

4. SERVIR DE MODELO

- La jerarquía que se ocupa dentro de la Institución es algo otorgado; algo que acompaña al puesto que se ocupa.
- Muy diferente es el respeto: hay que ganarlo día a día, a través de la propia conducta.
- Los mejores directivos van adelante, dan el ejemplo todo el tiempo y generan el compromiso de su gente a través de una conducta coherente entre lo que dicen y lo que hacen: practican los valores que predicán, trabajan duro y tienen persistencia.

4.1. HACER LO QUE NOSOTROS DECIMOS QUE HAREMOS

- Las palabras no alcanzan para generar compromiso: la gente quiere evidencias, necesita ver hechos: primero escuchan las palabras y luego observan los actos; recién cuando comprueban la coherencia entre ambos, están dispuestos a creer y a comprometerse.
- Los actos hablan más fuerte que mil palabras: “hacer lo que nosotros decimos que haremos” es un proceso que consta de tres etapas:
 - **Nosotros**: habla de una gestión participativa.
 - **Decimos**: alude al proceso de comunicación de las creencias y proyectos compartidos.
 - **Haremos**: es la continuación natural de las palabras, el respaldo a través de la acción concreta.

4.2. GENERAR COMPROMISO CON LA ACCIÓN

- Los procesos más efectivos son graduales; descomponen los grandes problemas en pasos pequeños y factibles y se ponen “manos a la obra”.
- Es difícil lograr que los demás se entusiasmen sólo con una imagen del futuro: hay que mostrarles que pasa algo; hay que empezar a lograr pequeños progresos y triunfos.
- Los pequeños triunfos reducen la resistencia, generan compromiso individual y grupal y mayor apego al proyecto: es difícil discutir los éxitos.
- Cada pequeño éxito es un jalón: conserva lo que gana y dificulta la posibilidad de volver a las condiciones anteriores.

5. BRINDAR ALIENTO

- Los directivos excelentes le salen al encuentro a la fatiga, la frustración y el desencanto de la gente: le brindan aliento oportuno para seguir avanzando, aunque el camino sea arduo y largo.
- El estímulo puede provenir de gestos muy simples o de grandes celebraciones, pero todos ellos hablan del reconocimiento por los pequeños y grandes logros.
- La cuestión es producir alegría, ganas de seguir adelante y mostrar a las personas que son capaces de triunfar.

5.1. NO OLVIDAR EL RECONOCIMIENTO

- Para persistir y mantener el ritmo, la gente necesita estímulo, aliento para continuar con la travesía.
- Brindar reconocimiento a las contribuciones es una responsabilidad fundamental del conductor, y para ello tiene muchas opciones:
 - Generar confianza y entusiasmo a través de las grandes expectativas.
 - Alimentar la autoestima.
 - Mostrar aprecio.
 - Vincular el desempeño con los reconocimientos.
 - Utilizar una variedad de estímulos.
 - Ser positivo y optimista.
 - Agradecer

5.2. UN ERROR COMÚN

Algunas personas cometen el error de suponer que los individuos sólo responden al dinero. Las personas necesitan mucho más que eso: desean ser notados, reconocidos y apreciados por sus esfuerzos.

5.3. VALORAR LAS VICTORIAS

- Determine qué ocasiones habrán de celebrarse.
- Cuide la coherencia entre lo que dice y lo que festeja.
- Participe en forma personal.
- Comparta con todo el equipo los sabores del éxito.
- Sea oportuno: celebre cuando todavía está viva la emoción de la victoria.
- Fortalezca el sentimiento de pertenencia, la idea de que “en esto estamos todos juntos”.