla lo suficientemente atractiva para que ellos se interesen en participar en ella. ¿Cómo lo haces?

Primero, debes tener bien definidos tu misión, visión y lo logros que proyectas tener (metas), así como tu estrategia y plan de trabajo para realizarlos. Esto es lo hace que la gente diga: “este tipo sabe lo que quiere y cómo conseguirlo”. Segundo, debes mostrar seguridad y determinación. Esto es el resultado de la convicción y el compromiso; convicción porque tienes la certeza de que realmente es posible hacer lo que vas a hacer (y la estrategia muestra el cómo), y compromiso porque has tomado la decisión de hacerlo. Recuerda que tu seguridad y tu determinación son un excelente instrumento de persuasión. La gente es muy lista discerniendo las intenciones y el ánimo, por lo que si te ven titubeando o sin el ánimo para realizarlo, no lograrás

---

<sup>15</sup> Si realmente estás apasionado por que quieres hacer, vencerás el pánico escénico.

que la gente se te una. Tercero, debes de encontrar el *porqué* la gente querría participar en tu idea para sabérsela manejar a la hora de presentarla.

Básicamente hay dos razones por las cuales las personas querrían unirse a tu equipo de trabajo<sup>16</sup>: por convicción a la causa, o por conveniencia personal. El conocer bien estas dos razones te ayudará en gran manera a propiciar aquellos elementos dentro de tu proyecto que te permitirán atraer gente a participar y beneficiarse de tu visión (colaboradores y clientes).

### **Convicción personal**

Las personas motivadas por convicción personal son aquellas que se unen al equipo porque creen en la causa del proyecto, (en el beneficio que la misión producirá). Ellos son los que, queriendo hacer algo para satisfacer el área de necesidad que cubre tu proyecto, han encontrado en éste la oportunidad y el espacio para contribuir en la solución. Una amiga, por ejemplo, se unió al equipo de voluntarios de Unidos, que es una asociación civil que convive, cuida y realizan diversas actividades con los niños down. Cuando le pregunté porqué se unió al grupo de voluntarios, me respondió que porque desde hace tiempo que quería hacer algo por estos niños, y en Unidos le ofrecían la oportunidad para hacerlo.

Las personas que trabajan impulsadas por convicción personal se enfocan en el beneficio que otorgan a sus “clientes”, no en la retribución que reciben. Esto no significa que estén “negadas a recibirla<sup>17</sup>”, o que se dejen ser abusadas, sino que en muchos casos están dispuestas a hacer ciertos sacrificios y concesiones porque su motivación, más que el beneficio que reciben, es la necesidad que suplen. Su mayor gozo es ver al “cliente” feliz.

Cualquier proyecto, idea o servicio puede ser impulsado por convicción personal en vez de conveniencia personal, todo depende del enfoque que le de la persona que lo dirige. Sin

---

<sup>16</sup> La gente que entran sólo porque se sienten comprometida a unirse por ser tus amigos, tarde o temprano tendrás que ofrecerles algo más que eso para que continúen dentro del equipo.

<sup>17</sup> La justa retribución material viene por consecuencia natural, y en la mayoría de los casos *es necesario* recibirla y exigirla para seguir proveyendo y expandiendo el servicio.

embargo, esto lo vemos aplicado, más que nada, en grupos de iglesias, asociaciones de beneficencia, ayuda social, entre otros.

La gente que dirige proyectos u organizaciones que le quiera dar este enfoque o que tiene personas que en su mayoría trabajan por convicción personal, deben ponerle mucha importancia a la misión/visión como factor motivador pues ellos están ahí por ella. La deben repetir vez tras vez, recordarla, mostrar cómo se está realizando y cómo cada uno de ellos esta contribuyendo en ella. Una persona que entra en un proyecto impulsado por convicción personal, lo hace por el sentido de responsabilidad, compasión (amor) o propósito los cuales son satisfechos al realizar la misión y alcanzar la visión del grupo en el que participan. De esta manera es como se sienten seres realizados y trascendentes (útiles).

La personas impulsadas por convicción personal, son un regalo caído del cielo para cualquier líder, porque están dispuestos a hacer la tarea que se necesite (sin importar el puesto y posición que ocupen) con tal de llevar acabo la misión (paradójicamente por eso son más fácilmente promovidos a los niveles más altos), además de que están ahí buscando ganar por causa del beneficio que se le puede otorgar al cliente. A ellos puedes hacerle esta pregunta y te contestarían afirmativamente: "si no tuvieras necesidad económica ¿estarías trabajando en lo que haces?" Este tipo de gente no abunda mucho, aún así, trabajar motivado por convicción personal es al más alto nivel de motivación al que toda persona debería aspirar.

### **Conveniencia personal**

En una ocasión me encontraba platicando con Gerson, el coordinador de publicaciones de la asociación que estaba dirigiendo en ese tiempo. Estábamos platicando de los problemas y avances del proyecto de la revista que estábamos por sacar, cuando, súbitamente, me salió con esta pregunta "¿Y que gano yo con hacer todo esto?" Yo callé en shock tratando de indagar en la expresión de su cara si no se trataba de una broma pues su comentario estaba fuera de toda línea de conversación que estábamos teniendo –por no decir que tiraba por la borda todo el proyecto. Pero su expresión, seria y sin palabras, me hacía ver que

era una pregunta genuina que había estado atormentando sus pensamientos y menguando sus esfuerzos desde hacía tiempo, hasta el punto de no resistir más y salir abruptamente en ese momento.

“¿Y que gano yo?” Todo buen líder debe saber como responderle esta pregunta a la gente que lo sigue en su visión<sup>18</sup>. Básicamente la mayoría de las personas que se unen a tu visión lo hacen para satisfacer 5 necesidades emocionales básicas que todos los humanos tienen<sup>19</sup>. Veamos cómo cada una de ellas determina y el que una persona se anime o no a participar en tu idea.

## 1.- Valoración

La necesidad de sentirse valioso, importante, el deseo de grandeza, es un motivador muy fuerte que atraerá a mucha gente si lo sabes usar<sup>20</sup>. Lamentablemente la superficialidad de muchos jóvenes, los ha llevado a poner su sentido de valor en cosas externas (lo que tienen, lo que han logrado, en cómo se ven), y no en el valor que tienen como seres humanos, creados a la imagen y semejanza de Dios. Por eso se fijan en “la marca” de ropa que usas, o en “como te vistes”, o el “carro que tienes” o “la escuela a la que asistes”, porque, por más patético que se oiga, son factores que le “dan más valor” a la persona. El deseo de fama también está ligado con todo esto.

Los jóvenes que son motivados principalmente por la necesidad de valoración son atraídos fácilmente si son invitados a formar parte de “algo grande”. Como si su necesidad de sentirse grandes y valiosos fuera compensada por la grandeza del proyecto. Por lo mismo es muy probable que si les compartes una

---

<sup>18</sup> Ni aún el joven Mesías se escapo de que su equipo le hiciera esta pregunta, ver Mateo. 19:27

<sup>19</sup> Retomaremos el tema de las necesidades emocionales en el volumen 5 de la serie *Liderazgo Universitario*.

<sup>20</sup> Este deseo de grandeza o el querer sentirnos valiosos no tiene nada de malo en si. El Creador lo puso en todos nosotros, el problema no es ese, sino el como lo satisfacemos.

“gran visión” y los convences de que es posible realizarla<sup>21</sup>, quieran unirse a ella<sup>22</sup>.

De la misma manera, tu proyecto le será atractivo si los lleva a relacionarse con gente “importante” (“destacada” diría yo –todos somos importantes), o si les da la oportunidad de ocupar un “alto” puesto, o realizar alguna actividad de “gran responsabilidad”. Tendrá también el mismo efecto si tu proyecto o grupo goza de “reputación”, “fama”, “visibilidad”, cierta “exclusividad” (donde “no cualquiera” entra), o si es considerado “exitoso”.

Por eso si tu equipo tiene fama de “perdedor” o “insignificante” tendrás que hacer algo al respecto si quieres atraer a más gente. Debes darles algo de lo que puedan estar orgullosos por estar dentro. Por eso siempre procura tener logros pronto, o realizar eventos que los pongan en el centro de atención, si es que quieres extender tu equipo. También se abundante en afirmaciones, halagos y reconocimientos que los hagan sentir valiosos<sup>23</sup>.

Déjame compartirte algo en señal de advertencia con respecto a este tipo de gente. Cuando me tocó realizar mi servicio social, conocí a una chica de prepa que le interesaba mi carrera. Esta chica le emocionó cuando le platique que estábamos a punto de empezar una asociación que trabajaría en temas relacionados con la carrera que ella quería estudiar. Al siguiente semestre cuando empezamos, nuestra asociación empezó a tener ciertos problemas y no nos fue muy bien que digamos, de hecho podemos decir, franca y llanamente, que nos fue mal. Durante ese tiempo ella ni me pelaba y me esquivaba, a mi se me hacía muy raro porque por lo que habíamos platicado, estaba muy interesada. Sin embargo al siguiente semestre nuestro grupo corrigió sus errores y tuvimos un auge muy bueno. “Extrañamente” fue entonces cuando ella me empezó a hablar y a buscar, me saludaba efusivamente porque era “el presidente de la ‘famosa’ asociación fulanita de tal, la más grande la universidad y que había realizado exitosamente tal y tal actividad”, y me preguntaba en qué estábamos metidos ahora y si necesitábamos “alguna ayuda”

---

<sup>21</sup> Para esto es importante la estrategia.

<sup>22</sup> Por lo menos hasta que se den cuenta de que la grandeza tiene un precio que tienen que pagar, es entonces cuando a veces viene el desencanto.

<sup>23</sup> Ver Vol.V. p.\* sección Necesidades Profundas

(mhhhh, ahora que analizo el asunto, tengo la “ligera impresión” de que me estaba insinuando que se nos quería unir al equipo).

Vas a darte cuenta que esto es muy normal, la gente que es impulsada principalmente para suplir su sentido de valoración, tiene muy poca disposición a tolerar los “pequeños” comienzos o las tan “vergonzosas” “caídas”. Ellos sólo entran cuando está en “auge” la cosa. Difícilmente pagan el precio que requiere *construir* el éxito desde abajo. Por otro lado, en ocasiones hay casos extremos en los que están dispuestas a lo que sea, incluso clavarte la daga por la espalda<sup>24</sup>, con tal de suplir su necesidad de valoración a través de un puesto o algo así.

## 2.- Aceptación

Las personas que son atraídas principalmente por el sentido de aceptación o pertenencia buscan un grupo que los acepte y del cual puedan sentirse parte. Para ellos lo más importante es el ambiente y las relaciones que se forman con las personas que trabajan en el proyecto. Esto los hace sentir como si fueran parte de una familia. Su anhelo es tener un grupo de amigos con quienes compartir cosas juntos, dentro y fuera del trabajo.

Para que puedas atraer a ese tipo de gente debes crear un “gran ambiente de equipo”. Esto se logra buscando relacionarte con ellos más allá de los niveles superficiales de trabajo, viviendo experiencias juntos y fomentando una atmósfera que propicie el desarrollo de amistades profundas *entre todos*. Esto no es otra cosa más que enseñar a tu equipo a interesarse mutuamente el uno por el otro y a llevarse de forma respetuosa (si tu permites que se humillen, denigren o rechacen unos a otros vas a ocasionar que este tipo de gente se vaya). En el volumen IV: *Principios Básicos para el Trabajo en Equipo* veremos algunos tips para fomentar este compañerismo y unidad de equipo.

Si no tienes la habilidad para desarrollar una amistad más allá de los asuntos de trabajo, o si no tienes la costumbre de interesarte sinceramente en la vida de las demás personas, difícilmente atraerás a este tipo de gente. Recuerda el ambiente

---

<sup>24</sup> Traicionarte, perjudicarte, etc.

del equipo es siempre determinado, mas que por los miembros, por el líder. El líder pone el ejemplo y marca la pauta.

### **3.- Seguridad**

La última asociación que tuve la oportunidad de dirigir como estudiante utilizamos una estrategia para atraer a nuestro equipo a personas que buscaban principalmente seguridad. Nosotros le describíamos la presente situación que estábamos viviendo: la recesión económica, la situación de desempleo por el exceso de oferta de trabajo y la feroz competencia laboral en la que sobreviven sólo los mejor preparados y mejor relacionados. Después les presentábamos la asociación y cómo esta les podía ayudar a desarrollar las cualidades y habilidades de un líder así como las relaciones que les permitirían venderse mejor cuando quieran conseguir un trabajo. Nosotros ofrecíamos una solución ante la inseguridad e inestabilidad que se veía en el futuro profesional. Como resultado, muchos compañeros entraron a formar parte de la asociación.

La gente busca tener certeza del futuro (por esta razón la industria de los seguros es un negocio multimillonario), y la manera de suplir sus necesidades materiales en el presente. Por eso la mayoría trabaja por el dinero porque este les da esa seguridad que buscan<sup>25</sup>. Sin embargo, ya que como estudiantes la mayoría de los proyectos que emprendemos se realizan con gente voluntaria, tenemos que ser más listos para saber cómo suplir esta necesidad de otra forma que no sea el dinero, si es que queremos atraer a aquellos que son impulsados por el sentido de seguridad.

### **4.- Realización profesional**

Los estudiantes atraídos por su sentido de realización se enfocan en la función que desempeñan dentro del grupo. Ellos buscan un espacio donde puedan ejercer sus mejores dotes y habilidades, así como trabajar en sus sueños. A diferencia de los

---

<sup>25</sup> Y no solo la seguridad, muchos usan el dinero como panacea para obtener las otras cuatro necesidades: la aceptación, valoración, amor y realización personal.

que son impulsados por convicción personal, los que buscan realización profesional no lo hacen por causa del beneficio que otorgan, sino por el placer que obtienen al hacer lo que les gusta y por las metas profesionales que se han puesto.

Si quieres que estas personas entren debes proveerles el espacio suficiente para que ellos puedan contribuir en el desarrollo del proyecto realizando su visión personal. Si tu idea les ofrece un espacio para realizar su potencial, los tendrás adentro. Aunque debo aclararte que este tipo de personas usualmente sólo encajan en posiciones de liderazgo dentro de la organización. En el volumen V: *Cómo Desarrollar el Liderazgo de tus Compañeros* hablaremos de cómo ayudarles a cumplir su misión y visión personal a favor de la misión y visión organizacionales.

Esto se ve más claramente en los deportes, la mayoría de los deportistas practican su deporte favorito porque les apasiona y les gusta lo que hacen, y son muy pocos los que lo practican por causa de la afición, aunque sea por ellos que se puedan dedicar a él profesionalmente.

## **5.- Amor**

Estos estudiantes son los que son atraídos cuando ven el amor que el líder tiene por ellos. Puesto que en el contexto del joven la palabra amor se ha sexualizado, debo aclarar lo que es amar. *Amar es la decisión de buscar incondicional y desinteresadamente el bienestar y beneficio de alguien más.* En este contexto el amor, más que un sentimiento es una virtud. Las personas que emanan este amor generalmente empiezan un proyecto, no solamente por el beneficio que otorgan a sus “clientes”, sino también por el que otorgarán a la gente que trabajará con ellos.

Los jóvenes que son atraídos por amor, lo son no hacia el proyecto, sino hacia el líder que emana ese amor. Y esto es normal ya que los seres humanos somos atraídos de forma natural a aquella persona que está buscando nuestro bienestar y nuestro éxito sin esperar algo a cambio, por el puro aprecio que siente por nosotros. Algunos se integran al equipo de ese líder como una forma de corresponder ese amor, y otros, simplemente por lo bien que sienten el que se interesen y vean por ellos.

Parte del equipo de Jesús se integró a su proyecto por causa del amor que él emanaba. De hecho, una de las grandes razones por las cuales el proyecto que Jesús comenzó continuó con mucho éxito después de su partida, se debió al amor y a la gratitud que el equipo tuvo hacia él. El amor que ellos percibían de Jesús los hizo amar la obra y la visión que él había comenzado y los indujo a hacer cosas asombrosas por él después de su partida. El amor de su líder les hizo cambiar su motivación de “buscar amor” a “expresar amor”, de conveniencia a convicción personal. (Es un lástima que ya no vemos tan seguido a ese tipo de líderes que despiertan en nosotros las virtudes y los deseos más nobles para esforzarnos y sacrificarnos por causa de una visión).

### **Advertencia**

Hay muchas personas que a través de un puesto, status, título, fama, recursos, membresía, etc. suplen no sólo su necesidad de valoración sino que esperan con eso “ganarse” también la aceptación y el amor de la gente a su alrededor, y con esto sentirse realizados<sup>26</sup>. Sin embargo, esto no es lo ideal. El escenario perfecto sería que las personas fueran *motivadas por la necesidad de expresar amor* (aunque te suene cursi), no por el vacío emocional que hay en su interior, sino por la llenura que tienen; no por conveniencia personal, sino por convicción personal.

Aunque vamos hablar más de esto en los dos últimos volúmenes, déjame explicarte un poco a lo que me estoy refiriendo. El grado en el que las personas se muevan buscando satisfacer cualquiera de estas cinco necesidades emocionales básicas es el grado en el que desarrollan un tipo de liderazgo que yo le llamo de “esclavos”, el cual es la antítesis del buen liderazgo. Lamentablemente las personas que más buscan las posiciones de liderazgo, autoridad y poder son las que buscan suplir alguna de estas 5 necesidades a través de ellas, lo cual los hace moverse por motivos egoístas<sup>27</sup> y desarrollar ese tipo de liderazgo.

---

<sup>26</sup> Si el mundo fuera perfecto, una persona sería apta para ocupar una posición de liderazgo sólo hasta que ésta ya no requiriera del puesto, poder o estatus para sentirse valiosa, aceptada, amada, segura y con propósito.

<sup>27</sup> No están ahí por causa de la necesidad que suplen, el servicio que ofrecen o la función que se les ha puesto a realizar sino por causa del beneficio personal.

Por eso no es raro que te encuentres a muchas personas en autoridad, sí, muy talentosas, pero con grandes faltas de carácter (madurez emocional). Esto hace que el ambiente en las altas esferas de poder se vuelva muy politizado, “poco o nada amigable”: todos compitiendo agresivamente y dispuestos a perjudicar a la otra persona por la posición o el título que desean como si su vida dependiera de eso –y no hablo sólo de las altas esferas de gobierno o de negocios, sino también en las organizaciones estudiantiles. Mientras que sigamos teniendo a líderes que ocupan lugares de autoridad por motivos egoístas, no vamos a ver ningún cambio.

La película *El Gladiador* ilustra muy bien esto. En ella, el rey que fue asesinado por su hijo, estaba tratando de convencer al general de su ejército para que aceptara ser su sucesor. Cuando el general le dijo que no quería poder, que sólo quería ir a su casa con su familia, el rey le dijo “por eso eres el más apto, porque no quieres poder”. En cambio el hijo, que buscaba sentirse amado y valorado era el que más anhelaba la posición y el poder –y mató al papá para obtenerlo. Desafortunadamente esto es muy cierto, las personas que no buscan suplir estas necesidades, no se les hacen tan atractivos los títulos o posiciones de autoridad, porque no los necesitan para “sentirse mejor”, por eso no luchan por ellos (al menos que sean motivados por convicción personal).

Seguramente tú eres un líder maduro que trabaja por convicción personal, pero debes entender que la mayoría de tus demás compañeros no han llegado a ese grado de madurez y que necesitan que les ayudes a suplir esas necesidades para que se les haga “atractivo” el trabajar contigo. Así que ten en mente esos beneficios que ellos buscan y crea los mecanismos y medidas necesarias para proporcionárselos. Pero que tu meta como líder no sea mantenerlos así, sino conducirlos a madurez, enseñándolos a trabajar por la causa del proyecto, no por las “añadidas<sup>28</sup>”. De lo contrario corres el riesgo de que te produzcan problemas o te saboteen al buscar satisfacer sus

---

<sup>28</sup> Aún así, después de haberles enseñado a trabajar por la causa no debes dejar de ayudarles a suplir esas necesidades. Estas siguen ahí, pero ya no son el enfoque sino un subproducto.

necesidades emocionales a costa de las metas y objetivos del equipo<sup>29</sup>.

## **YA ACEPTARON LA VISIÓN... ¿Y AHORA QUÉ?**

### **Dales algo que hacer**

Una vez me tocó ver a un compañero presentarnos su proyecto, convencernos y hacernos la invitación a formar parte de este. Muchos aceptaron, pero de repente como que el proceso hizo "corto circuito" y todo se quedó en el aire: La gente estaba en espera de que el líder les dijera que hacer, pero el líder tampoco sabía. El cuadro era patético. Con el tiempo las personas perdieron interés y cada quien agarró por su lado.

Hay dos maneras en que la gente se siente parte de algo: *o trabaja para ese algo* (forma parte del equipo de líderes) *o se beneficia de ese algo* (forma parte del grupo de clientes). Para el primer grupo debes especificar las funciones y los roles que desempeñará cada uno (descripción de trabajo), para el segundo, debes especificar los beneficios (productos o servicios) que ofreces.

Entonces, la manera en la que se distingue a las personas que están dentro de un equipo de trabajo de las que están fuera, es porque las de adentro tienen una responsabilidad, una función o un rol dentro de él, y las de afuera no. Cuando tu invitas a la gente a que forme parte de tu equipo, la manera en la que realmente llegan a formar parte del equipo es estableciendo la manera en la que van a contribuir a la visión. En pocas palabras: debes definir los puestos que pueden ocupar dentro del equipo, y poner en claro lo que esperas de cada uno.

Cuando no especificas inmediatamente cual será su rol, su función o contribución en el equipo, sus miembros suelen pensar que son un "club social de amigos", es decir, que sólo están ahí para "pasársela bien" y para hacer como "que hacen algo", pero no hacen nada (eso es, para perder el tiempo). Y luego por eso

---

<sup>29</sup> Cuando Jesús primero formó a su equipo, la mayoría de ellos se unió por "conveniencia personal", pero con el tiempo y con el entrenamiento que este grandioso joven les dio, esas cosas que buscaban por "conveniencia personal", dejaron de tener el mismo valor y se apasionaron a tal punto por la causa que estuvieron dispuestos a sacrificar sus vidas por ella.

cuando los quieres poner a trabajar, lo resienten<sup>30</sup>. Esto mismo le sucedió a una amiga:

Ella estaba al frente de una coordinación de la asociación dirigiendo la realización de un proyecto. Como sabía que para dicho proyecto iba a necesitar formar su propio equipo, empezó a invitar a sus amigos. Ella les explicaba a grandes rasgos en que consistía el proyecto pues aún no tenía trabajo para delegarles ya que estaba en proceso de estructurarlo. Empezaron a tener juntas, incluso juntas con otros equipos, mientras que ella desarrollaba la estrategia y las funciones que se requerirían para realizar el proyecto. Cuando lo terminó de estructurar todo, y llegó la hora de poner demandas de trabajo en cada uno de los miembros del equipo, ellos ya estaban tan acostumbrados a no hacer nada que empezó a tener dificultades. Por eso llegó conmigo una tarde y me preguntó “Alberto, ¿cómo pones a trabajar a tus amigos?”... Estas “sorpresitas” se evitan cuando desde el inicio especificas las funciones que esperas que haga cada uno.

El trabajo en equipo siempre es consecuencia *del trabajo individual realizado de antemano por el líder*. El líder siempre debe ir un paso adelante. El líder planea, estructura la idea, la estrategia, la presenta a las personas con las que quisiera trabajar, recibe retroalimentación, hace correcciones, asigna los diferentes puestos que *ha previsto* y *delega responsabilidades* a cada uno de ellos.

Para el líder cada miembro de su equipo debe tener una razón de ser, es decir, cada miembro debe tener un rol que justifique su estancia en el equipo. Por eso tú solo vas a poder tener dentro de tu equipo a tanta gente como trabajo requieras para realizar tu misión/visión. Así, es importante que cuando formes a tu equipo *lo hagas cuando tengas trabajo para delegar*. Y si quieres formar tu equipo ya y no tienes trabajo para delegar, inventa uno, pero procura no involucrar gente si no tienes para darles que hacer.

### **Dales lo que necesitan para hacerlo**

Era domingo a las 9 de la mañana y me encontraba en la caseta de los guardias de la Universidad tratando de calentarme mientras esperaba a que llegara el resto del grupo. Antonio había

---

<sup>30</sup> Claro siempre hay sus excepciones.

convocado a varios compañeros y a mí a una junta para empezar a trabajar en un proyecto que tenía en mente. Teníamos ya una idea de lo que se trataba pues ya nos había adelantado algo y nos había preguntado si estábamos dispuestos a trabajar con él.

No tuve que esperar mucho cuando lo ví a él y a su hermano llegar en su carro a toda velocidad. Detrás de él venían otros dos carros más con el resto de las personas invitadas a la junta. Después de buscar y encontrar un salón vacío y abierto donde pudiéramos realizarla, comenzó a explicarnos en que consistía su proyecto. Por lo que me di cuenta tenía todo bien estructurado y ordenado. Terminado la explicación pasó a delegar funciones entre los que habíamos aceptado participar con él.

No obstante, para empezar a realizar el proyecto se requería de cierto equipo que no disponíamos en ese momento, y no estaba claro cuándo o cómo se podría conseguir. Como nunca llegó el equipo, no llegamos muy lejos en ese proyecto –de hecho, si mal no me acuerdo, sólo hubo esa junta.

Cuando delegas responsabilidades o funciones necesitas darles los recursos que requieren para realizarlas, o tan siquiera indicarles cómo pueden conseguir aquello que requieren para realizar su trabajo. Y aún así, para esto último necesitarías tener un grupo de personas con un muy alto nivel de liderazgo desarrollado, comprometidos con la causa, y concientes de ante mano que esos recursos no están y que hay que conseguirlos a como dé lugar para realizar dicha función –por otro lado, es necesario que entiendas que cuando delegas una función y no das con ella lo que necesitan para realizarla, lo que delegas en realidad no es una función sino la realización de todo un proyecto en sí, el cual, completado, realizará la función que has esperado.

### **Formaliza su función**

La calendarización de actividades y el establecimiento de metas medibles y específicas para cada uno de los puestos, áreas o coordinaciones, son uno de los aspectos vitales que te permite supervisar de forma continua sus avances y hacer los cambios correspondientes ante cualquier desviación de curso. Sin esto no tienes forma de asegurarte que se cumplirán las metas del equipo

(aspecto que te hace quedar mal con los “clientes”), y propicias que los miembros de tu equipo se desatiendan olvidándose de ti y de tu visión.

La supervisión funciona como un recordatorio a los miembros del equipo que les dice: “estas dentro de un equipo, tienes una función y todos dependemos de ti para que la hagas”. Por otro lado, esta es la manera en la que formalizas su función pues les haces ver que “esto va en serio” y que “no vas a quitar el dedo del renglón” sino hasta que se realice el trabajo. Si desde un principio no los acostumbras a establecer metas y actividades calendarizadas que te permitan llevar acabo las metas y objetivos generales del equipo, batallarás en formarles el hábito después (y si lo haces después lo pueden resentir).

Si algún miembro no establece metas y actividades calendarizadas es porque no puede, no sabe o no quiere. Si no puede o no sabe, capacítalo y dale confianza; pero si no quiere, invítalo a salir ya que muy probablemente no está dispuesto a aceptar el compromiso que conlleva su función en el equipo, lo que indica que no lo hará o que lo hará cuando él quiera causando retrasos y malfuncionamientos en el resto del equipo. Si desde un principio amenaza con salirse, no te apures, de esta manera sabes con quién realmente cuentas, aspecto que te permitirá ajustar tus planes y hacer proyecciones más certeras –de ello depende el resultado final de toda la organización.

### **Advertencias al formar un nuevo equipo**

Estas son algunas de las cosas que aprendí en base a fracasos y metidas de pata con respecto a la formación de un nuevo equipo, utiliza las que se apliquen a tu caso:

1.- Cuando tienes un equipo recién formado con gente con la que nunca has trabajado, no te apresures a realizar promesas de las cosas que van a realizar. Primero ve como responde el equipo, darles un tiempo de prueba. Así que se austero<sup>31</sup> en cuanto a las

---

<sup>31</sup> Esto no aplica si cuentas con un grupo de personas que sabes cómo trabajan y/o la experiencia que tienen. Cuando menciono que seas austero no necesariamente me refiero que bajes los resultados proyectados, puede ser simplemente que bajes tu entusiasmo para mostrar una actitud, aunque determinante, más objetiva y conciente del costo y riesgos involucrados.

aseveraciones que das al público fuera de la organización. Es preferible que durante las primeras semanas (o meses) las acciones, y no las palabras, sean las que hablen por el equipo. ¿Por qué es esto? Porque no los conoces en acción, no sabes como van a responder, si van a tener compromiso o no y puedes quedar mal con los “clientes”. Como dicen por ahí: “prueba el producto antes de comprarlo”.

2.- Si has formado tu equipo con amigos, tampoco pienses que por el hecho de que son amigos que ya sabes que van a responder y jalar maravillosamente. Como dijimos anteriormente, a la hora de trabajar no siempre los amigos reaccionan como esperamos.

Debes entender que el proceso normal al formar un equipo es que, al comenzar a trabajar, la gente no comprometida o que no estimó bien el costo que implicaría formar parte de él, se sale. Por lo que avanzado el proyecto muy posiblemente te encontrarás con menos gente de los que comenzaron (los inicios siempre funcionan como filtros para quitar a los miembros no comprometidos). Pero si no te rindes y continúas trabajando con los miembros comprometidos y esforzados que te quedan, eventualmente ocasionará que más gente como ellos se una al equipo.

La ley de atracción<sup>ii</sup> en el liderazgo dice que tú sólo atraerás a gente de tu misma calaña. Así que si tú eres un holgazán, no te extrañes que sólo gente floja se lleve contigo, en cambio, si tu eres una persona apasionada, ambiciosa y trabajadora a ese mismo tipo de personas es lo que vas a atraer<sup>32</sup>. De la misma manera tu equipo atraerá a gente de la misma calidad que la de sus integrantes. Por eso no es tan malo que los miembros no comprometidos y con mala actitud se salgan al comienzo del proyecto y que no trates de impedirlo, porque quedarte con pocos miembros fuertes te permitirá atraer a más gente así.

Por otro lado, con tal de integrar a más gente al proyecto nunca intentes transmitir un mensaje confuso o equivocado en cuanto al costo que implica el formar parte del equipo. Aprende del joven Jesús, que establecía bien en claro el alto precio que

---

<sup>32</sup> Por eso vemos en la escuela que se forman los grupitos de “nerds” en un lugar, los “fresas” en otro, y así.

costaba integrarse a su equipo. Esto le servía de filtro y le ayudaba a saber con quien contaba *desde el principio*. Aunque lo seguían multitudes enteras, no estaba interesado en la cantidad sino en la calidad, pues para llevar acabo su proyecto requería los más fuertes y comprometidos.

3.- Conseguir buenos elementos (personas con un alto nivel de liderazgo, compromiso y esfuerzo) para que formen parte del equipo, no es nada fácil. De hecho, vas a darte cuenta que a veces es de lo que más escasea. Así que no te desanimes si batallas en encontrar gente apropiada que te ayude a echar andar tu proyecto. La hay, sólo hay que ser buen buscador y muy paciente.

## IV

# 3er Ingrediente: Conocimiento

La experiencia es otro elemento clave dentro de nuestro campo de entrenamiento. Esta es definida como el conocimiento que obtenemos con la práctica acerca del cómo funcionan las cosas y el cómo se hacen. Sin embargo, como jóvenes lo que nos importa aquí no es la práctica, sino el conocimiento o sabiduría que se obtienen con ella. El conocimiento es básico para ejercer un buen liderazgo, de hecho, todo esfuerzo efectivo lo *requiere*.

Nuestro principal problema como jóvenes es que apenas estamos aprendiendo cómo funcionan y se hacen las cosas, qué es factible y qué no. El conocimiento y la práctica producen seguridad, pero nuestra inexperiencia nos hace sentir temerosos y titubeantes cuando nos vemos ante el reto de emprender algo nuevo. ¿Significa esto que no podremos ejercer nuestro liderazgo porque no tenemos experiencia? No. Cada nuevo nivel al que el líder avanza es un terreno desconocido en donde los retos sobrepasan su experiencia y sus previos conocimientos, lo que lo obliga a reanudar el proceso de aprendizaje para afrontar esta nueva fase. Así que la falta de experiencia, no es algo exclusivo del joven, es algo característico de todos los líderes que están en continuo crecimiento.

Como líderes universitarios el campo de entrenamiento en el que estamos trabajando nos da la experiencia sobre aspectos

básicos de aplicación general que nos permitirán ejercer nuestro liderazgo en cualquier área en la que nos desenvolvamos (me refiero al conocimiento de cómo trabajar en equipo, cómo dirigir y tratar con la gente, cómo trabajar en la realización de una idea, cómo conseguir y administrar los recursos, etc.). Pero para ejercer un liderazgo efectivo es necesario también obtener el conocimiento específico del área que deseamos dominar.

La pregunta aquí es ¿Cómo enfrentamos retos ante los cuales nuestra previa experiencia resulta insuficiente? O ¿Cómo emprendemos algo que nunca antes habíamos hecho? Básicamente son tres las formas en las cuales se adquiere el conocimiento que necesitas para emprender algo nuevo:

## **DE OTROS LÍDERES: EL ROL DE LOS MENTORES Y ASESORES**

Antes de que comenzara su clase, Adrián y sus amigos estaban fuera del salón discutiendo el nuevo proyecto de un negocio que estaban apunto de emprender, a pesar de que ninguno de ellos sabía a ciencia cierta de cómo lo iban a hacer. Comenzada la clase, uno de los que se sentaron a lado de él, le dijo en voz baja “Adrián y ¿Cómo le vamos a hacer?” apuntando con el dedo gordo al maestro que empezaba a dar la clase y le dijo “él nos va a decir cómo”. El maestro tenía experiencia y conocimiento en todo lo referente a importaciones y exportaciones de productos alimenticios, y estaba en la mejor disposición de ayudarlos y decirles todo lo que sabía al respecto.

Aquí es donde entra la importancia de los mentores o “padrinos”. El mentor funge como un entrenador: te pide cuentas, te pone retos y metas, te enseña lo que sabe, te ayuda y te prepara para que crezcas y te desenvuelvas dentro de un área con excelencia. Los mentores son muy importantes porque establecen un modelo a seguir y una relación personal que estimula el crecimiento. Aunque la relación maestro-aprendiz era más común verlo antes de la revolución industrial, esto no significa que ahora sea menos importante.

El problema con los mentores es que cuando te limitas a lo que ellos te enseñan sólo llegas a ser tan bueno como ellos, ya que no te pueden llevar mas allá de lo que ellos mismos han ido.

Así mismo, si no eres selectivo, te expones a aprender las mañas y vicios que el mentor tiene. Por otro lado, mientras que cualquier líder puede ser tu mentor en los aspectos generales, si quieres aprender a dominar un área determinada debes acudir a los líderes de esa área.

El líder es el mejor seguidor por lo que si quieres desarrollar tu liderazgo debes encontrar alguien a quien seguir, alguien de quien aprender. Como líder en desarrollo debes aprender a extraer el conocimiento y experiencia que otros ya han adquirido y que los han llevado a ser lo que son. Al fin de cuentas, la manera más fácil y rápida de adquirir experiencia es extrayéndola de quienes la tienen. En palabras de Robert T. Kiyosaki:

Encuentre a alguien que haya hecho lo que usted quiere hacer. Invítelo a almorzar. Hágale preguntas sobre algunos tópicos de información, pequeños trucos del negocio...

Otra fuente de experiencia aparte de los mentores, son los asesores. Difícilmente alguien maneja a la perfección todas las áreas que involucran la organización o proyecto que dirige. En estos casos, los asesores son muy útiles porque son personas que conocen muy bien una determinada área y te pueden dar todo el consejo e información que requieres sobre ella. Hay asesores que te enseñan cómo conseguir patrocinios, cómo hacer negociaciones exitosas, cómo hacer una revista, etc., etc. El éxito de mucho de lo que emprendas dependerá de si tienes contigo a un grupo asesores a quienes puedas consultar para las diferentes áreas que manejas.

## **DE LIBROS Y CLASES: LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO TEÓRICO**

La experiencia y el conocimiento que obtienes de los mentores y asesores también lo puedes conseguir de los libros. Muchos libros contienen los conocimientos y secretos que muchos grandes líderes han usado para tener éxito en lo que hacen, así que estos vienen a ser una forma de mentor y asesor impersonal al cual puedes consultar cada vez que lo requieras. Hay infinidad

de libros que te proporcionan el conocimiento que necesitas para alcanzar y realizar de la forma más eficiente tu visión.

Las clases y cursos que se imparten en las escuelas por lo general proveen del tipo de conocimiento teórico que los libros proporcionan (a diferencia de los asesores y mentores que es un conocimiento *vivencial* de primera mano). Un problema con esto, sin embargo, es que en la actualidad mucha de la teoría que se enseña está fuera de toda aplicación a la vida real. Además muchos de los programas de estudios no están diseñados pensando en lo que realmente necesita el estudiante para que tenga éxito en su fase como profesionista. Y para colmo, no son pocos los maestros que no saben contestar la típica pregunta de los alumnos: “¿y para que me va a servir eso?” No se dan cuenta que una mala respuesta a esa crucial pregunta puede robar al estudiante la motivación de aprender. Pareciera que la única razón por la que tienen que llevar tal o cual materia es porque es requisito para graduarse y, si no se gradúan, no consiguen un buen empleo. Pero esta “única razón” lo único que produce es mediocridad, pues no estimula al alumno a aprender sino a pasar la materia con el menor esfuerzo posible.

Las clases y cursos que tomas cumplen una función importante. Sin embargo, el conocimiento adquirido por necesidad es más provechoso que el conocimiento adquirido por obligación. Ahora que estoy emprendiendo mi propio negocio, han sido varias veces la que me he preguntado enojado “¿Por qué no metí algunas clases de contabilidad de oyente, o de economía, o de legislación comercial?” Si lo hubiera hecho no hubiera estado batallando consiguiendo la información y la asesoría que requiero para emprender mi proyecto. Si los jóvenes fuéramos más visionarios seríamos más aplicados en nuestros estudios y no nos limitaríamos a las materias de nuestra carrera, al contrario, seríamos autodidactas pues tendríamos la iniciativa de tomar clases y leer libros que sabemos vamos a necesitar para realizar nuestra visión. Así mismo, estudiaríamos, no para pasar una materia u obtener un título, sino para aprender. Definitivamente, sólo hay que ser un poco más visionario para aprovechar al máximo esta etapa de preparación que tenemos como estudiantes.

## **POR TI MISMO: CONOCIMIENTO EN BASE A ENSAYO Y ERROR**

Los mentores, asesores, clases y libros te ahorran años que te tomaría en reunir el conocimiento de algún tema por ti mismo. En ellos encuentras el conocimiento que tardaron años en reunir resumido en unas cuantas paginas o sesiones. Sin embargo, en ocasiones hay que adquirir este conocimiento por la forma dura:

Un semestre en el que me encontraba trabajando en una organización estudiantil los coordinadores y yo enfrentamos una multitud de problemas y malfuncionamientos por no saber como trabajar en equipo efectivamente. Sin embargo, de los errores y problemas surgidos obtuve muchas enseñanzas y principios que empecé a estructurar en forma de teoría para asegurar nuestro éxito. Realmente estaba emocionado por todo lo que estaba aprendiendo, por lo menos hasta que un amigo me prestó un libro que hablaba de los principios de trabajo en equipo y que contenía *todo* lo que había aprendido y más.

Hay dos maneras de aprender: por el consejo y conocimiento de otros o por los chipotes de uno. Siempre procura obtenerlo de la primera forma. No empieces de cero cuando puedes empezar a partir de la experiencia de otros. Ahorra tiempo, dinero, esfuerzo y topes contra la pared.

Por otro lado no siempre podrás acudir a asesores, mentores o libros a que te faciliten el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, en los casos en los que seas pionero en algo, el conocimiento que necesitas lo tendrás que obtener en la práctica (sobre la marcha), haciendo uso de tu sentido común, y en base a ensayos y errores.

Pero no temas, todos tenemos que pasar en algún punto por eso. La teoría tiende a darnos sólo una parte del conocimiento y debe que ser complementado con la práctica<sup>55</sup>. De hecho, la práctica *desarrolla y refina* la teoría. Además, muchas áreas son fácilmente dominadas por el talento y el don natural de la persona sin necesidad de una gran preparación. Por ejemplo, tengo una amiga que es buenísima para todas las cosas

---

<sup>55</sup> Hay un tipo de conocimiento que solo la práctica proporciona: el vivencial

administrativas. Para ella es tan fácil que se le hace una pérdida de tiempo llevar materias de administración. En los exámenes no estudia nada, todo lo contesta en base a su sentido común y saca las mejores calificaciones. Lo que sucede es que ella tiene un talento extraordinario para la administración y esto hace que su sentido común en esa área se vea incrementado.

Por otro lado, si prefieres esperarte hasta que estés seguro de que tienes todo el conocimiento que necesitas para emprender algo, acabarás por nunca hacer nada. Mucha gente gasta el 80% de su tiempo buscando el 20 % de la información que les falta, cuando basta con el 20% de la información para resolver el 80% de los problemas que enfrentas<sup>iii</sup>.

## PELIGROS DEL CONOCIMIENTO

Hace años, a los nuevos ingenieros de la división de lámparas de la General Electric, les encargaron, como broma, la tarea imposible de congelar las bombillas por dentro. Un novato nada tímido llamado Marvin Papkin, no sólo encontró una manera de congelar las bombillas por adentro, sino que inventó un ácido para grabar que dejaba diminutos hoyuelos redondeados en la superficie en vez de agudas depresiones. Esto fortalecía cada bombilla. ¡Nadie le había dicho que no podía hacerse, así que lo hizo!<sup>iv</sup>

El conocimiento también trae consigo desventajas. Cuando nos enseñan algo y no lo cuestionamos o no lo tomamos como “una posibilidad” hasta que el asunto sea confirmado, podemos tragarnos paradigmas o tabúes que limitan nuestro potencial y el desarrollo. Mucha gente no se anima a intentar cosas nuevas porque a) *saben* que eso “nadie lo ha hecho antes”, b) *les enseñaron* que “no era posible”, c) *les dijeron* que simplemente “no se hace”, o d) *aprendieron* que sólo había una manera de hacerlo, y lo creyeron. Esto detiene la innovación la cual depende mucho del pensamiento crítico.

La falta de conocimiento y experiencia, en cambio, pueden ser una tremenda ventaja, porque el “no saber lo que no puedes hacer” te lleva a intentar una infinidad de cosas y de formas que los demás no han intentado por sus paradigmas. Por eso, como

joven inexperto tienes más posibilidades de volverte como un abejorro:

Según una teoría de aerodinámica, demostrada en pruebas realizadas en el túnel del viento, el abejorro es incapaz de volar. Debido al tamaño, peso y forma de su cuerpo en relación con la envergadura de las alas desplegadas el volar es científicamente imposible para él. El abejorro, ignorando esta teoría científica va y vuela de cualquier manera y hace miel todos los días<sup>v</sup>.

## **FALTA DE BACKUP Y APOYO**

Los jóvenes tendemos a ser menospreciados por los adultos debido a nuestra edad y falta de experiencia. No por nada suelen ser muy renuentes cuando se trata de apoyar nuestros proyectos, ellos tienden a subestimar lo que somos capaces de hacer. Por eso uno de los principales retos al que nos enfrentamos como líderes universitarios es vencer la poca seriedad y la desconfianza que los adultos tienen hacia nosotros por ser todavía “tan jóvenes”.

¿Como vences este reto? He aquí unos tips:

### **1.- Busca el respaldo de alguien mayor o reconocido.**

El reconocimiento y apoyo de los adultos (y de la gente en general) es más fácil de obtener cuando consigues el respaldo de tan siquiera un adulto u organización que gocen de una trayectoria reconocida o destacada. Cuando consigues esto tu proyecto obtiene la misma confianza de la que goza la persona u organización que te está respaldando. Digo, no es lo mismo decir que el proyecto que estás empezando “cuenta con el apoyo y respaldo de Cemex o de Bill Gates”, que decir que estás “por tu propia cuenta”.

Pero para que una persona u organización esté dispuesta a respaldarte, te debe conocer muy bien y confiar en ti, porque si quedas mal o tienes un mal desempeño, podrías afectar la reputación del que te está respaldando.

## **2.- Se profesional y fiel en lo poco**

A muchos jóvenes no se nos toma en serio, porque no tomamos en serio las cosas que hacemos. Por eso, mucho más que los adultos, los jóvenes tenemos que olvidarnos de las chambonadas y mediocridades y debemos ser profesionales en todo lo que hagamos. Profesionalismo es *el dominio con excelencia de un área*.

La mayoría de los jóvenes no son profesionales, no por la falta de talento o de experiencia (que, como ya dijimos, se obtiene de diversas fuentes), sino porque toman a la ligera su trabajo: no se esfuerzan, ni dan lo mejor de sí para hacer las cosas con excelencia.

No puedes aspirar a la grandeza si no eres profesional en lo que haces. Créeme, la grandeza viene por sí sola cuando empiezas a mostrar tu profesionalismo en las pequeñas responsabilidades y oportunidades de servir que se te presentan. Si sabes hacer lo poco bien, la gente te confiará sobre lo mucho. El ser profesional genera la confianza que atrae a más clientes, y ocasiona que seas promovido por ellos o tus autoridades. Pero si has sido mediocre o irresponsable la mayor parte del tiempo no esperes que la gente confíe en ti nada más porque, de repente, has decidido comenzar a hacer las cosas profesionalmente. No, sino que debes ser probado primero fiel en lo poco.

## **3.- Se firme en tus convicciones.**

Como jóvenes inexpertos tendemos a ser muy inseguros en nuestras convicciones y en lo que queremos. Esta inestabilidad de convicciones también provoca que no se nos tome en serio. Como comentamos anteriormente, la gente no está dispuesta a seguir a una persona que no tiene la certeza de que su causa (su visión, sus convicciones) vale la pena el sacrificio.

Para ganarte el respeto y el apoyo de la gente más grande, debes tener convicciones firmes, y estar dispuesto a luchar y sacrificarte por ellas. La oposición, la derrota y la adversidad probarán su firmeza. Y esto no es cosa fácil, como jóvenes, el resistir la oposición y el ataque de la gente mayor, es verdaderamente una proeza (de esto hablaremos más en el

siguiente volumen). No son pocos los amigos que tengo que han sufrido la intimidación y la amenaza de autoridades y personas mayores por causa de sus convicciones y proyectos. Todos los grandes líderes jóvenes han padecido esto: Juana de Arco, David, Jesús, Daniel y sus amigos, José, etc.

También es interesante ver cómo los grandes líderes del pasado que lograron ejercer una gran influencia en su tiempo y a través de la historia, no se debió a lo correcto o incorrecto de sus convicciones, sino a la certeza y firmeza que demostraron por ellas. Esto les ganó el respeto de sus enemigos, amigos y seguidores. Igualmente tú, si sabes que tus convicciones son verdaderas y te mantienes fiel a ellas, inspirarás la admiración de tus adversarios y amigos.

# V

## 4to Ingrediente: Recursos Económicos

Desde muy pequeño me pude percatar de esta cruda realidad: todo lo que se hace en esta vida requiere de recursos económicos. Esta realidad se aplica a la idea en que has de trabajar... sin recursos económicos esta no se hará realidad. Afortunadamente hay infinidad de formas para conseguir dinero (honradamente, claro). Aquí sólo veremos algunas de ellas.

En lo que respecta a los recursos económicos, muchos estudiantes aprovechan que sus papás están apoyándolos económicamente con la manutención y los estudios, lo que les deja "tiempo libre" y en ocasiones un sobrante para avocarse a la idea en la que quieren trabajar. Otros en cambio, aparte de hacer tiempo para trabajar en un proyecto juvenil y conseguir los recursos para sacarlo adelante, tienen que conseguir un trabajo para su manutención y/o sus estudios.

Sea que tengamos el apoyo económico de nuestros padres o familiares o estemos ganando algo de dinero trabajando por nuestra propia cuenta, muy posiblemente necesitaremos mucho más recursos para hacer nuestra idea realidad. La pregunta "¿Cómo consigo dinero?" es básica aquí. La necesidad despierta y

desarrolla la creatividad. Hay mil y una formas de conseguir los recursos económicos que necesitas, sólo es cuestión de aprender a detectar las oportunidades que hay en tu alrededor.

## **ATREVERSE A PEDIR**

La neta, la mayoría de las veces por las que no conseguimos los recursos que necesitamos es porque se nos cierra el mundo y no sabemos cómo hacerle, o simplemente porque nos da “miedo pedir”. Hay una infinidad de oportunidades ahí afuera, pero nunca llegan a nosotros porque no nos atrevemos a tomarlas.

Algo así le pasaba al equipo que dirigía Jesús. Su equipo básicamente estaba compuesto por personas que no estaban acostumbradas a movilizarse para conseguir los recursos que necesitaban para la causa en la que trabajaban. Nunca se habían atrevido a emprender algo sin tener el dinero primero<sup>34</sup> (Sin embargo, la visión nunca sigue a los recursos, son los recursos los que siguen a la visión. Es tu idea y talento la que atrae y mueve el capital, no al revés.). Por eso en más de una ocasión el equipo de Jesús se llegó a amedrentar porque aparentemente no tenían los recursos suficientes para sacar adelante el proyecto en el que estaban trabajando. En una ocasión Jesús los juntó y comenzó a enseñarles algunos principios en el arte de pedir:

Supongamos que uno de ustedes tiene un amigo, y a media noche va y le dice: “Amigo, préstame tres panes, pues se me ha presentado un amigo recién llegado de viaje, y no tengo nada que ofrecerle.” Y el que está adentro le contesta “No me molestes. Ya está cerrada la puerta, y mis hijos y yo estamos acostados. No puedo levantarme a darte nada.” Les digo que, aunque no se levante a darle pan por ser amigo suyo, sí se levantará por su atrevimiento y le dará cuanto necesite... Pidan y se les dará, busquen, y encontrarán, llamen, y se les abrirá la puerta. Porque todo el que pide recibe; el que busca, encuentra; y el que llama, se la abre.

Con esto, les estaba diciendo que, si no tenían, es porque no habían pedido, buscado o tocado lo suficiente, y que, si te

---

<sup>34</sup> Cualquier parecido con nosotros, es mera coincidencia

mueves con persistencia, puedes conseguir lo que quieres. Muchas veces no nos atrevemos a pedir por el temor a “molestar” o “inoportunar” a la gente, o por miedo al “qué dirán”, pero con esta actitud nunca llegaremos a conseguir lo que queremos. El atrevimiento se presenta de forma natural cuando realmente te interesa conseguir lo que estas buscando. Con la ayuda de Dios tú tienes la habilidad para conseguir el dinero que necesitas para realizar tu visión.

## **SABER PEDIR**

El atrevimiento te hace llegar a la persona que le vas a solicitar lo que necesitas, lo cual es básico, pero una vez ahí, hay que saber cómo pedirle, porque, como bien se dice, *en el pedir está el dar*. La gran mayoría de nosotros, sin embargo, tenemos unos hábitos muy malos en el pedir. Cuando pedimos generalmente lo hacemos centrados en nuestra propia necesidad (claro, por algo estamos pidiendo), sin embargo, si quieres pedir bien, tienes que poner atención en la necesidad e intereses de la persona a la que le estas pidiendo. Con respecto a esto Dale Carnegie comenta con su maravilloso sentido común:

Yo iba a pescar al estado de Maine todos los veranos. Personalmente, me gustan sobremanera las fresas con crema; pero por alguna razón misteriosa los peces prefieren las lombrices. Por eso cuando voy de pesca no pienso en lo que me gusta a mi, sino en lo que prefieren los peces, no cebo el anzuelo con fresas con crema. En cambio, balanceo una lombriz o saltamontes frente al pez y le digo: ¿Te gustaría comer esto?...había aprendido que era necesario poner en el anzuelo el cebo capaz de satisfacer al pez.<sup>vi</sup>

Si la otra parte encuentran que en el ayudarte, va a obtener algo que ella desea, te ayudará. Por eso el arte de negociación es el arte de conjugar intereses: ¿Cómo se puede beneficiar la otra persona al ayudarte a ti? Si sabes la respuesta, de eso es lo que vas a hablar con ella. De hecho, si logras hablar sólo de sus intereses o necesidades y de lo que puedes hacer por ellos, sin hablar de los

tuyos (ni de cómo serían satisfechos en el inter), el impacto que ocasionarías en la persona sería mayor.

Esto requiere de empatía para ver las cosas a partir del punto de vista de la otra persona, y de mostrar un genuino interés en sus intereses. Esto no es fácil ni común de hacer pues la gente promedio tiende a ver por sus asuntos e intereses primero, antes que el de los demás. Por lo que si sigues esa tendencia y empiezas hablando de ti y de tus necesidades, la probabilidades de que recibas lo que estas buscando son muy pocas.

Este tipo de negociación funciona muy bien cuando estás en la búsqueda de patrocinios, no obstante, un enfoque diferente se le debe dar si estas en la búsqueda de donativos. Un donativo es una aportación que alguna persona o institución te da sin esperar “nada a cambio”, un patrocinio, por otro lado es una aportación que te dan *esperando algo a cambio*<sup>35</sup>.

Cuando estás en la búsqueda de un donativo, lo que realmente estás haciendo es vendiendo la causa de tu proyecto, y a lo que apelas, no es a su ganancia, sino a sus convicciones y más nobles sentimientos (esto es en teoría porque, como veremos más adelante en la práctica, generalmente los donadores *también* esperan alguna especie de “reconocimiento” a cambio). Los que les ofreces es una oportunidad de contribuir en una valiosa causa, una buena conciencia y una satisfacción interna.

De cualquier forma, ya sea donativo o patrocinio lo que buscas, debes saber todas las cuestiones técnicas en el arte de conseguirlos, las cuales te presentamos aquí<sup>vii</sup>.

## **EL UNIVERSO DE DONANTES**

El universo de donantes consiste en miembros, contribuyentes, participantes, voluntarios, personas con intereses similares y todas aquellas personas que han participado en alguna forma en la asociación y pienses que puedan apoyar tu causa.

---

<sup>35</sup> Basado en las razones por las cuales se une la gente a tu equipo que discutimos anteriormente, podríamos decir que los donativos son los realizados por “convicción personal”, y los patrocinios, por “conveniencia personal”.

Para formar un universo de donantes se comienza de adentro hacia fuera. Imagínate un círculo amplio con varios círculos más pequeños dentro del primero. ¿Quién está en el centro? Quién más interesado en que funcione tu proyecto que tú mismo. Tú debes empezar por ser tu propio donante, esto puede ser de muchas formas, ya que tu trabajo también cuenta como una aportación importantísima, pero además puedes dar un poquito de lo tuyo. ¿En el siguiente círculo quién estaría? Probablemente los chavos de tu carrera que están interesados en que hagas el evento, después aquellos que están involucrados indirectamente en la organización, tal vez exalumnos, etc.

La asociación debe entender que el donante es una persona con muchas facetas que incluyen a la familia, la profesión o empleo, la religión, los grupos sociales, otras organizaciones cívicas o de beneficencia y actividades recreativas. Estas facetas son fuentes de posibles vínculos para la organización, ya que a quien le vas a pedir su apoyo pudo haber estudiado lo mismo que tú y por eso estar más interesado en ayudar. O tal vez juega golf y resulta que tú estás organizando un torneo para ayudar a los niños de la calle, de seguro te va a ayudar si se siente identificado con tu causa.

El dar reconocimiento a los donantes y cultivar constantemente la relación con los prospectos son aspectos esenciales para conservar el universo de donantes<sup>36</sup>. Como antes te dije, si tienes atenciones con los que te ayudan, puede ser que te sigan ayudando. Todos podemos tener las ganas de hacer algo por los demás, pero también nos gusta ser reconocidos por lo que hacemos<sup>37</sup>. No les caería nada mal a los benefactores que le des un reconocimiento público ante el auditorio, o tal vez escrito por medio de una carta, ¿qué tal si en Navidad le mandas una tarjetita? Hay muchas formas, crea la tuya.

Por último, piensa en la competencia, es una importante fuerza en el entorno. Varias asociaciones compiten para ganar a los mismos donantes. Esto generalmente sucede con empresas muy grandes a quién todos les pedimos. Por lo que también

---

<sup>36</sup> Ver Cp.4, p.240, sec. Para Mantener el Contacto

<sup>37</sup> Acuérdate de las 5 necesidades emocionales que discutimos anteriormente, también aplican con los donantes.

debes pensar en las pequeñas empresas, las que apenas comienzan y necesitan hacerse de publicidad.

## CÓMO PRESENTAR TU CASO

El *caso* es el asunto para el cuál estás buscando apoyo económico o material. El asunto importante en este tema es cómo vas a hacer para exponer tu caso de la manera más apropiada para que te asegures la participación del benefactor<sup>38</sup>. Es muy importante que pongas atención a este apartado del capítulo, ya que te dará tips interesantes que no se te pueden escapar. Considero que en gran parte el éxito de la procuración de recursos tiene que ver con la manera en que toda esta información es presentada ante el prospecto.

El caso tiene dos elementos principales. El primero son los documentos que proporcionan los antecedentes y datos generales de los cuáles se elabora la exposición del caso. Estos ofrecen un resumen minucioso de todo lo que un posible donante o patrocinador puede necesitar o desear conocer acerca de la asociación y del proyecto para el cuál requieres apoyo:

- **Misión.** El tener una misión da a los demás la imagen de profesionalismo y de que existe toda una planeación estratégica detrás de la asociación. Además, si la persona a quién te estás refiriendo, se identifica con tu misión o cree que es realmente interesante o importante para la comunidad, ya tienes un punto a tu favor.
- **Objetivos.** Una manera más desglosada de explicar a los demás lo que se hace en la asociación es explicar los objetivos. Pon en relieve el que tenga que ver con la actividad para la cuál requieres los recursos sin descuidar los otros objetivos que son también importantes.

---

<sup>38</sup> Conforme vayamos discutiendo este tema y los que vienen te vas a dar cuenta que, para presentar tu caso ante una empresa o donador, básicamente se aplican los mismos principios que vimos para vender la visión ante tus compañeros (ver p.114), sin embargo aquí debe ser de forma más profesional, detallada y con cierta información extra.

- **Metas.** Las metas en ocasiones se confunden con los objetivos, pero en esto nos referimos más específicamente a lo que quieres lograr en un determinado tiempo y espacio.
- **Programas y servicios.** Los programas son las actividades que vas a realizar para brindar los servicios que te has propuesto y *para los cuales solicitas el apoyo económico*. Entonces aquí expondrás tanto el servicio que vas a ofrecer (“asesoría vocacional a los estudiantes de preparatoria”, por ejemplo) como la actividad con que lo vas a lograr (“III Congreso de elección de carrera”, por darte una idea). Aquí no estaría demás poner en relieve aquellas actividades en las que hayas obtenido resultados satisfactorios.
- **Gobierno.** Esto no se refiere al gobierno municipal o federal, sino a la manera en que tu asociación está organizada jerárquicamente para su mejor funcionamiento. Tu organización de gobierno debe reflejar organización y eficiencia para el logro de sus metas.
- **Personal.** Esto es, con quienes están ustedes trabajando para que el evento a realizar se lleve a cabo al 100%. Se incluiría entonces no sólo a la gente de la asociación, sino a aquellos terceros que estén apoyando tu evento, por ejemplo, otras mesas directivas, el rector de la universidad, los asesores o coordinadores de carrera, alguna institución aliada, etc.
- **Medios y/o mecánica para proporcionar el servicio.** Ahora bien, tú quieres proporcionar el servicio, ¿pero cómo le vas a hacer? Aquí tienes que explicar en términos generales la mecánica del evento que vas a realizar y en qué consiste.
- **Finanzas.** Para este momento debes tener muy en claro la cantidad de dinero y/o de apoyos en especie que tienes que alcanzar para llevar a cabo tu evento, o sea, cuanto te cuesta llevar a cabo tu programa.
- **Planeación, desarrollo y evaluación de la organización.** Aquí explicarás cómo estás planeando que todo funcione perfectamente, y para eso, se pueden mencionar otros apoyos ya obtenidos, etc. Es importante dejar en claro que vas a lograr lo que te propones y una manera de hacerlo es presentando una manera de evaluar el éxito de tu evento, por ejemplo: la asistencia de 500 participantes como auditorio del congreso.

- **Historia.** Muy brevemente cómo es que se unieron como equipo para trabajar y qué es lo que han logrado hasta el momento. Una historia de éxitos da mucha confianza al benefactor.

El segundo elemento del caso son las vías por las cuáles vas a proporcionar esta información con el objetivo específico de lograr su comprensión fuera del equipo. Algunos ejemplos de expresiones de casos son las siguientes:

- Folletos
- Propuestas para las fundaciones\*
- Cartas de solicitud
- Folletos de la campaña
- Comunicados de prensa
- Artículos en boletines de noticias
- Discursos ante organizaciones de la comunidad
- Conversaciones personales de promoción y solicitud
- Presentación Power Point

Dependiendo del público al que te estés refiriendo vas a utilizar alguno o algunos de estos recursos. En ocasiones lo mejor es hacer combinaciones de varios elementos. Recuerda que la exposición verbal del material, aunque requiere más tiempo y esfuerzo, siempre será más efectiva que la escrita, por lo que la presentación a manera de conversación personal siempre debe hacerse con los prospectos más importantes dentro de tu universo de donantes. También les puedes dejar un folleto que sintetice la información ofrecida, lo que puede ayudarlos a tomar una decisión posterior a la presentación (ya que a veces tienen que consultarla con alguien), además de que le da formalidad y fuerza a tu exposición. Sin embargo, por la cantidad de personas a las que les puedes llegar por escrito también debes considerar esta estrategia como una opción eficiente, por ejemplo, cuando hay un evento en el cuál tengas permiso de distribuir folletos que inviten a cooperar en tu actividad.

Tal vez pensarás, ¿toda esta información es lo que tengo que exponer? Pues sí, pero lo harás de una manera sintética y poniendo énfasis en el proyecto a realizar. Una exposición así de completa es la que generalmente se hace en conversaciones

personales, pero toda esta exposición no debe llevarte más de 30 minutos. Una forma de asegurarte del tiempo es ensayando la presentación ante tus compañeros y recibiendo retroalimentación de ellos. Por otro lado, esto no lo tiene que exponer sólo una persona, generalmente alguien es el portavoz del equipo, sin embargo, los demás pueden hacer comentarios que apoyen la exposición.

En caso de que decidan presentar la información a través de un folleto, procura sintetizar brevemente lo que más te interese dar a conocer. La gente no lee folletos tan amplios, no caigas en explicaciones extras pero tampoco en una síntesis que no incluya lo necesario. Otra cosa, piensa en que tal vez puedas presentarle la información a varias personas al mismo tiempo o tal vez lo mejor sea que lo hagas más exclusivamente. Tú decidirás cuál es la mejor opción, pero una propuesta es, por ejemplo, hacer la presentación a modo de conversación personal con una presentación en Power Point a las empresas que puedan darte grandes aportaciones. Una presentación similar la puedes hacer a los benefactores medianos, pero entonces tal vez te convenga hacerlo frente a varios al mismo tiempo. Por último, si lo vas a exponer ante un grupo de personas, procura que al menos sean tres los que te acompañen en la exposición y apoyen el evento para hacerlo más atractivo.

### **Preguntas claves para saber si tu caso está bien preparado**

- ¿Cuál es el problema o área de necesidad que constituye el núcleo de nuestro interés? Recuerda, no es el evento o la actividad en sí mismo el problema a resolver, sino lo que estás logrando hacer a través de él.
- ¿Qué servicio o programa específico ofrecemos para satisfacer esta necesidad?
- ¿Cómo contribuyen a nuestros programas los componentes de la asociación? O sea, ¿qué es lo que hace cada uno para que el proyecto funcione?
- ¿Por qué son importantes el problema y el servicio? ¿Realmente estas tratando de satisfacer una necesidad prioritaria y encaminada a las metas de tu organización?

- ¿Cuál es el mercado para nuestros servicios? O sea, a quién vas a beneficiar con lo que estas planeando.
- ¿Hacen otros lo mismo que nosotros para dar servicio a nuestro mercado? ¿Lo hacen mejor? ¿Estamos duplicando los servicios? Si es así, ¿cómo justificamos nuestra existencia? Siempre piensa en lo que a tu asociación la hace distinta de las demás ya que puede haber varias aparentemente con los mismos objetivos, así que marca las diferencias.
- ¿Contamos con un plan escrito que exponga nuestra filosofía objetivos y programa? ¿Incluye éste las necesidades a corto y largo plazo de la organización?
- ¿Cuáles son las necesidades financieras específicas para la que se van a solicitar el patrocinio? No llegues con la mente en blanco, debes saber cuánto o qué es lo que esperas del donante.
- ¿Puede la organización realizar el programa definido? ¿Cómo se puede evaluar tal capacidad? Es importante que al exponer tu caso demuestres la capacidad que tienes para hacerlo y que además te va a salir muy bien. Aquí puedes hablar también de otros logros importantes del pasado de tu organización.
- ¿Qué personas están asociadas con la asociación? En ocasiones personas de más rango, poder o influencia nos están apoyando. Eso le da confianza al benefactor de que las cosas van a salir bien<sup>39</sup>.
- ¿Quién debe apoyar a la asociación? ¿Por qué debe un individuo o institución apoyar a la asociación? Explícales por qué pensaste en ellos para pedirles su apoyo, por qué piensas que puedan estar interesados.
- ¿Qué beneficio puede obtener el contribuyente por su apoyo? Ya sea la mera satisfacción de ayudar a gente necesitada o publicidad del producto.

---

<sup>39</sup> Ver p. 103, sec. Falta de Back Up y Apoyo

# FORMAS GENERALES PARA PROCURAR FONDOS

## 1. Campaña o fondo anual

El fondo anual es el esfuerzo constante para obtener donativos del universo de donantes de una organización y de todas las demás fuentes potenciales de donativos. La doctrina básica del fondo anual es obtener el donativo, que éste se repita y se mejore. Un fondo anual se refiere entonces, a un esfuerzo constante para los gastos de operación de tu organización y eventos que no requieran de grandes inversiones. Estos pueden ser muy variados tales como gasolina, café y galletas para presentación a benefactores, folletos, organización de una fiesta para el día del niño, etc. Tienes que contemplar todo aquello que tu organización necesita para funcionar, pero recuerda, este dinero no se utilizará para los grandes eventos que tengas programados.

Esto alivia la carga de tu equipo porque en muchas ocasiones las personas de la organización ponen dinero de su bolsa ya que no hay ni con qué empezar a promocionar tu asociación, por lo que el no tener que poner dinero propio puede motivar a tus compañeros aún más, ya que su aportación más importante es sin duda el trabajo que realizan. Por otro lado, recuerda utiliza los recursos con modestia y honestidad, en este caso no deberías inflar los gastos de operación de tu organización, contempla lo básico y si te sobra (poco probable) ahórralo para un sinnúmero de ocasiones que vendrán a presentarse. Los objetivos del fondo anual son los siguientes:

- Proporcionar en forma repetitiva una cantidad de dinero, tanto de manera restringida\* como abierta. O sea, esta campaña no se limita a un cierto tiempo, y siempre tienes que pensar en eventos que no te procuren tanto esfuerzo y recursos tales como “kilómetros de ayuda<sup>40</sup>”, rifas, boteos, etc.
- Establecer hábitos y patrones de donativo. Si tú haces esto constantemente, la gente se va a acostumbrar a ofrecer un

---

<sup>40</sup> Kilómetro de ayuda: práctica común entre los estudiantes que recolectan dinero en sus universidades. Ponen una línea larga en el piso (típicamente con maskintape) y la meta es cubrirla de dinero que aportan los transeúntes el cual se va pegando sobre la línea hasta que esté llena.

poco de lo suyo. Recuerda que este tipo de campaña se refiere a lo que la gente trae consigo en ese momento, o sea, pequeñas o moderadas cantidades.

- Establecer un donativo que conduzca a donativos más grandes. Cuando tú realizas este tipo de campañas, estás de alguna manera invitando a la gente a que siga participando en otras campañas que realices.
- Obtener una lista continua de prospectos importantes. Entre los benefactores te vas a ir dando cuenta quiénes son los que siempre te apoyan, y esto te puede dar una idea de quién invitar personalmente a participar en uno de tus eventos importantes.
- Permitir la repetición continua del mensaje y la causa de la organización. Tu organización se va a estar promocionando cada vez que expliques a la gente de qué se trata y por qué quieres los recursos. La gente te va a tener presente por el hecho de tener una buena estrategia en tu campaña o fondo anual.
- Obligar a la organización a informar (rendir cuentas) de sus actividades y uso de dinero en forma continua y anual. Si tú estás continuamente en contacto con los benefactores y estos han participado antes, entonces te verás en la obligación de explicar qué ha estado sucediendo con los recursos que te han dado. Esto es muy importante. También, dependiendo de los donativos, tendrás que pensar en los reconocimientos que puedes dar.

El programa del fondo anual puede operar en dos niveles simultáneos: a) el dirigido a los prospectos que harán donativos iniciales (los que nunca te han dado nada antes), y b) el encaminado a los donantes asiduos (los que ya antes te ofrecieron su apoyo). Lo importante aquí es que no te limites a unos o a otros, todos los benefactores son importantes para obtener recursos para el fondo anual.

La recaudación anual puede incluir todas o parte de las siguientes estrategias (tú puedes inventar otras):

- Correo electrónico
- Panfletos
- Comunicación personal

- Boteo\*
- Eventos especiales: rifa, fiesta, kermés.

## 2. Campaña de capital

La campaña de capital es un programa intenso de procuración de fondos diseñado para recaudar una suma específica de dinero, y así cubrir el o los proyectos más importantes de la asociación, tales como simposiums, congresos, viajes de estudios, diplomados, adquisición de equipo especial, etc. Por lo tanto esto lo harás en contadas ocasiones y con una planeación muy bien pensada para que funcione y logres reunir la cantidad que te has propuesto. Para la campaña de capital te recomiendo leer cuidadosamente lo referente al cómo pedir donativos a empresas.

### CÓMO HACER SOLICITUDES A EMPRESAS

Ahora sí viene lo bueno, ¿cómo abordamos a estas organizaciones en las que tenemos puesta nuestra fe y esperanza para lograr la procuración de fondos para nuestra asociación? Te recuerdo, aunque puede ser tu más grande fuente de ingresos, debes ser ingenioso para utilizar todas las maneras posibles e imaginables. Como este no es un proceso sencillo, toma en cuenta lo que se presenta a continuación, usa tu ojo crítico y bueno, te puedo decir que esto es lo que a algunos nos ha funcionado muy bien.

- **Los lineamientos:** Algunas empresas tienen programa de patrocinios bien organizados con lineamientos complejos y procedimientos específicos, otras son menos formales. Entonces, si puedes conocer de antemano a qué tipo de organizaciones es que apoya la empresa a la que te vas a acercar es mejor. Por ejemplo, algunos supermercados prefieren apoyar causas relacionadas con la alimentación de los niños; otras empresas, como las de refrescos, están más interesadas en eventos deportivos.
- **Tiempo adecuado.** Algunas empresas tienen previsto el presupuesto para patrocinios o donativos con unos meses de anticipación. Por lo tanto tienes que estar listo para hacer la

petición a tiempo, si ya es muy tarde, pregunta cuándo es que debes hacerla y toma nota para tu próxima actividad importante.

- **Trata a cada empresa como un benefactor por separado.** Es importante recordar que cada empresa es un patrocinador separado que requiere de un enfoque diferente, entonces la petición tal vez puedas adaptarla al giro de la empresa a la que te estás presentando. Si vas a usar un Power Point te propongo que hagas algunas páginas dedicadas a la empresa y las razones por las que crees que ellos pueden estar interesados en participar –otro punto importante es por qué quieres tú que participen.
- **No todo es dinero.** Toma en cuenta la alternativa de donativos en especie, en servicios, productos o en espacios. No todos te pueden dar dinero, sin embargo estos donativos también tienen un valor importante porque vas a ahorrarte una buena cantidad. Para esto te propongo que hagas una lista de lo que tú necesitas en especie, tenla preparada por si llega el caso de que te digan que no hay dinero. No se trata tampoco de aceptar cualquier cosa que se le venga a la mente al patrocinador, procura que el apoyo pueda cubrir una de tus necesidades o, en el peor de los casos, le de un valor agregado al evento o a los participantes.
- **Abordarlo con un caso sólido.** Si tu tienes tu caso bien preparado no habrá ningún problema en este punto, lo importante es saber qué es lo que vienes a pedir y por qué.
- **Pedir la cantidad correcta.** Mucha gente en este caso llega a pedir “lo que sea la voluntad del donante”, lo cual es pésimo. Tienes que partir de una cantidad base, que sea realista dependiendo de la empresa y sobre todo de tus necesidades. Esto dará una impresión de confianza para quien te escuche, ya que esto quiere decir que estas considerando que tu evento vale la inversión que estás pidiendo que realicen.
- **Agradecer, informar y cultivar la relación.** Este es el punto central para obtener donativos subsecuentes. Recuerda que tu asociación seguramente no va a morir cuando tú ya no participes en ella, habrá después otra mesa directiva, otro comité de patrocinios que van a depender, igual que tú, de los donativos o patrocinios que las empresas les hagan. Piensa

en el futuro y entonces se agradecerá con quienes te ayudaron, informa de lo que hiciste con lo que te entregaron y, si puedes, dales un “detalle” que pueda sorprenderlos por tu amabilidad.

- **Relaciones personales.** Adicionalmente se debe recordar que con frecuencia los donativos o patrocinios se basan en las relaciones personales. Que no te de pena preguntar a la asociación si tienen algún conocido dentro de alguna empresa, ese contacto puede ayudarlos a conseguir el patrocinio. Cuando les den la cita para la presentación, también invita a la persona de la asociación que te hizo el contacto con la empresa, tal vez sea una forma de interesarlos y comprometerlos para apoyar tu causa.
- **Mercadotecnia relacionada con la causa.** Ésta es en parte mercadotecnia y en parte, relaciones públicas, y no es de naturaleza genuinamente filantrópica. Es aquí donde nos referimos a los patrocinios que una empresa está interesada en otorgar para promocionar una marca o buscar clientes dentro de tu público. Piensa qué es lo que puede ser atractivo para ellos en tu evento y no olvides mencionarlo en la presentación del caso.
- **Tu presencia.** La imagen física es importante así como la expresión verbal de quién haga la presentación. Entonces procura vestir con ropa de oficina, ni elegante, ni casual, más bien sobrio. Chicas, no se pongan muy coquetas, esto no ayudará ¿ok? Chicos, camisa de manga larga y un pantalón formal es suficiente. En cuanto a la presentación, no estaría nada mal ensayarla antes.
- **El material.** Piensa en lo necesario para hacer la presentación lo más formalmente posible. Un infocus conectado a tu computadora portátil es lo que más te puede ayudar. Si esto no es posible, un retroproyector de acetatos o la versión impresa de Power Point en un cartapacio también es bueno. Cada página de la presentación tiene que ser con letra legible tanto por la tipografía como por el tamaño. Procura no saturar de información visual, hay muchas cosas que puedes mencionar sin anotarlas. Algo importante: siempre maneja un formato impreso adaptado para el benefactor, esto lo ayudará a tener presente tu presentación y a poder discutir el

caso con otras personas que estén involucradas en tomar la decisión. Un plus a tu presentación puede ser el ofrecer un refresco o un café a las personas que te están escuchando.

- **El lugar.** Si el evento va a realizarse en tu universidad lo mejor es que los invites a realizarles una presentación del proyecto ahí mismo. Si esto es posible procura una sala de juntas que esté ambientada y donde no vayan a tener interrupciones. Si tú tienes que ir a la empresa, se puntual y cumplido con la cita.
- **La pregunta fundamental. “¿Qué beneficio obtendrá la empresa por su donativo?”** Recuerda que la mayoría de las empresas no realizan donativos sino patrocinios. Estos son unos tips que te pueden ayudar a eso:
  - Necesitan tener en claro los medios publicitarios y el material que se utilizarán para y durante el evento. Aquí me refiero a las mantas, folletos, radio, televisión, panorámicos, visitas a instituciones, carpetas, plumas, en fin, todo lo que vas a utilizar para promocionar tu evento y atraer al público, así como el material donde puedas meter el logotipo de la empresa.
  - Se recomienda manejar un tabulador por presencia de la empresa en cada artículo (ver anexo 1). Después de tener claros los medios publicitarios y el material a utilizar, te recomiendo que le pongas un precio a la presencia de la empresa en el artículo. No puede costar lo mismo poner el logotipo en una pluma que en el escenario principal del congreso. Piensa bien qué es lo más atractivo y a eso ponle un precio más alto y así sucesivamente.
  - Facilita el proceso utilizar paquetes con distintos valores. Te recomiendo presentar al menos tres opciones de participación, donde cada una incluya una cantidad de artículos y el costo por paquete (ver anexo 2). Claro que debe llevar un descuento a diferencia de la elección de algunos artículos promocionales, entonces los estarás motivando a irse por el paquete.
  - En algunas ocasiones se necesitan hacer paquetes dirigidos al giro de la empresa o a sus necesidades. No

puedes hacer las cosas rígidas, da opciones que creas interesantes para la empresa a la que te diriges.

- Es importante tener una propuesta, sin embargo, también es necesario ser flexible y escuchar la propuesta que la misma empresa pueda hacer. En ocasiones ellos siguiendo tu esquema pueden formar su propio paquete según su conveniencia y te puede ser muy beneficioso, estate atento a lo que ellos te puedan presentar como opción.
- **Investigación de los donantes empresariales:** Para esto resulta muy útil aplicar el principio VIH que aparece abajo. Trata a cada empresa como un prospecto individual, equiparando sus intereses con las necesidades de tu asociación. Esta investigación es ideal realizarla antes de que te presentes ante ellos, te puede dar herramientas clave para convencerlos.
  - **Vínculos:** Identifica los vínculos entre tu organización y los ejecutivos, empleados, accionistas clave, etc. ¿Eres cliente de la empresa?
  - **Interés:** ¿Adónde apuntan los patrocinios pasados de la empresa? ¿Existe alguna indicación de un desplazamiento o cambio de intereses?
  - **Habilidad:** Reúne información sobre la capacidad de la empresa para hacer patrocinios. No le pidas a aquellas empresas a punto de quebrar.
- **El procedimiento.** Para llegar al punto donde ya estás frente al posible patrocinador hubo un camino que recorrer. Este camino que te presentamos es el que a otros nos ha funcionado (ver anexo 3):
  1. Realiza la preparación del caso, tanto en medios como en recursos.
  2. Prepara el material anexo, o sea el apoyo por escrito que presentarás a la empresa.
  3. Obtén los datos completos de la empresa, con esto me refiero al nombre de la empresa, nombre del Gerente de Mercadotecnia (es el que generalmente se encarga de los patrocinios), teléfono, fax, dirección postal y dirección de correo electrónico. Esta base de datos será

un tesoro para ti, procura la participación de otras personas en la formación de ella.

4. Redacta una carta donde se haga la invitación a hacer la presentación personalmente, recuerda que siempre es más efectivo hablar con la gente en persona que por teléfono. Esta carta puede ser muy similar para todas las empresas, pero ten cuidado en hacerle los cambios mínimos necesarios (ver anexo 4). No se requiere gran explicación del evento, es sólo una invitación a hacerles la presentación. Procura que esté firmada por el presidente y el encargado del comité de patrocinios.
5. Manda la carta a la dirección postal que antes recabaste. Si lo consideras difícil mándala por fax.
6. Realiza una llamada telefónica para asegurarte que la carta o fax ha llegado a su destinatario. En esta llamada puedes, de preferencia, concertar la cita.
7. Si la reunión va a ser en tu universidad haz la separación del espacio y procura que todo esté listo para ese momento. Invita a otros más que puedan apoyar en la presentación, generalmente con dos o tres personas es suficiente.
8. Si la reunión es en la empresa ubica bien el lugar y sé lo más puntual posible.
9. Terminada la presentación no siempre se llegará a un acuerdo, entonces siempre quédate tú con la responsabilidad de volver a comunicarte. Es mejor que te mantengas con el control del próximo paso a seguir para asegurarte que se lleve a cabo. Documenta la fecha para que no vaya a haber ningún retraso en la siguiente llamada.
10. Puede ser que en esta llamada te den la respuesta, puede ser que te traigan de cabeza llamando varias veces hasta que decidan la respuesta. Ten paciencia y sé muy amable, siempre cumple con la fecha en que te hayas quedado de comunicar.
11. Ya te dieron la respuesta. Si es positiva pueden acordar una nueva reunión para afinar detalles, tal vez esto puede hacerse telefónicamente. Para esto te propongo

que realices una carta donde la empresa se comprometa a participar con tal cantidad a cambio de tal promoción (ver anexo 5). Si la respuesta es negativa de todas maneras se muy cortés, no sabes si a la próxima puedes volver a llamarlos y entonces si puedan apoyar tu proyecto.

12. Ya que existe una publicidad de por medio y tú has sido el contacto con ellos también te va a tocar el pedir el logotipo que vas a exponer en los artículos promocionales que han elegido. Has buen uso de ellos y entrégaselos a los encargados de la publicidad y material.
13. Invita a los patrocinadores al evento y ya sea que puedan estar presentes o no, siempre es importante dar el reconocimiento a quienes te apoyaron. Prepárate lo mejor posible, tal vez les puedas dar un reconocimiento por escrito, puedas hacer una mención en público o puedas darles el reconocimiento en un evento después del evento que apoyaron.
14. Informa sobre los resultados del evento. Si hubo una evaluación del éxito del evento por parte de los participantes esta te puede ser de utilidad. Si no existe tal evaluación puedes entonces preparar una presentación con los momentos más significativos del evento que incluya fotografías donde aparezcan los logotipos de las empresas patrocinadoras.
15. Por último, deja abierta la puerta para una próxima comunicación. Si es posible coméntales del próximo evento que estas planeando.

## **COMITÉS DE PATROCINIOS**

Debido a que la tarea de búsqueda de fondos no es cualquier cosa, ni algo que el presidente pueda hacer por si solo (si es que quiere hacer un trabajo bien hecho), sino que requiere un trabajo profesional de todo un equipo, es recomendable que se nombre a un comité de patrocinios o donativos. El comité es responsable

ante la asociación de asumir la tarea primaria de supervisar la procuración de fondos y los programas de creación de un universo de patrocinadores para la asociación. Cabe mencionar que en la mayoría de las ocasiones se tiene un tesorero dentro de la mesa directiva, éste podría ser el supervisor o coordinador del comité. Recuerda, estamos hablando de un comité no de una persona que se encargue de todo esto, por lo tanto hay que pensar muy bien quiénes podrían ser organizados, excelentes para las relaciones públicas, honrados, cumplidos y responsables de los recursos que se obtengan para la organización. La siguiente es la lista de algunas de las responsabilidades que los que formen parte del comité tienen que tomar en cuenta antes de asumir el cargo formalmente.

- Desarrollar una política para que la asociación haga donativos y participe en la procuración de fondos. Lo mejor sería además someter dicha política a discusión y aprobación. Si te das cuenta, es necesario que la mayoría, o todos, estén involucrados en la procuración de fondos, si no de una manera directa como los del comité, de otras formas, tal vez vendiendo boletos para una rifa, o promocionando una fiesta, etc.
- Trabajar con el presidente y la mesa directiva para crear un plan de procuración de fondos para la asociación, que incluya programas, eventos especiales, etc.
- Participar todo lo que sea necesario en la puesta en marcha del plan de procuración de fondos. También supervisar a todos los que participen.
- Evaluar la eficiencia de los diferentes vehículos de procuración de fondos y del programa en general. Es importante evaluar que tan efectiva fue tu estrategia, recuerda que es importante desarrollar una estrategia muy eficiente ya que puedes repetir la experiencia una y otra vez.
- Desarrollar formas para incrementar la participación de la asociación y otros voluntarios en los programas de procuración de fondos. A veces no todos los que esperas van a participar, un plan B puede ser de utilidad, prevé esta situación.

- Administrar y aumentar los contactos en el universo de donantes y cultivar la relación con ellos.

## **PRINCIPIOS ÉTICOS EN LA PROCURACIÓN Y MANEJO DE FONDOS**

Fíjate bien a quien vas a poner como tesorero o como presidente del comité de patrocinios. La persona que maneja dinero es responsable de los fondos de tu organización, debe ser una persona con valores y ética.

¿Qué tiene de malo que me clave un poco de dinero si nadie se va a dar cuenta? ¿Qué pasa si el dinero que me dieron lo utilizo para diversión del equipo de trabajo? Puede ser que esto pase por tu mente, que lo hagas y nadie se de cuenta de los malos manejos o que, peor aún, todos estén de acuerdo en que se lleven a cabo. Sin embargo, la confianza que se genera con la integridad es la base del liderazgo; si se pierde la confianza en ti, se pierde tu liderazgo; además en teoría se han juntado como líderes porque uno de sus objetivos es llevar a cabo actividades que beneficien a nuestra comunidad. ¿Entonces? Cuida bien lo que tienes, no lo uses para cuestiones personales y, para que no se me escape ningún punto a tratar, aquí te van nueve guías de conducta éticas que debes seguir para ganarte la confianza ante el donante y ante el público.

- **El compromiso más allá de uno mismo.** Tu compromiso debe estar en el beneficio de tus “clientes”, las personas a las que tu organización sirve. Si esto es así, utilizarás los recursos que recaudas sólo en las actividades encaminadas a desempeñar dicho servicio. Por otro lado, no seas corto de visión, piensa también en los que vienen detrás de ti, muy seguramente tu organización en un futuro será liderada por otros chavos, “crea fama y échate a dormir”, no importa que ellos quieran hacer buen manejo de los recursos, la organización es la que va a perder honor y la buena reputación ante benefactores o patrocinadores si hacen algo indebido.

- **La obediencia a las leyes.** Puedes contar con la exención de impuestos, pero hazlo derecho, no evadas tus responsabilidades.
- **El compromiso más allá de la ley.** La obediencia aún a lo no exigido, es la mayor obligación de los líderes universitarios. ¿Qué voy a hacer? Para empezar, ser agradecido. Para seguir, puedes tener varios detalles que no te cuesten mucho y así mantener la comunicación con quienes te están ayudando, tal vez puedas volver a contar con su apoyo.
- **La obligación de rendir cuentas al público.** Sí, que ellos se enteren de qué fue lo que hiciste con lo que te dieron y cómo te fue en tu evento o actividad. Puedes aprovechar algún evento para pedir el micrófono y platicarles, puedes mandar una carta en el caso de una empresa o, mejor aún, puedes invitarlos a una presentación donde les expongas los logros de la actividad realizada. Usa tu creatividad.
- **La transparencia y la honestidad al informar.** No les digas que hiciste maravillas con lo que te dieron, no es verdad que, por ejemplo, el congreso lo organizaste sólo con la aportación de uno de ellos. Entonces, explica para qué exactamente fue utilizado el dinero, cuales fueron los resultados, etc.
- **La aplicación prudente de los recursos.** Va de la mano con la confianza pública. No te cuelgues ni exageres en gastos innecesarios, haz una lista de prioridades y en eso utiliza los recursos. Recuerda que el dinero no se da en los árboles, sino que es producto del trabajo y esfuerzo de las personas que te lo donan. Administrar prudentemente esos recursos es valorar el trabajo que ellos realizan.
- **Respetar la voluntad del donante.** En muchas ocasiones el donante no está interesado en que su aportación se utilice específicamente en algo, pero muchas veces sí, de ser esta una condición de su aportación, respétala. Si esto no fuera posible, entonces informa lo sucedido y pide autorización. ¿Suena exagerado? Tienes que pensar a futuro, si pierdes la confianza del donante entonces olvídate de que ayude a tu organización en otra ocasión. Si logras su confianza entonces puede ser que continúe ayudando y a veces cada vez más.

## EN RESUMEN: COMPONENTES PARA EL ÉXITO EN LA PROCURACIÓN DE FONDOS

1. **Caso:** una exposición clara y precisa que justifique la solicitud de fondos.
2. **Necesidades:** las necesidades del programa expresadas en términos monetarios, que expliquen las razones para las que se requiere una campaña de procuración de fondos.
3. **Objetivos:** una descripción real de las necesidades monetarias en términos de lo que se intenta lograr en la campaña de procuración de fondos, basada en la capacidad de contribución del mercado y en la habilidad de la organización para solicitar de manera adecuada.
4. **Prospectos:** fuentes potenciales de donación identificadas como respuesta a la calidad y cantidad de donativos necesarios para garantizar el éxito de una procuración de fondos específica.
5. **Liderazgo:** Equipo de líderes dedicados, capaces, dispuestos a dar a su mismo nivel, con suficiente influencia socioeconómica para solicitar en el nivel adecuado y dispuestos a proporcionar el tiempo, la energía y el talento necesarios para que la procuración de fondos sea productiva.
6. **Relaciones públicas:** comprensión y aceptación de la organización juvenil que solicita fondos en el mercado; un ambiente interno adecuado, receptivo y con problemas mínimos de relaciones públicas.
7. **Tiempo y momento oportuno:** contar con el tiempo suficiente para la formulación e instrumentación de un programa sólido; tiempos reales en términos de los calendarios que no representen conflictos en la comunidad. Estar conscientes de la competencia importante en la procuración de fondos, así como de las condiciones económicas inestables.
8. **Personal:** disponibilidad de personal capacitado en las disciplinas de la procuración de fondos, capaz de proporcionar el tiempo y la energía requeridos por la procuración de fondos intensa.

9. **Presupuesto:** concepto de inversión, es decir, que los fondos presupuestales sean equivalentes a las necesidades del programa.

## **DARSE DE ALTA COMO UNA A.C.**

Muy pocos jóvenes consideran esta opción. Pero creo que es un paso que todos los proyectos juveniles que han madurado o que desean crecer en serio, deberían tomar. Empezar una organización dirigida e integrada por jóvenes, es todo un reto. Mantenerla viva exige el doble esfuerzo, y conducirla al crecimiento, exige aún más. Registrar tu organización como una Asociación Civil le da una seriedad y carácter legal que ofrece más ventajas que el existir sin una identidad legal.

Por otro lado, darte de alta como una AC te da una mayor facilidad para la recaudación de fondos. Muchos apoyos económicos del gobierno y de otras fundaciones extranjeras están restringidos a organizaciones y asociaciones *legalmente incorporadas*<sup>41</sup>. Y tiene sentido, si vas a desembolsar cierto capital, quieres tener la certeza de que la organización no se vaya a “esfumar” de repente, quieres que esté legalmente constituida y reconocida.

Con una AC, además de ofrecerte la ventaja de aplicar a todos estos apoyos económicos, podrías tener la posibilidad de ofrecer que los donativos que te dieran fueran deducibles de impuestos, lo cual es sumamente atractivo para los donadores.

## **SI PLANEAS EMPRENDER TU NEGOCIO**

Conseguir dinero para un negocio, básicamente se siguen los mismos principios de negociación y de presentación de caso, sólo que esta vez no es para conseguir un donativo, sino para conseguir inversionistas y debes incluir un análisis financiero donde se proyecten las ganancias en diferentes escenarios. El profesionalismo en la propuesta de negocios, las relaciones y los

---

<sup>41</sup> En Internet puedes encontrar infinidad de fundaciones nacionales y extranjeras que apoyan económicamente la realización de diversos proyectos encaminados a ciertas causas (realización de escuelas, proyectos de desarrollo social, etc.), pero la mayoría de ellas ponen como requisito que la organización que presenta el proyecto esté legalmente constituida.

contactos, así como la creatividad, juegan un papel importante. Por otra parte, también hay instituciones y organizaciones encaminadas a apoyar financieramente proyectos de emprendedores y asesorarlos en su proyecto. Sólo es cuestión de que busques.

## **LIDERAZGO UNIVERSITARIO VS LIDERAZGO EMPRESARIAL**

Dinero. Esta es la palabra mágica que diferencia el liderazgo universitario del liderazgo empresarial. En el liderazgo empresarial es el dinero uno de los principales motivadores que las personas usan para hacer que las personas trabajen. Los que trabajan ahí son "empleados", les pagan dinero por la función que desempeñan, así que siempre se les puede *exigir* resultados sin necesidad de ejercer liderazgo. Si un jefe quiere que su empleado tome más responsabilidades simplemente le puede ofrecer más dinero; si no cumple con sus funciones se le puede amenazar con despedirla, y si no responde, se le corre y listo. Si se necesita una persona en una empresa también es relativamente fácil buscar pues usualmente siempre hay una persona necesitada de empleo que desea ganar dinero.

Puesto que la mayoría de los proyectos estudiantiles, en cambio, trabajan con jóvenes voluntarios: personas a las que no les pagas, ni puedes exigir como a un empleado, ni amenazar con despedir, como líderes universitarios nos vemos obligados a desarrollar formas alternas a la retribución económica para motivar e impulsar a la gente a que realice su trabajo para alcanzar la visión. Y esto es posible porque a) una persona nunca trabaja por el dinero en si, sino por lo que piensan que el dinero les puede otorgar<sup>42</sup> (generalmente, suplir sus cinco necesidades emocionales básicas), y b) Las personas no necesitan ser amenazadas o intimidadas para dar resultados, la inspiración, el convencimiento y la amonestación son medios alternos mas efectivos. Cuando entendemos esto, como líderes universitarios,

---

<sup>42</sup> Es decir, el dinero nunca es el fin, sino el medio para obtener lo que desean.

podemos inspirarlos y ofrecerles aquello que obtendrían con el dinero, pero sin este<sup>43</sup>.

En cambio, las personas que se valen sólo del dinero para dirigir a la gente, tienen un muy pobre nivel de liderazgo. No nos extraña entonces, que las personas que ejercen su liderazgo durante la universidad usualmente desarrollan las cualidades de un verdadero líder que les permiten tener excelentes resultados cuando adquieren un empleo, pues han aprendido cómo motivar y dirigir por medio de sus atributos y habilidades personales.

Se dice que el dinero mueve al mundo, pero la verdad es que son los líderes los que mueven al mundo... y al dinero. Un verdadero líder nunca trabaja por el dinero, sino que pone su dinero a trabajar por él. El líder trabaja para aprender, o para realizar una visión que beneficiará a otros, lo demás, viene por consecuencia.

---

<sup>43</sup> Una encuesta realizada en los estados Unidos se mostró que las personas más motivadas no eran las que recibían mejor sueldo en su trabajo, sino las que estaban haciendo lo que les gusta hacer en un ambiente agradable (cita)

## VI

# 5to Ingrediente: Tiempo

Varias veces le llegué a preguntarle a Dios el porqué no hizo los días de 48 o 36 horas, digo, nada le hubiera costado añadirle unas cuantas horitas más, y a mi, en cambio, me hubiera dado el tiempo suficiente para realizar todas las actividades que tengo por hacer. Pero después entendí que si mi día tuviera 36 o 48 horas, aún así me seguiría faltando el tiempo, pues no tardaría mucho en llenarlo con citas, compromisos y cosas por hacer. Me di cuenta que mi problema realmente radicaba, no en la cantidad de horas que tiene el día, sino en lo mal que estaba administrando el tiempo que tengo.

Definitivamente como jóvenes estudiantes, nos toca vivir una época fabulosa, llena de aventuras y de retos que ponen tremendas demandas sobre nuestras habilidades y capacidades, y que nos dejan grandes enseñanzas. Uno de estos retos ese el hacer que no rinda el poco tiempo que tenemos para cumplir con todas nuestras obligaciones: clases, tareas, exámenes, novia(o), trabajo, familia, iglesia, amigos, descanso... etc. Muchos se han de decir, "en medio de tantos quehaceres ¿cómo me voy a encontrar tiempo para involucrarme en algún proyecto o trabajo que me ayuden a desarrollar mi liderazgo?" o, los que ya están metidos en algún proyecto se han de preguntar "¿Cómo le hago

para sacar adelante todo lo que tengo que hacer con el poco tiempo que tengo?”

Los recursos limitados de tiempo y dinero nos obligan a desarrollar nuestras habilidades administrativas (las cuales mencionamos en el volumen I, son básicas para el liderazgo). Veamos ahora algunos principios que nos ayudarán a optimizar al máximo nuestro tiempo:

## **USA AGENDA: EL PODER DE LA ADMINISTRACIÓN PARA OPTIMIZAR TU TIEMPO**

Muchas veces nos sentimos todos angustiados y abrumados porque tenemos un desorden interno bruto: no sabemos muy bien que es lo que tenemos que hacer, cuánto nos falta, que tan avanzados vamos, y si vamos a alcanzar o no.

Usualmente toda esa angustia y desorden se debe a que no hemos establecido un programa a seguir. Este mapa de tiempo, programa, calendarización, o itinerario, ordena cronológicamente todos los pendientes que tenemos y nos marca una ruta a seguir. No es sino hasta que trazamos el mapa que ordenamos lo que hay en nuestra mente y sabemos qué hacer, cuándo hacerlo, durante cuánto tiempo y qué tan desfasados (atrasados o adelantados) estamos.

Las agendas son lo que usualmente se utilizan para ordenar todas las actividades y compromisos a través del tiempo (conozco personas que ordenan todo en su mente sin necesidad de agenda, sin embargo, la mayoría no somos tan prodigiosos), de hecho, son básicas para ser “multitask<sup>44</sup>”. Un buen uso de la agenda siempre te ayudará a optimizar el uso de tu tiempo. Pero tienes que saber como usarla<sup>45</sup>. Las agendas no son sólo para poner citas y teléfonos; con ellas tú identificas todas las actividades, tareas y compromisos que tienes, estableces cuándo hacerlos y las fechas límites. La agenda es para que tomes un papel proactivo en tu vida y trates de determinar en la medida de

---

<sup>44</sup> Manejar varias actividades a la vez

<sup>45</sup> Nuestro problema es que generalmente no contemplamos todas las actividades y no dejamos margen de tiempo para imprevistos.

lo posible el transcurso de los eventos en tu vida –si no estableces tú el programa en tu agenda, alguien más lo hará.

El tener una agenda no significa que te vas a volver completamente rígido con tu itinerario. Al contrario, significa que puedes volverte flexible y jugar con el horario establecido sin perder el control, porque puedes añadir, quitar, adelantar, intercambiar o posponer actividades programadas sin afectar los resultados finales deseados (la agenda te marca lo que puedes y no puedes hacer si es que quieres cumplir con cierta meta).

Se que hay una gran variedad de agendas y de precios. Sin embargo, en mi caso, por todas las cosas en lo que estaba metido, las agendas que yo necesitaba eran de las más completas las cuales también siempre eran las más caras. Como mi corto presupuesto de estudiante me impedía hacer un gasto tan grande en una agenda, lo que empecé a hacer fue diseñar mi propia agenda de acuerdo a mis necesidades y mi presupuesto.

El diseño de las hojas de la primera agenda que hice fueron hechas a mano y sobre un papel especial, por lo que usaba lápiz para poder borrar lo que escribía en ellas y así volverlas a usar (claro en ocasiones sacaba copias). Me resultó una agenda muy ecológica en el aspecto de ahorrar hojas. Tiempo después, cuando en mi casa se hicieron de una computadora e impresora, pude diseñar las hojas media carta de mi agenda de forma electrónica (en Word) e imprimir cuantas copias quería las cuales las ponía en una carpeta de anillos o, en ocasiones, las engargolaba. Me resultó tan buena y tan práctica que todavía uso el formato de las hojas cuando me falla la agenda electrónica que actualmente tengo. Tú también puedes crear tu propia agenda.

La agenda te ayuda para que te autoadministres. Si a nivel personal no sabes administrar tu tiempo y tu vida, difícilmente podrás administrar el funcionamiento de una organización o un equipo. Si tú estás al frente, *tu desorganización personal traerá por consecuencia desorganización en tu equipo*. Las personas que no se autoadministran todavía no son aptas para el liderazgo.

## **AUTODISCIPLINA: EL PODER PARA SER EFICIENTE CON TU TIEMPO**

Una cosa es establecer en tu agenda el programa desglosado de actividades por hacer con sus respectivas fechas, y otra muy diferente es llevarlo a la práctica. La primera exige autoadministración, la segunda exige autodisciplina. La falta de disciplina personal para cumplir con horarios y programas de trabajo establecidos, nos conduce a la ineficiencia y a la pérdida de tiempo.

Entre los jóvenes es muy común que perdamos el tiempo en cosas triviales y que a última hora andemos todos apurados tratando de sacar el trabajo que tenemos que hacer. De hecho, Robert T. Kiyosaki, autor del best-seller, *Padre Rico Padre Pobre*, afirma que la forma más común de pereza es la pereza activa, en la cual una persona se ocupa de las cosas menos importantes como para evitar las más importantes: "Están ocupados, y se mantienen ocupados como una forma de evitar algo que no desean enfrentar."<sup>viii</sup>

Autodisciplina es la capacidad (que todo el mundo tiene, mas no todo mundo ejerce) de cumplir con estándares, tareas y programas *autoimpuestos*. Es la fuerza de voluntad que te lleva a seguir, aunque no sientas seguir, es lo que te lleva a hacer algo, aunque no tengas ganas de hacer ese algo. ¿Cómo se genera la autodisciplina? Unos son así porque la manera que fueron criados los llevó a desarrollar un alto sentido de responsabilidad y una voluntad muy bien disciplinada (por lo que son disciplinados para todo); pero el resto de nosotros es la pasión por la visión que tenemos lo que nos genera el dominio propio para realizar lo que hemos visualizado. Es decir, si no hay un profundo deseo, una poderosa ambición, que te mueva obtener el futuro que has visualizado, no habrá disciplina en tu vida. Por eso en tu mente debes de tener siempre fresca la visión, pues tu pasión por ella te dará el autodomínio que necesitas para alcanzarla.

La autodisciplina para cumplir tus horarios y programas que tú solo te estableces siempre te llevará a estar al frente, a ser cabeza, no cola. En cambio, toda persona que requiere que estén detrás de ella para que haga lo que tiene que hacer necesita un jefe, aún no es apta para el liderazgo. Por tanto, si no quieres tener

a otra persona sobre ti, aprender a ser tu propio jefe disciplinándote y haciendo las cosas que debes hacer por ti mismo. Como un amigo me dijo en tono maquiavélico cuando discutíamos este tema: “el domino de ti mismo es básico para el dominio del mundo”

## **APRENDE A DECIR “NO”**

Este es el talón de Aquiles de la mayoría de los mexicanos: tememos incomodar a la gente o hacerla sentir mal o quedar mal, por lo que siempre andamos diciendo “sí” a todo mundo y adquirimos compromisos que realmente sabemos que no vamos a cumplir. Y por decir “sí” al final de cuentas terminamos más mal que si hubiéramos dicho “no” desde el principio.

Puesto que los líderes son personas poco apáticas y muy dispuestas a trabajar, suelen involucrarse fácilmente en diversos proyectos y actividades al mismo tiempo. No nos sorprenda entonces que tiendan a ser personas muy ocupadas con problema de falta de tiempo. Sin embargo, aunque esta disposición a trabajar les da un “plus” todo tiene su límite.

La ley del límite natural establece que no podemos hacerlo “todo” porque nuestro tiempo, habilidades, recursos, conocimiento y espacio son limitados. Tienes sólo 24 horas al día, 7 días a la semana, sólo 12 meses al año y aproximadamente unos 80 años de vida, eso todo el tiempo que tienes. 10 minutos que pierdas, jamás van a volver. El desequilibrio y desorden en nuestra vida sucede cuando tratamos de gastar más tiempo de lo que tenemos.

En este sentido, el tiempo es como el dinero sujeto a un presupuesto: cuando por la presión de los amigos o la tentación de los aparadores gastas en algo más de lo que tenías presupuestado, ocasiona que descompletes en otra cosa, por lo que si quieres salir “tablas” tienes que decirle “no” a muchas cosas que te gustaría comprar pero que tu presupuesto no te lo permite. Con el tiempo es igual: tienes un presupuesto de 24 horas al día para hacer lo que tienes que hacer, y si te sales de él, ocasionará que descompletes en otras cosas.

No puedes decirle sí a toda las actividades en las que te ofrecen que te involucres. Hay muchas cosas buenas en las que podrías estar involucrado, pero un verdadero líder no se preocupa en estar haciendo buenas cosas, sino en estar haciendo las cosas correctas. Todo lo que contribuye a tu visión personal es lo correcto y lo que te desvía, por más bueno que sea, es incorrecto. Si no aprendes a decir que “no” y no tomas control de tu tiempo, alguien más lo va hacer.

### **Establece prioridades**

Uno de los requisitos para administrar tu tiempo efectivamente y aprender a decir “no”, es el establecer tu orden de prioridades para la etapa que estás viviendo en tu vida. La lista con el orden de prioridades en tu vida funciona como guía para la toma de decisiones en cuanto a manejo de tiempo se refiere, pues te ayuda a escoger qué actividades incluir en tu corto presupuesto (horario) y que no, o que actividad escoger cuando varias actividades se traslapan.

Como estudiantes esto es un reto porque a veces nos encontramos con dos o más responsabilidades que a nuestro parecer tienen la misma prioridad. Puede ser tu trabajo y tus calificaciones, la novia y la tarea, tu proyecto estudiantil y la escuela, etc. Cuando sucede esto y las dos actividades se traslapan, uno se puede inhibir y perder el tiempo por no saber cuál escoger –al final de cuentas una se tendrá que escoger y nos veremos obligados a jerarquizar.

### **MULTIPLICA TU TIEMPO: DESARROLLA Y DELEGA**

Si que queremos multiplicar nuestro tiempo, la ley del límite natural que mencionamos anteriormente nos lleva a una solución: desarrollando el liderazgo de otros y delegando actividades. No tienes que hacer todo tú. Hay cosas que puedes delegar. Más personas como tú pueden hacer más de lo que podrías hacer tu sólo. Es cierto, hay quienes temen que otros no hagan las cosas tan bien como ellos las hacen, pero si desarrollamos el liderazgo de las personas que trabajan con

nosotros podemos estar confiados de que el trabajo que les deleguemos lo harán igual o mejor que nosotros.

Esto es lo que hacen todos los grandes líderes: se multiplican en otros tan bien que llegan a volverse innecesarios. Lo que hace que les sobre tiempo para ocuparse de otras cosas o proyectos, o simplemente para tomarse unas vacaciones.

### **Autodelégate**

Algo que me pasaba, y que yo creía que era al único hasta que conocí a otros amigos que les pasaba lo mismo<sup>46</sup>, era que me afanaba y preocupaba mucho tratando de controlar las cosas que no podía controlar. Esto ocasionaba que me dejara de concentrar en las cosas que “sí” podía hacer (y que debería estar haciendo), que perdiera tiempo y energía tratando de controlar algo fuera de mi alcance, y que me dieran unas agruras bárbaras por el estrés.

Tuve que llegar al punto de reconocer que hay cosas que dependen del trabajo y esfuerzo que mi equipo y yo realizamos, pero que hay cosas que están fuera de nuestro alcance y que de plano dependen de Dios. Ante esta situación lo que aprendí a hacer fue autodelegarme las cosas: Establecer qué cosas sí podía hacer yo y cuáles no. De esta manera me autodelegaba las cosas que podía hacer y le dejaba a Dios las que no podía hacer (junto con la preocupación y los resultados finales). El proceder de esta manera me ayudó a poner todo mi tiempo, energía y atención en lo que sí podía hacer y me quitó la preocupación y el estrés pues sabía que podía descansar confiado en que estaba haciendo todo lo que estaba de mi parte, por lo demás, no era mi asunto.

## **NO EXAGERES**

Estaba Juan en la sala de computadoras tratando de terminar el trabajo parcial de la clase que tenía 5 minutos de haber empezado. Yo estaba ayudándole mientras que la otra compañera de su equipo se encontraba en el salón tratando de convencer a su maestra de que les dieran una prórroga de 15 minutos para

---

<sup>46</sup> Típico: crees que eres el único loco hasta que te das cuenta que estás en el manicomio, rodeado de locos.

que pudieran entregar el trabajo escrito y presentar la clase al salón. Para mi asombro, Juan estaba invirtiendo una gran cantidad de tiempo en los detalles del trabajo, *siendo que aún no lo terminaba y teníamos menos de 10 minutos para terminarlo* de lo contrario sería 0 en el parcial. Casi me desmayo del infarto cuando veo que se tardó 5 minutos en escribir un párrafo de 4 líneas en la conclusión, para que, luego de escribirlo me pregunte: “¿Cómo se escucha mejor esta frase....?” Lo quería ahorcar, pero ni tiempo para eso había –ni modo, hay que predicar con el ejemplo.

Esto es muchas veces lo que hacemos: nos ponemos metas que sobrepasan el tiempo (y los recursos) que tenemos. La calidad y la magnitud del trabajo que quieres realizar debe ser proporcional al tiempo que tienes disponible. Pensar hacer un trabajo en un día con la calidad de uno de un mes es locura (y ya me ha tocado ver a varios loquitos por ahí se empeñan en que es posible –visualizan como quieren que quede el trabajo terminado, pero jamás les pasa por la mente el verificar en su presupuesto de tiempo si tienen el suficiente para realizarlo). Lo único que te lleva esto es a que entregues las cosas tarde, incompletas o mal hechas. Esto no es nada mas que falta de planificación.

También a veces nos vamos al otro extremo y le dedicamos mucho tiempo a una actividad que no requiere tanto. Esto nos lleva a la Ineficiencia. Ley de Parkinson dice: Si se da un tiempo excesivo para desarrolla un actividad, es probable que trabajes a un ritmo que utilice el tiempo total asignado, aún cuando pudiera no haber necesitado tanto tiempo para completarlo<sup>ix</sup>.

## **BUSCA MANTENER UN EQUILIBRIO**

Otro punto importante en la administración del tiempo es el dedicarle el tiempo necesario al descanso y a la recreación. Aunque este no es un problema muy generalizado entre los jóvenes, habemos quienes les apasiona tanto lo que estamos haciendo o es tan demandante que se nos pueden ir las horas, los días, los meses y los años sin descansar. Es cierto, hay rachas de largas jornadas de trabajo sin descanso que todos pasamos (especialmente en parciales y finales). Sin embargo, el descanso es un punto vital.

Por no descansar hay quienes terminan odiando el trabajo que tanto amaban. Por otro lado, tiempos de descanso y de recreación aumentan tu creatividad, tu sensibilidad para apreciar las cosas y te hace más productivo de lo que serías trabajando sin parar. Cecilia, una amiga, siempre me dice que “el cerebro funciona hasta donde las pompis aguantan” –esto para los que trabajamos sentados.

## **EN RESUMEN**

Por último y como resumen, cuando veas que no te alcanza el tiempo piensa en esto:

- Tenemos todo el tiempo que necesitamos para hacer todo lo que debemos hacer.
- Si no tenemos el tiempo necesario, puede deberse a cualquiera de estas cuatro razones:
  - Estamos administrando mal nuestro tiempo: no estamos usando agenda y estamos desorganizados
  - Estamos siendo ineficientes en la realización de alguna tarea: nos está tomando más tiempo de lo que nos debería estar tomando (esto nos sucede por falta de disciplina o de práctica)
  - Estamos haciendo tareas que no deberíamos estar haciendo: o no deberíamos estar involucrados del todo en alguna actividad (no hemos sabido decir que “no”), o hay cosas que deberíamos estar delegando a otras personas.
  - Estamos tratando de hacer algo más grande de lo que nuestras capacidades nos permiten: la mala administración a veces no lleva a ponernos como metas proyectos o eventos de una calidad desproporcional al tiempo y equipo que se tienen.
  - Estamos haciendo algo de lo que todavía no es tiempo: hay veces que nos empaquetamos con cosas que todavía no deberíamos estar haciendo, tal vez el trabajar, el tener novia(o), etc.

Con esto terminamos de ver los 4 ingredientes necesarios para construir tu campo de entrenamiento: ideas, recurso humano, conocimiento, dinero y tiempo. Ahora veamos cómo aplicarlo a los diferentes perfiles.

# VII

## Practicantes Profesionales

### A LOS JÓVENES EMPRENDEDORES

Hay estudiantes que el proyecto que estarán emprendiendo es el de algún negocio. Para ellos, los principios para realizar su proyecto y usarlo como campo de entrenamiento, básicamente son los mismos. La única diferencia aquí es que el dinero adquiere un papel más importante: esperas una retribución económica por el servicio que otorga o el problema que resuelve tu idea, y no trabajas con “voluntarios”, sino con un equipo de líderes que esperan recibir una “paga” por ayudarte a realizar tu visión.

Los jóvenes que les gustaría emprender el proyecto de un negocio pero no tienen el dinero para pagar el sueldo de otras personas, no se deberían dejar limitar por eso. Es posible conseguir “voluntarios” aunque sea el proyecto de un negocio, pero a diferencia de cualquier otro tipo de proyecto universitario, aquí no sólo debes vender la idea, sino también la promesa de que las ganancias económicas se repartirán entre los participantes<sup>47</sup>. Son más escasos los casos, pero de esta manera

---

<sup>47</sup> No esperes voluntarios “permanentes”, es obvio que si alguien va ayudarte en una idea que te va a producir dinero, espere recibir parte de las ganancias. Es lo

jóvenes se han unido o empezado proyectos sin recibir paga alguna, pero con la esperanza de recibir parte de las ganancias proporcional a la aportación que tuvieron en la realización de la idea (tan pronto esta les empiece a generar dinero).

Puesto que las responsabilidades y gastos que tenemos como estudiantes solteros son menores y, en la mayoría de los casos, subsidiados en gran medida por nuestros padres, a nosotros se nos facilita muchísimo más el empezar algún negocio como “voluntarios”. Bill-Gates aprovechó esta oportunidad y empezó su negocio en el garaje de su casa siendo aún un estudiante, y creo que todos sabemos hasta donde ha llegado por aprovechar ese tiempo. Pero tan pronto pasa tu época de estudiante y te casas, adquieres compromisos económicos con tu casa y familia en los que requieres forzosamente que te “paguen” para sacarlos adelante. Cuando esto sucede, no te queda de otra mas que decirle “adiós” a las oportunidades de dirigir o trabajar en proyectos de negocios en los que te tienes que abstener de sueldo en sus comienzos.

A finales de mi carrera empecé el último negocio. Y realmente me sentía muy raro cuando la gente me preguntaba si ya había encontrado trabajo. Realmente no sabía que contestarles porque, por un lado, no estaba buscando trabajo, “técnicamente” estaba desempleado, y no estaba percibiendo un sueldo, pero al mismo tiempo sí estaba trabajando pues me estaba autoempleado a mi y otros para realizar un negocio el cual todavía no generaba ganancias, y lo poco que se generaba se usaba para pagar a proveedores (a algunos miembros del equipo que requerían un sueldo –pues tenían una familia que mantener). Así que técnicamente estaba desempleado, no recibía sueldo alguno, pero estaba generando empleos y pagando el sueldo a otras personas. ¿Qué paradójico no? “A veces la vida es dura cuando no encajas en el perfil promedio”<sup>x</sup>

---

justo. (Con la idea bien vendida y la promesa de distribuir parte de las ganancias económicas que haya ente los participantes, difícilmente alguien se resistirá en participar.)

## **LOS ESTUDIANTES QUE YA SE ENCUENTRAN TRABAJANDO**

Hay algunos jóvenes que estudian con la meta de encontrar un trabajo seguro y desarrollarse en él toda su vida. Es una meta loable y respeto a los que la tienen. Sin embargo, mi consejo para los que lo quieran tomar es el siguiente: Si vas a trabajar, trabaja para aprender, adquirir experiencia, ahorres y así puedas invertir en tu propio negocio o trabajar en tu propia idea. No trabajes sólo por el dinero. Que en tu corazón siempre se halle el deseo de tener tu propio negocio, de emprender algo que sea *tuyo*.

Hemos dejado claro en secciones pasadas que desarrollar tu liderazgo te ayudará a encontrar mejores trabajos y a crecer dentro de las empresas u organizaciones que te contraten. Pero me gustaría que tu meta para desarrollar tu liderazgo no sea sólo esa. Que tu meta sea estar al frente de tu propia empresa. ¿Porque? Hay muchas personas que tienen el potencial de dirigir y llevar con éxito sus propios negocios, pero que por temor al fracaso o a perder un puesto seguro con posibilidades de crecimiento y buenas prestaciones, nunca se animan. Estas personas están robándole un gran beneficio a la sociedad pues no están creando ni los empleos, ni los productos o servicios que podrían estar creando.

### **El peligro de ser empleado**

Años atrás el método que funcionó para nuestros padres era el de estudiar y sacar las mejores calificaciones para conseguir un puesto seguro en una buena empresa la cual les ofreciera oportunidades para crecer y muchas prestaciones. Sin embargo, nosotros estamos viviendo otros tiempos. Con la automatización tecnológica de las empresas, la globalización de los medios de producción, la feroz competencia internacional y las recurrentes inestabilidades económicas, considero que es muy arriesgado que tu bienestar económico dependa sólo del sueldo que tu jefe te dé. Eso le da a la compañía en la que trabajas un poder muy grande sobre ti pues eres víctima fácil de cualquier decisión económica que ellos tomen que te perjudique.

De hecho, actualmente en la bolsa de valores se recompensa a las empresas que anuncian recortes de personal (porque se cree que se aumenta la eficiencia). Sólo imagínate, en un tronido de dedos, “zaz”, y puedes quedar desempleado y “adiós” a tu “seguridad” económica “adiós” a tu fuente de ingresos. Por eso en lo que respecta a trabajo, no es bueno pensar lo que los padres pensaban, que iban a permanecer en un trabajo toda su vida, porque a hora estamos viviendo otros tiempos en los que tenemos que usar diferentes estrategias para salir adelante<sup>48</sup>. De hecho, creo que estamos llegando a una época en el que nos estamos viendo forzados a desarrollar nuestro liderazgo para poder mantenernos “a flote” en medio de la situación tan inestable en la que nos encontramos.

Si tu plan es encontrar un trabajo en una compañía en el cual puedas estar toda tu vida, ok, sigue con tu plan, pero aún así, trata de no depender económicamente sólo de tu empleo, diversifica tus ingresos empezando otros negocios. Kiyosaky dice que un trabajo es algo en lo que tienes que estar allí para que produzca ingresos, pero que un negocio sería aquello que te produce ingresos sin requerir tu presencia<sup>xi</sup>. Por lo que puedes tener tu trabajo y otros negocios más al mismo tiempo. Para esto es necesario que dejes de trabajar tan sólo por el dinero y aprendas a poner tu dinero a trabajar por ti. Esto no es otra cosa mas que aprender a invertir.

Hay varias formas de invertir y poner tu dinero a trabajar por ti (acciones, bonos, regalías, intereses, franquicias etc.), sin embargo, las que más me gustan, no son las que generan valor inflado producto de la especulación y temor de la gente (como en la bolsa de valores), sino las que liberan el potencial de la gente para producir un valor real (bienes o servicios). En este tipo de inversión pones a trabajar a otras personas a las que tienes que ayudar a desarrollar su liderazgo para que puedan dirigir y desarrollar tu negocio sin necesidad de ti. Cuando esto sucede, y el negocio ya no requiere más de tu presencia para seguir creciendo, te deja las manos libres para emprender otras cosas.

Este es el mismo tipo de inversión que usó Jesús. Personalmente creo que él fue un gran inversionista, de hecho, en

---

<sup>48</sup> Este es tema para otro libro por lo que no lo trato a profundidad aquí.

sus parábolas, él se describe a si mismo como un inversionista que toma riesgos con tal de aumentar su inversión, en algunos casos esta no le produce lo que espera, pero en otros casos su inversión le multiplica hasta 100 veces más lo invertido. Este joven invirtió los recursos que tenía en *dos cosas*: en la formación de un nuevo proyecto, y en el entrenamiento de liderazgo de las 12 personas que invitó para que trabajaran en él. La idea de su proyecto era tan buena y el liderazgo que desarrollo en los doce fue tan efectivo que, en su ausencia, ellos hicieron que su "compañía" creciera muchísimo más de lo que llegó a crecer cuando él estuvo presente, al punto de convertirla en una "empresa" mundial muy fructífera.

No por nada creo que si sabes invertir y desarrollar el liderazgo de los demás, podrás generar gran riqueza. Aunque, este libro te incita a que desarrolles tus habilidades de inversionista, no profundiza en el cómo. Hay libros muy buenos, como los de Robert Kiyosaky, los cuales recomiendo ampliamente, que ahondan en el cómo. Lo que aquí sí veremos en el último volumen de la serie, es como desarrollar la visión y el liderazgo de tus compañeros.

Así que si vas a trabajar dentro de una empresa, siempre ten en mente ¿Qué es lo que voy a emprender por mi propia cuenta? El no arriesgarte a emprender algo por tu propia cuenta es demasiado arriesgado. Como jóvenes no podemos hacer eso. Créeme la situación laboral no está como para que pierdas el tiempo, sino para que lo inviertas y te entrenes en el arte de hacer ideas realidad en equipo, porque si no obtienes algo de experiencia ahora se te dificultará cuando lo trates de hacer saliendo al ámbito laboral

Y con todo esto no estoy diciendo que al emprender nuevos negocios vas a prosperar económicamente inmediatamente. Tal como sucede con una semilla que siembras para que dé fruto, invertir en un negocio implica esperar hasta que el negocio crezca y madure lo suficiente como para producir el fruto que estas esperando. Además de que siempre está presente el factor de riesgo ya que la "semilla" o la "tierra" pueden salir malas.

Como última cosa: nunca trabajes por el dinero nunca, eso le robaría sentido y propósito a tu vida. Las personas que trabajan por el dinero, pierden su razón de ser. Si vas a trabajar, hazlo

teniendo en mente que lo haces por el beneficio que otorgas a través de ese trabajo.

### **Cuando la falta de empleo se debe a la falta de liderazgo**

Hasta aquí, como hemos comentado, los riesgos y las limitaciones que se desprenden del depender económicamente del sueldo de un solo empleo nos deberían orillar a desarrollar nuestro liderazgo para crear nuestros propios negocios. Esta es la problemática que surge cuando dependemos del sueldo de un empleo, sin embargo, la problemática que muchos jóvenes están viviendo actualmente es que *no tienen empleo*.

Actualmente no se generan los suficientes empleos para dar abasto a los miles de estudiantes que se gradúan cada semestre. La oferta de trabajo excede a la demanda. Esto, además de producir desempleo, hace que los profesionistas se coticen en un sueldo más bajo.

Esta escasez de empleo que hay en la sociedad está directamente ligada a la escasez de liderazgo que hay en ella. ¿Por qué lo relaciono con la falta de liderazgo? Por lo siguiente:

Si te das cuenta cuando entras en una empresa, negocio u organización, a ti te contratan para que ayudes al líder que dirige esa organización a realizar la misión y alcanzar la visión de esta. Cada proyecto o visión que un líder emprende requiere de la participación de más gente. Por lo mismo, la demanda de trabajo aumenta cuando se levanta gente que está dispuesta a trabajar en la realización de su propio proyecto. Lamentablemente no hay mucha gente de este tipo porque esto involucra una mayor responsabilidad y trabajo que el sólo ser “empleados”.

Como los líderes tienen en mente algo que les gustaría hacer siempre están pensando cómo conseguir los recursos y la ayuda que necesitan para realizar esa idea. En cambio hay otra gente que simplemente esta en la expectativa de que “alguien pueda necesitarlos” y los contrate. El líder sabe que su aportación es importante y si la gente que lo rodea no lo detecta, no se detiene por eso, él se *autoemplá* para producirla. Tal como lo hemos venido manejando a lo largo de este libro.

Fíjate en los principales negocios y empresas que conoces, todos ellos funcionan en el modelo de liderazgo que hemos

estado describiendo en el campo de entrenamiento: ellos detectaron una necesidad y ejercieron su liderazgo para movilizar recursos y personas en la realización de una idea (producto o servicio) que la supliera. Nadie les pidió que lo hicieran, de hecho, la mayoría de las veces nadie, ni aún los clientes potenciales, se habían percatado de esa necesidad. Pero en eso estriba el liderazgo, en la capacidad de ver algo que los demás todavía no ven, luego por eso surge la necesidad de crear un equipo de ventas, que es uno de los pilares que sostienen a todo negocio. Y en esto consiste el arte de las ventas: en percatar al cliente de una necesidad que no se había dado cuenta que tenía y del producto que lo puede ayudar a suplirla<sup>49</sup>.

Las generaciones que nos precedieron solían achacarle al gobierno y demás instituciones la responsabilidad de crear más empleos; su falta de liderazgo los llevó al punto de requerir de líderes de otras naciones que vinieran a México a darles empleo, porque *no eran capaces de generar empleos por ellos mismos*. Por patético que suene, pero la mayoría de las organizaciones estudiantiles, asociaciones, organizaciones y empresas de índole internacional surgían principalmente de los países que se les denominaba del “primer mundo”. Su visión se extendía a tal punto que empleaban gente y recursos de otras naciones para realizarla.

Una vez alguien me objetó diciendo, “pero si todos son líderes no va haber gente suficiente para emplear”. Yo no le hallo ninguna desventaja a eso. Primero, sería un verdadero milagro si llegara a pasar eso (que no encontremos gente a quien emplear por la excesiva demanda de trabajo que se estaría generando); segundo, sería genial si pasara, porque tendríamos que traspasar nuestras fronteras para emplear gente y recursos de otros países porque no nos daríamos abasto con los nuestros. Pasaríamos de ser empleados a empleadores.

---

<sup>49</sup> En otros casos las ventas consisten en la habilidad de percatar al cliente de las ventajas que tiene un producto por sobre los demás para suplir una necesidad ya conocida.

## ESTUDIANTES PROFESIONALES

El campo de entrenamiento descrito hasta aquí está diseñado para jóvenes que pueden combinar sus estudios con “otras actividades” que les permitan desarrollar su liderazgo. Sin embargo, aunque es muy muy poco recomendable que como estudiante nos enfoquemos exclusivamente al estudio, hay quienes por la responsabilidad de mantener cierta calificación en la escuela, no tienen tiempo de trabajar en la dirección y ejecución de una idea que no sea la de mantener las mejores calificaciones<sup>50</sup>. Para ellos aquí le paso algunos tips para que en la medida de lo posible puedan desarrollar su liderazgo como estudiante dedicado 100% al estudio:

- **Se un estudiante profesional:** Si al estudio es a lo único a lo que vas a dedicar, debes tomarlo como algo muy serio, como si fuera tu trabajo y te pagaran por eso. Cada exámen, cada tarea y trabajo asignado deben ser tratados como si fueran tareas encomendadas en un trabajo real. Así mismo, debes tratar a tus maestros de clase como si fueran tus “jefes” de trabajo o tus “clientes”, personas de quienes dependerían tu sueldo y promoción en la vida real.
- **No te limites a lo que te enseñan:** Debes tomar la iniciativa, no estudies sólo lo que te encargan en clases. Profundiza sobre lo que el maestro imparte, lee a otros autores, temas relacionados, etc. Si quiere aprender sobre temas relacionados que no contiene tu plan de estudios, asiste a las clases que te interesen aunque sea de oyente. No estudies para cumplir un requisito, sino para aprender.
- **Toma un papel proactivo:** organiza grupos de discusión con compañeros de clase, o maestros. Procesa la información que lees y saca tus comentarios, conclusiones y teorías para ser discutidas o redactados en forma de ensayo. Participa en clase. No seas un “estudiante borrego” que acepta todo lo que lee como verdad, cuestiona y analiza con ojo crítico todo lo

---

<sup>50</sup> Si por esta o alguna otra razón no puedes trabajar en esta parte del campo de entrenamiento, no te preocupes tanto, siempre podrás desarrollar el carácter de un líder. Pero de esto hablaremos en el siguiente volumen: *Como Desarrollar el Carácter de un Líder*.

que lees. El Dr. Victo Morales una vez me dijo: “Muchos académicos conciente o inconscientemente han llegado a pensar que ya todo está descubierto o dicho y que hay muy poco o nada nuevo que se pueda aportar a la gama de conocimientos que se ha acumulado a través de los siglos”. Se un estudiante “rebelde intelectualmente”.

- **Asesora y ayuda a otros:** La mejor manera de aprender es enseñando ya que te ayuda a ordenar la información y las ideas que tienes en tu mente y te fuerza a estudiar para dar respuesta a preguntas difíciles. Estate listo para aprovechar cualquier oportunidad para compartir tus conocimientos y asesorar a tus compañeros de clase. Incluso puedes hacer negocio con tus resúmenes, apuntes y asesorías.
- **Adquiere responsabilidades:** aprovecha cada oportunidad que se te presente para tomar responsabilidades en tus clases. Así mismo procura realizar tus trabajos escolares en equipo así podrás ejercitarte en el arte de coordinar las actividades varias personas en la prosecución de una meta<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Advertencia: el trabajo en equipo de clase usualmente tiene una dinámica diferente y más difícil que el de “la vida real” o del que se forma por iniciativa de los mismos estudiantes –el penúltimo capítulo habla de eso.

# Palabras Finales

Una maestra de mi clase de teoría política nos había invitado a mi y a varios de sus alumnos de mi carrera a comer a su casa. Pasamos un buen rato platicando de nuestros maestros y compañeros, contando episodios chuscos, las cosas que nos gustaban y las que no.

Después de la comida la plática giró alrededor de las actividades y proyectos en los que estábamos involucrados. De forma salteada cada uno aportaba a la conversación con comentarios, testimonios y quejas de la situación que estaba viviendo. Yo estaba como si nada escuchando lo que estaban comentando hasta que una chica dijo en tono apático algo que me dejó biquiabierto: “hay no, yo tengo taaanto tiempo libre que me aburro tooodo el día. La carrera es tan fácil que no hallo qué más hacer durante el resto del día además de las clases de jazz”.

Casi se me daba el “patatus”, al escucharla decir eso. *No puede ser*, me dije a mi mismo, *no puede ser que exista una persona así*. –claro, desde los 13 años que he estado involucrado en tantas actividades y proyectos que ni tiempo me he dado de fijarme en lo que anda haciendo el resto de mis compañeros. Pero bueno, ese día se me abrieron los ojos a la cruda realidad de lo que padecen muchos jóvenes: aburrimiento<sup>52</sup>.

Las verdaderas aventuras en la vida, sólo se viven cuando te atreves a vivir y luchar por tus sueños sin importar el “que dirán”.

---

<sup>52</sup> El aburrimiento es un síntoma de la falta de liderazgo. Un verdadero líder simplemente no tiene tiempo para aburrirse.

En cambio, el tiempo, los recursos y habilidades se desperdician o malgastan cuando *no hay visión*. De hecho, “el hombre más pobre en el mundo es el hombre sin un sueño”<sup>xii</sup>. Tu visión es lo que le da sentido a tu vida y a lo que tienes. Por eso, de todos los elementos que componen tu campo de entrenamiento, el más importante son tus ideas. Todos los demás recursos giran alrededor de ellas. Tus ideas son tu campo de entrenamiento, son las que te dan el proyecto en que trabajar.

En vez de pasártela aburrido, este tiempo de estudiante debes aprovecharlo para encontrar tu área de dominio y conocer tus capacidades, dones o talentos, al involucrarte en diferentes trabajos, proyectos y actividades, sin necesidad de fijarte en la remuneración económica, pero que sí pongan demandas sobre tu potencial. Como joven puedes experimentar y probar un tiempo aquí, otro tiempo acá. Cuando encuentres “tu lugar” algo va a hacer “clic” dentro de ti, y te vas a sentir como “pez en el agua”. Esto es así porque fuiste diseñado para disfrutar aquello para lo cual fuiste creado.

Personalmente creo que si no descubres lo que hay en ti durante la universidad o preparatoria, cuando salgas y tengas que trabajar, las posibilidades de que encuentres tu área de dominio disminuyen considerablemente por la tendencia que tenemos de buscar el trabajo *mejor remunerado*, no el trabajo *que saque lo mejor de nosotros* (luego por eso te encuentras a gente con mucho dinero, pero con vidas sin sentido e insatisfechas). Laurie Beth Jones dice que 8 de cada 10 personas están en el trabajo equivocado<sup>xiii</sup>, ¿y luego nos preguntamos por qué hay tan pocos líderes?

---

## Bibliografía

- <sup>i</sup> Véase: Raciman, David J. (1996). *Introducción a los negocios*, p. 179. McGraw-Hill. México.
- <sup>ii</sup> Véase: Maxwell, John C.(1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. "The law of Magnetism", p.89. Thomas Nelson, Inc. USA.
- <sup>iii</sup> Ver \_\_\_\_\_. (1997). *Desarrolle el líder que está en usted*. "El principio de Pareto, el principio 20/80", p.93. Betania. USA
- <sup>iv</sup> \_\_\_\_\_. (1997). *Actitud de Vencedor*, p. 73. Editorial Caribe. USA.
- <sup>v</sup> Ibid. p. 46.
- <sup>vi</sup> Carnegie, Dale (2002). *Como ganar amigos e influir sobre las personas*, p. 64. Editorial Sudamericana. Mexico
- <sup>vii</sup> Las secciones: El Universo de Donantes; Cómo Presentar tu Caso; Formas Generales para Procurar Fondos; Cómo hacer solicitud de Empresas; Comités de patrocinios; y Principios Éticos para la Procuración y manejo de Fondos; están basadas en el curso de la Universidad de Indiana *Principios y técnicas de la procuración de fondos*, impartido por la Universidad de Monterrey (abril 2002).
- <sup>viii</sup> Kiyosaky, Robert T. (2002). *Padre Rico, Padre Pobre* p.164. Time & Money Network Editions. Argentina
- <sup>ix</sup> Robbins, Stephen P; Coulter, Mary (1996). *Administración*, p.321. Prentice Hall. México.
- <sup>x</sup> Kiyosaky, Robert T. Ibid p.93.
- <sup>xi</sup> Ibid. p.94
- <sup>xii</sup> Munroe, Dr. Myles. (1995). *Releasing Your Potencial*. "Preface". Destiny Image Publishers. Bahamas
- <sup>xiii</sup> Laurie Beth Jones, entrevista realizada por Ken Blanchard en el programa Leadership by the Book. La grabación del programa se puede ver en esta pagina: [http://www.jesusceo.com/real\\_media.html](http://www.jesusceo.com/real_media.html)