



Libro Si no hace olas, se hundirá

10 estrategias audaces para liderar en tiempos políticamente correctos

Dave Anderson

Wiley, 2005

También disponible en: Inglés

Reseña

El autor Dave Anderson tiene una técnica simple. Selecciona de las noticias escandalosas aquellas historias que considera que muestran una aplicación excesiva de la corrección política (es decir, lo que a sus ojos son conductas demasiado obsecuentes para ser justas) y las utiliza para provocar su enojo. Luego, ofrece consejos de dirección básicos para evitar que usted se comporte como los personajes de la historia. Se describe a sí mismo como un contador de verdades en campaña, dispuesto a pregonar en contra de la opinión convencional. De hecho, escribe – quizás con el objetivo de enfatizar sus ideas – en la voz de un archiconservador que boga por la anti-inmigración, la anti-minoridad y, aparentemente, la intolerancia. En otras palabras, Anderson parece sentirse bastante orgulloso de que sus políticas sean incorrectas. Los pocos consejos sobre dirección que incluye el autor nos llegan claramente con esta bandera flameando. Si usted cree que la corrección política se ha ido fuera de control y desea ver el péndulo balancearse en sentido contrario, *BooksInShort* cree que quedará muy satisfecho con la lectura de este libro.

Ideas fundamentales

- La dirección de empresas es demasiado políticamente correcta y eso es malo para el desempeño.
- Aprenda a hacer lo correcto aun cuando pueda ofender a alguien.
- No contrate o ascienda a las personas sólo porque pertenecen a grupos minoritarios. Cree una meritocracia.
- ¡Discrimine! O al menos sepa discernir entre empleados buenos y malos. Es bueno para su negocio.
- Formule retroalimentaciones honestas – brutalmente honestas.
- No se limite a tratar de ser competitivo; exija ganar. Lidere a través del ejemplo.
- Recuerde que la sabiduría convencional por lo general es una mentira – bájela del pedestal.
- Preste atención a la forma en que sus empleados logran los resultados – y no sólo al hecho de que los logran.
- No sea temeroso.
- Su función no es hacer que las personas lo quieran.

Resumen

La corrección política se ha vuelto loca

¿Puede creerlo? La corrección política se nos ha ido de las manos en todos los temas. Los grupos que propician la inmigración quieren que los Estados Unidos cambien para dar lugar a los inmigrantes. Los sistemas escolares han eliminado de sus programas la noción de fracaso para que sus estudiantes no se sientan mal. Los maestros ya no responsabilizan a los alumnos por el aprendizaje y los logros.

“En un mundo enamorado de las 'mejores prácticas,' resista el pensamiento convencional y...el reino de seguidores temerosos y obsecuentes; las ovejas no pensantes y prescindibles que viven la vida mirando una línea móvil y entrando en ella en lugar de pensar por ellas mismas.”

Los Estados Unidos han comenzado a recompensar a las personas por haber nacido como lo que llaman víctimas. Estamos alentando a las personas a pensar que merecen ser recompensadas por quiénes son en lugar de por lo que hacen.

Estos desastres ocasionados por la corrección política han tenido eco en las empresas y organizaciones. Muchos empleados ya no quieren trabajar. No están dispuestos a ampliar su espectro de habilidades o a tratar de mejorar. Se creen merecedores de gratificaciones, aun cuando no estén dispuestos a ganarlas. La administración de las empresas está repleta de cobardes políticamente correctos que endulzan la verdad. Tratan de equiparar a todos, en lugar de inducir a sus empleados a pertenecer al 20% superior de la fuerza laboral y ser las estrellas que realmente hacen funcionar al negocio. Para llevar a sus empleados a los rankings superiores, siga estas 10 reglas políticamente incorrectas:

1. ¡No se acobarde!

Los cobardes no pueden liderar. Deje de tratar de ver qué es lo que todos quieren y empiece a hacer lo que las personas necesitan. Las estrategias vigorosas que lo convertirán en un líder en lugar de un cobarde son las siguientes:

- Discrimine – No se puede construir una gran empresa con personas mediocres; y éstas lo serán si usted no distingue entre empleados buenos y malos. Jack Welch discriminaba. Los clubes de viajeros frecuentes y los programas de lealtad corporativa discriminan todo el tiempo. Usted también puede hacerlo.
- Rompa el esquema – No se guíe demasiado por los precedentes. Aprenda de personas como Ronald Reagan y el instructor de básquetbol de UCLA John Wooden. Ellos tuvieron éxito implementando acciones sin precedentes, impensables, fuera del esquema. Aliente a los miembros del personal a pensar de nuevas formas.
- Responsabilice a la gente – Sea claro y respetuoso pero también muy directo cuando formule críticas. Haga saber a las personas que no necesariamente debe gustarles su trabajo pero que deben asegurarse de hacerlo de manera competente. Hágales saber que no se les pagará por quedarse sentados. Logre tener expectativas claras.
- Formule retroalimentaciones claras – Sea brutalmente honesto. Sea preciso, coherente y específico.

2. Deshágase de los que viven de regalo

No hay lugar para los derechos adquiridos en su organización. Si las personas no trabajan, no merecen nada. Sus estrategias duras de combate deben ser las siguientes:

- No sea un cobarde tolerante – Tome las decisiones correctas, no las fáciles. Establezca estándares de desempeño claros y exija que las personas los cumplan.
- Establezca un nivel alto de desempeño – Responsabilice a las personas. No recompense el fracaso.
- Usted es el termostato – Controle el ambiente corporativo; no se limite a reflejarlo.
- Haga de su empresa una meritocracia – Despida a las personas que no encajan, las que no pueden alcanzar el éxito o se rehúsan a trabajar con esmero.

3. No confunda el puntaje con el juego

Lo importante no es el resultado logrado por las personas sino cómo éstas los alcanzan. Las cifras no son todo. Una y otra vez, los desastres causados por la corrección política socavan las empresas. Evítelos adoptando las siguientes estrategias:

- Observe el desempeño – ¿Cómo usted y sus empleados alcanzan realmente esos resultados?
- Cuide de las estrellas fugaces – Muchas personas parecen grandiosas al principio pero luego son incapaces de sostener el éxito porque éste se basa en prácticas incorrectas.
- Fije metas claras – Establezca metas cuantificadas que deban cumplir los trabajadores.
- Haga un perfil de su gente – Sepa exactamente quién está logrando los objetivos fijados por usted.
- Utilice perfiles numéricos para instruir a sus empleados – Analice cuidadosamente cómo éstos obtienen los resultados y no tan sólo el puntaje final.

4. Vuelva locas a las personas cuando se debe

No deje de dar su opinión honesta de retroalimentación por temor a ofender a alguien. Lidar con unas pocas personas indignadas es un precio menor que se paga en pos de una organización con un alto rendimiento. Diga la verdad. Utilice las siguientes estrategias difíciles para brindar una retroalimentación honesta a sus empleados y no tema si éstos se enojan:

- Formule retroalimentaciones positivas – Pero únicamente cuando se merezcan. Son económicas y a la gente les gusta oír las.
- Formule retroalimentaciones neutrales – Señale el desempeño incorrecto y sus consecuencias; luego sugiera un curso de conducta mejorada.
- Formule retroalimentaciones constructivas – Subraye un problema genuino de desempeño y una solución (no una opción). Demuestre las soluciones a través de su propio ejemplo.
- Evite las retroalimentaciones vacías – No ayudan a nadie.
- Evite las retroalimentaciones negativas – Sirven tan sólo para probar que usted es un mal líder.

5. No se trague la mitología convencional

Asegúrese de no aceptar estos mitos del mundo de los negocios:

- Para ser un gran Director Ejecutivo se necesita tener carisma – En realidad, los mejores directores ejecutivos son personas humildes. El orgullo es un vicio negativo en un líder. Pone obstáculos a la formación de equipos y a la capacidad de las personas de escuchar retroalimentaciones, admitir errores o despedir a las personas contratadas equivocadamente. Los grandes líderes trabajan continuamente para mejorar. Para ello, primero reconocen que necesitan crecer.
- Cuanto más grande, mejor – Este mito lleva a tomar decisiones terribles de negocios, tales como el impulso a realizar adquisiciones, las cuales pueden ser muy alocadas. La mayoría de las adquisiciones no dan resultado porque desorganizan el enfoque de la empresa, expanden sus activos demasiado finamente y llevan a los gerentes a perseguir ingresos en lugar de ganancias.

- Cada integrante del equipo es un jugador del equipo – La mayoría de las personas trata de salvar su propio pellejo. Tenga mucho cuidado con creer en aquellas personas que dicen interesarse únicamente por el bien del equipo o de la empresa. Obsérvelas de cerca. Cuestione los datos que usan para respaldar sus argumentos.

6. Olvídense de la diversidad

La acción afirmativa es una estrategia de perdedores. Tome sus decisiones en base al mérito y no a la raza o la etnia. Contrate y ascienda a los mejores. ¿Por qué querría tener una fuerza laboral que se parezca a las Naciones Unidas si las personas no pueden hacer el trabajo? Sus estrategias directas deben ser las siguientes:

- ¡Sea ciego al color! – Olvídense de la diversidad. El color de la piel no cuenta. Necesita contar con empleados de buen carácter, que sean diligentes y competentes – y no una coalición arco iris. Esto significa responsabilizar a todos los empleados, aunque no sea políticamente correcto.
- Exija lealtad – La lealtad no se adapta simplemente a la línea empresarial. Las personas leales se desempeñan uniformemente.
- Ayude a las personas a centrarse en los aspectos controlables – No permita que sus empleados se perciban a sí mismo como víctimas. Dígales que los resultados están en sus propias manos. Contrate personas energéticas que tomen el control de sus circunstancias. Haga a todos responsables, sin importar sus antecedentes étnicos.

7. No se conforme tan sólo con ganar; siga avanzando

Compita con su propio desempeño. Los competidores poderosos lo vuelven más fuerte. Maximice sus habilidades mediante las siguientes tácticas:

- Sea paranoico – Lo peor que puede pasarle es estar excesivamente cómodo. Comience cada día mirando por encima de sus hombros y preguntándose quién lo está siguiendo detrás. Concéntrese.
- Fije estándares y metas para cada cosa que haga – Establezca parámetros exigentes y luego intente superarlos.
- Invierta su tiempo cuidadosamente – Use su tiempo donde la retribución sea mayor.
- No sea complaciente – Continúe mejorando sus habilidades.
- Haga entrenamiento físico como parte de su rutina – Si su cuerpo es superior, su mente y su desempeño también lo serán.
- Asóciase con personas que sean mejores que usted – Trate de parecerse a ellas.
- Manténgase siempre a la ofensiva – Usted está aquí para ganar.

8. Sea duro con las personas que muestran un mal desempeño

La responsabilidad cuenta. La única forma de modificar el comportamiento es modificando las consecuencias del comportamiento. Sea duro – pero justo. Formule sus expectativas claramente. Proporcione a los empleados lo que necesitan para llevar a cabo el trabajo. No se entrometa en su camino; exija resultados. Intente las siguientes estrategias de fuerza:

- Establezca marcos de referencia y expectativas de desempeño claras.
- Formule las consecuencias claramente, sin ambigüedades. Realice un seguimiento y hágalo hasta el final.
- Asegúrese de que las consecuencias sean inmediatas y apropiadas.
- El propósito de las consecuencias es la mejora, y no el castigo o la humillación.
- Nunca cultive rencores.

9. No haga que las personas se sientan bien, mejórelas

Su función no consiste en hacer felices a las personas. Su función es ayudarlas a mejorar. Use estos consejos:

- No dirija su empresa como una familia. La empresa es un equipo y usted no puede permitirse tener personas que se desempeñen mal en el equipo.
- Fije estándares y despida a las personas que no los cumplen. El desempeño que usted tolera es aquél que usted obtendrá. Diga siempre las cosas como son. Sea honesto.
- Exija que los gerentes desarrollen a su gente.
- Despida a los gerentes con mal desempeño más rápido de lo que despide a los empleados con mal desempeño.
- Faculte a su gente. Déles el respeto que se merecen. Formule preguntas, escuche sus comentarios, pero no olvide quién está a cargo.

10. Mantenga sus valores a toda costa

Sus valores son lo más importante que usted tiene. Nunca renuncie a ellos o los comprometa. La forma en que usted vive sus valores es la lección más importante que puede impartir a sus empleados.

Sobre el autor

Dave Anderson es presidente de su propia empresa de capacitación en liderazgo, miembro de la *National Speakers Association* (Asociación Nacional de Oradores) y autor de *Up Your Business!*
