



Libro Lo que lo trajo aquí, no lo llevará allá

Marshall Goldsmith
Profile Books, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Ha trabajado duro, se ha sacrificado y se ha consagrado a su carrera. Ahora está disfrutando del éxito, se siente confiado y, por qué no decirlo, volviéndose un tanto presumido. No se sienta demasiado cómodo. El experto en liderazgo Marshall Goldsmith está aquí para recordarle que las mismas características que lo llevaron al éxito pueden llevarlo a la ruina. Ahora que usted es un líder, sus peculiaridades y debilidades de conducta cobran mayor influencia y relevancia y pueden perjudicarlo más que cuando tenía el potencial de llegar lejos. Por suerte para usted, Goldsmith identifica las 20 fallas más comunes y ofrece un procedimiento de siete pasos para mejorar sin una transformación integral de su personalidad. Habitualmente, se trata sólo de un pequeño ajuste o simplemente dejar atrás la conducta negativa. Goldsmith es un *coach* de directores ejecutivos respetado por su sentido común y perspicacia. La claridad, el humor y la accesibilidad del libro demuestran por qué *BooksInShort* lo recomienda a aquellos que deseen mejorar sus destrezas de liderazgo y continuar ascendiendo en el escalafón corporativo.

Ideas fundamentales

- Algunas de las conductas que permiten a las personas alcanzar el éxito pueden inhibir el paso final hacia la cima.
- Cuanto más éxito, más destructivos se vuelven los malos hábitos.
- Cuando los aspectos débiles de conducta se transforman en crisis conductuales, ha llegado el momento de efectuar un cambio.
- Detener una mala conducta podría ser más productivo que hacer algo correcto.
- Existen veinte malos hábitos que pueden socavar su liderazgo.
- Éstos incluyen el énfasis excesivo en la necesidad de ganar, así como no escuchar, recurrir al favoritismo, asignar culpas y dar excusas.
- Otros son el ser crítico, imprevisible, negativo o reservado.
- El mal hábito número veintiuno es la “obsesión por las metas”; es decir, cuando su necesidad de alcanzar una meta en particular eclipsa su misión global.
- Puede seguir un procedimiento sencillo de siete pasos para modificar malos hábitos en el lugar de trabajo.
- Primero busque retroalimentación. Luego discúlpese, comparta información, escuche, demuestre gratitud, dé seguimiento y practique el *feedforward*.

Resumen

Cuando una peculiaridad se convierte en un problema

¿Por qué las personas al llegar a la cúspide de su éxito necesitan modificar su conducta? Irónicamente, suele suceder porque esa misma conducta que los hizo tan exitosos les genera problemas al llegar a la cima. Por ejemplo, un ejecutivo podría estar profundamente comprometido a apoyar a su equipo, sin embargo otros podrían considerar esa conducta como favoritismo. Un ejecutivo que podría optar por considerar sugerencias antes de tomar una decisión podría ser catalogado como “apático”. Cuando dichas peculiaridades de conducta se transforman en crisis, ha llegado el momento de buscar una solución.

“Cuanto más asciende en la organización, más necesario será que haga ganadores de otras personas y no sólo se trate de su éxito”.

Este sencillo proceso requiere identificar la conducta negativa, el daño que ocasiona y demostrar que un simple ajuste puede resolver el problema.

La “paradoja del éxito”

Las personas exitosas poseen cuatro posturas clave que les ayudaron a serlo. Sin embargo, son éstas mismas las que pueden ser difíciles de cambiar: “Soy exitoso”,

“puedo ser exitoso”, “seré exitoso” y “escojo ser exitoso”. Esta es la “paradoja del éxito”, pues quienes ven su pasado, presente y futuro bajo la luz de estas posturas podrían sentir que ya no es necesario cambiar nada, que no hay una razón válida para hacer las cosas.

“Veinte malos hábitos en el lugar de trabajo”

Los líderes habitualmente manifiestan 20 formas inadecuadas de proceder y cualquiera de ellas puede contribuir a crear un lugar de trabajo destructivo, desagradable o de confrontación. Sin embargo, los líderes pueden corregir fácilmente estos defectos con un pequeño cambio en su conducta. La mayoría de los líderes poseen al menos uno de los siguientes defectos:

1. **“Ganar demasiado”** – El problema más común entre personas exitosas es la necesidad absorbente de ganar, aun cuando ganar no sea lo más importante. Esta necesidad es habitualmente la raíz de muchas otras formas inadecuadas de proceder en el lugar de trabajo como, por ejemplo, discutir, dejar de prestar atención a las personas, atribuirse el mérito por ideas de otros o retener información.
2. **“Añadir demasiado valor”** – Cuando una persona le presenta una idea y usted siente de inmediato la necesidad de mejorarla, usted es culpable de añadir demasiado valor. Este defecto es habitual entre las personas experimentadas y exitosas que sienten que les están diciendo algo que ya saben o que creen que ya conocen una mejor forma de hacer las cosas.
3. **“Juzgar”** – Ofrecer una opinión está bien en el ámbito de los negocios. Pero pedirle su opinión a la gente y luego hacer un comentario sobre ello no es buena práctica. A nadie le gusta que lo juzguen. La próxima vez que le ofrezcan una sugerencia, muéstrese neutral y simplemente diga “gracias”.
4. **“Hacer comentarios destructivos”** – Muchas personas exitosas creen que son personas de fiar y están orgullosos de su franqueza; pero los comentarios que menoscaban a las personas nunca son constructivos y sólo ocasionan daño y humillación.
5. **“Comenzar la frase con no, pero o sin embargo”** – Sin importar las buenas intenciones que tenga, cuando escucha una idea, sugerencia o comentario y comienza su respuesta con un “no, pero o sin embargo” está transmitiendo el mensaje de que usted sabe más.
6. **“Presumir su inteligencia”** – Muchos líderes no pueden resistir enterar a todo el mundo de cuán inteligentes son. Si utiliza frases como “eso ya lo sabía”, usted está insultando y alienando a las personas, una actitud que es muy poco inteligente. Antes de hablar, pregúntese si “algo de lo que podría decir vale la pena”. Si la respuesta es no, simplemente diga “gracias”.
7. **“Hablar cuando se está enojado”** – El problema con perder los estribos en el lugar de trabajo es que también pierde el control. Algunos gerentes utilizan la ira como una herramienta, pero este enfoque muchas veces se vuelve en su contra. Si se enoja, se forjará una reputación de inestable o desequilibrado.
8. **“Negatividad” o “permítame explicarle por qué no funcionará”** – La primera respuesta de algunas personas a cualquier información es decir que no funcionará y explicar por qué. Dicha negatividad podría parecer útil, pero es la crítica inherente en la actitud “yo sé más que usted”. Si su primera respuesta siempre es negativa, las personas se mostrarán reacias a presentarles nuevas ideas.
9. **“Retención de información”** – En el ajedrez del poder, retener información es una táctica socorrida, aunque maliciosa. En lugar de darle una ventaja, este juego genera desconfianza entre los participantes.
10. **“No dar el reconocimiento apropiado”** – Si desea fomentar el resentimiento entre sus compañeros de trabajo, esta omisión generará justo eso. Las personas necesitan experimentar la recompensa emocional de que se reconoce y valora su arduo trabajo.
11. **“Atribuirse el mérito que no le corresponde”** – Atribuirse el mérito por el trabajo de otra persona es peor que no dar reconocimiento. Para evitar este crimen en el lugar de trabajo, simplemente acepte que la realización del grupo en su conjunto importa más que su realización individual.
12. **“Dar excusas”** – Las excusas no son aceptables. Se pueden clasificar en dos categorías: “Directas y sutiles”. Una excusa directa es: “Perdón por llegar tarde, había mucho tráfico”. Una excusa sutil es cuando le hecha la culpa a un defecto inherente como: “No soy bueno para regresar llamadas”. Cuestione sus defectos y corríjalos.
13. **“Aferrarse al pasado”** – Esto representa una ramificación de la tendencia general de asignar culpas y surge de echarle la culpa a los errores de otra persona o a algún hecho que ocurrió años atrás. Refleja una falta de responsabilidad.
14. **“Recurrir al favoritismo”** – Los gerentes habitualmente sostienen que les gusta que los desafíen, cuando en realidad aquellos que no los cuestionan son quienes resultan favorecidos. Cuando un empleado obtiene la aprobación del jefe en función de algo que no sea su rendimiento, habitualmente se trata de un caso de favoritismo.
15. **“No manifestar arrepentimiento”** – Disculparse es muy doloroso para muchas personas exitosas porque odian reconocer que se equivocaron. Sin embargo, cuando de hecho pide disculpas, da lugar a que las personas olviden su rencor por hechos pasados y forjar una nueva relación en el futuro.
16. **“No escuchar”** – No escuchar es un problema habitual. Este descortés hábito transmite muchos mensajes negativos como, por ejemplo, “no me interesa lo suficiente para prestarle atención” o “me está haciendo perder mi valioso tiempo”. Los líderes habitualmente son culpables de ello porque creen que ya saben lo que una persona está por decir o que van dos pasos adelante.
17. **“No agradecer”** – Su respuesta automática a cualquier sugerencia debería ser “gracias”. Existen muchas personas exitosas que tienen dificultad para pronunciar esta simple palabra. Muchas personas esperan el momento idóneo para expresar su gratitud o sienten que demostrar gratitud los hará verse débiles. Sin embargo, la “gratitud es una virtud”.
18. **“Castigar al mensajero”** – Se trata de muchos hábitos en uno. Específicamente, se trata del defecto de responder con enfado cuando alguien le comenta algo que usted no quiere escuchar, aun cuando podría ser muy constructivo. Una vez más, la mejor respuesta es “gracias” y seguir adelante.
19. **“Eludir la responsabilidad”** – Los líderes excepcionales asumen la responsabilidad, no sólo por sí mismos, sino por las personas que trabajan para ellos. No aceptar la culpa es la otra cara de la moneda de atribuirse el mérito de los logros de los demás. Y tiene el mismo efecto negativo.
20. **“Excesiva necesidad de ser ‘yo’”** – Transformar un defecto en una virtud es resultado de sentir que la falla es una parte esencial de su forma de ser. Cuando justifica una conducta negativa con esta actitud, se aleja de la posibilidad de efectuar un cambio.

“El mal hábito número veintiuno”

La “obsesión por las metas” ocurre cuando una meta en particular se torna más importante que su misión global. Si bien ésta no es una forma inadecuada de proceder en sí misma, puede desencadenar muchas conductas cuestionables. Por ejemplo, esta obsesión puede provocar que las personas se olviden de sus modales, adopten métodos de trabajo poco honestos y tomen ventaja sobre otros.

“Un método de siete pasos para lograr un cambio positivo”

Los siete pasos que puede seguir para corregir estas conductas son: “Practicar la retroalimentación, disculparse, compartir información (o hacer anuncios), escuchar, agradecer, dar seguimiento y poner en práctica la ‘proalimentación’ o *feedfoward*”.

“Uno de los mayores errores de las personas exitosas es suponer: ‘Soy exitoso. Me comporto de tal modo. Por lo tanto, debo mi éxito a la forma en que me comporto’”.

El mejor método para identificar fortalezas y debilidades es la “retroalimentación de 360 grados”. Con esta táctica, muchas personas en cualquier nivel de una organización dan su opinión sobre su desempeño (o el de otra persona). Invite a sus amigos, familiares, compañeros de trabajo y clientes a participar. Si entrevista a una persona para obtener información sobre otra persona, formule preguntas como: “¿Este líder comunica claramente su visión, trata a los demás con respeto y da lugar a opiniones contrarias?”. Los encuestados califican a sus colegas numéricamente y deben hacerlo con la idea de “mejorar”, no de “juzgar”. También puede obtener retroalimentación observando de cerca la conducta de las personas, solicitando a las personas más cercanas sus opiniones, prestando atención a cualquier comentario acerca de su conducta que escuche con frecuencia.

“Las personas exitosas creen literalmente que a través de la mera influencia de su personalidad, talento o inteligencia pueden encauzar una situación en la dirección que pretenden”.

Una disculpa cumple tres funciones. Primero, asume la responsabilidad por errores pasados; segundo, anuncia su compromiso de cambiar, y tercero, funciona como un acuerdo entre ambas partes. Cuando se disculpe, diga “lo siento. Me esforzaré para mejorar”. Y no agregue nada más. No califique su conducta ni dé excusas por sus acciones.

“Casi todas las personas que conozco son exitosas porque hacen muchas cosas bien, y casi todas las personas que conozco son exitosas a pesar de alguna conducta que desafía el sentido común”.

No basta con mencionar simplemente que lamenta conductas pasadas. Debe anunciar en voz alta y en forma clara, una y otra vez, que se compromete a cambiar. Este anuncio personal ayuda a cambiar las percepciones que tienen otras personas sobre su conducta y le asigna la responsabilidad. También da lugar a que las personas observen su evolución y ofrezcan sugerencias sobre modificación.

“En el pasado, personas muy inteligentes toleraban conductas irrespetuosas, pero en el futuro ya no lo harán”.

¿Qué separa a las personas simplemente exitosas de los verdaderos grandes líderes? Una gran diferencia es la capacidad para escuchar atentamente y hacer que el interlocutor se sienta la persona más importante en la sala. Las personas que saben escuchar “piensan antes de hablar” y “escuchan con respeto”. No responda con frases como “ya lo sabía” o con frases que incluyan no, pero ni sin embargo. Formule preguntas inteligentes y pertinentes.

“No podemos ver en nosotros mismo lo que podemos ver tan claramente en el otro”.

Para expresar gratitud, comience simplemente por decir “gracias”. Poder transmitir gratitud en forma genuina es un talento y un valor. También ayuda a disipar posibles situaciones impredecibles. Vaya más allá de los buenos modales aplicando este ejercicio: Haga una lista de 25 personas que más lo hayan ayudado en su vida. Luego escriba una nota de agradecimiento a cada una de ellas.

“Como seres humanos casi siempre sufrimos una desconexión entre la persona que creemos ser y la persona que el resto del mundo ve en nosotros”.

El cambio real y duradero no puede producirse sin un seguimiento, lo cual le permite medir su mejora y le recuerda a las personas que se está esforzando por cambiar. Demuestra que toma el proceso en serio y lo hace responsable; demuestra que le importa y toma en cuenta las percepciones y opiniones de otras personas. Si está atravesando por un cambio, también puede pedirle a alguien que lo aliente y asesore en su evolución.

“Si desea cambiar algo de su persona, el mejor momento para comenzar es ahora mismo”.

La proalimentación es un proceso de cuatro pasos. En primer lugar, elija una conducta que desee cambiar. Hable a solas con alguien y manifieste su deseo de realizar este cambio. Pídale dos sugerencias sobre cómo realizar el cambio. Después, acepte estas sugerencias como ideas de proalimentación que luego implementará. Repita este proceso una y otra vez con distintas personas. A diferencia de la retroalimentación, la proalimentación no considera sus conductas pasadas. No puede cambiar el pasado. Pero puede utilizar sugerencias sinceras de proalimentación para mejorar en el futuro.

Sobre el autor

El experto en liderazgo, **Dr. Marshall Goldsmith**, ha trabajado con más de 80 empresas. Es profesor del programa de educación ejecutiva en la Escuela de Negocios Tuck en Dartmouth. El agente literario **Mark Reiter** ha colaborado en otros 13 libros.
