

Bibliography

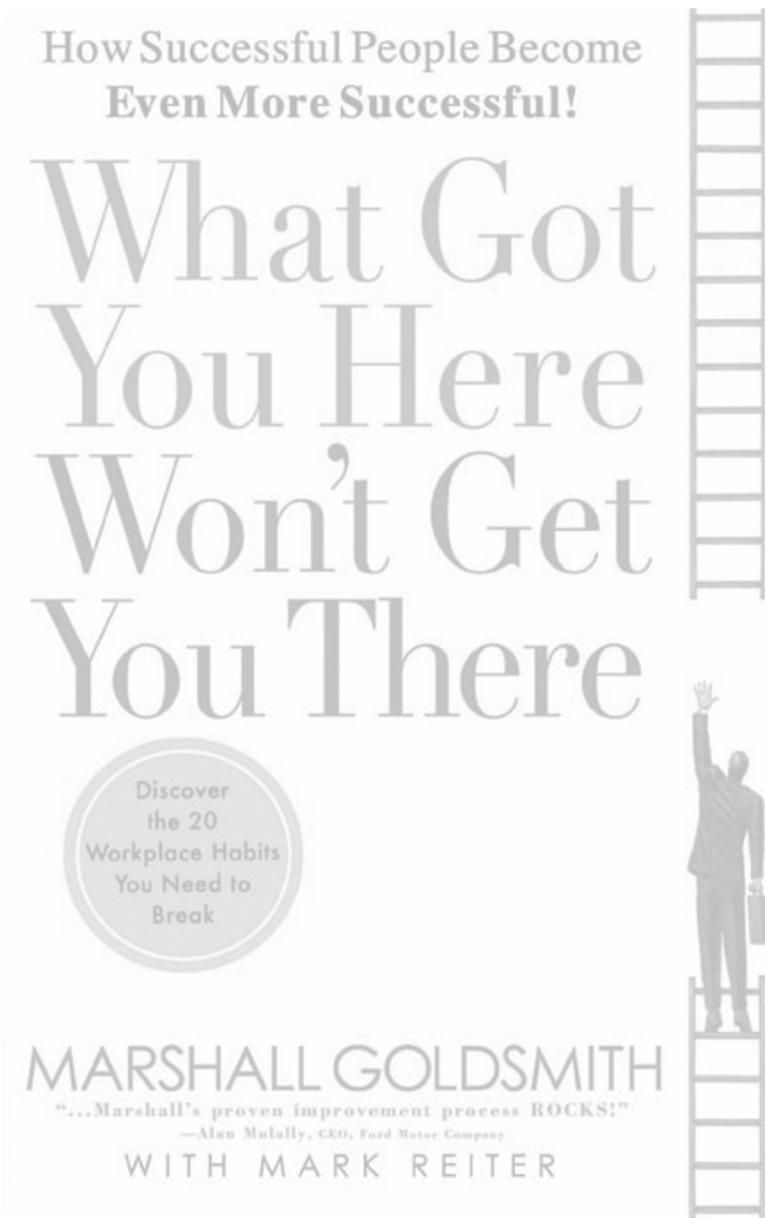


Bibliográfica



Reseña Bibliográfica

Lo que te trajo aquí no te llevará allí: Cómo las personas exitosas se convierten en aún más exitosas



Autores: Marshall Goldsmith & Mark Reiter

Editorial: Editorial Hachette Books (2007)

Ciudad: Nueva York

Reseña elaborada por:
Diego Fernando Cardona Madariaga
Vicerrector de Planeación
Universidad EAN.
Ingeniero, especializado en Gerencia,
MSc y PhD en Ciencias Administrativas
con un Posdoctorado en docencia de TI.

El pasado 20 de mayo de 2015, en el Salón Fundadores de la Universidad EAN se rindió un sentido homenaje a Carlos Evelio Ramírez Cardona con motivo de su onomástico y en su condición de Fundador de la Institución. El evento fue muy emotivo y contó con la intervención de los fundadores, Cecilia Crissien de Perico de manera virtual, Álvaro Rubio Salas y Alfonso Crissien Aldana, el Rector Rubén Darío Gómez Saldaña y el presidente de la Sala General Herbert Perico Crissien quienes exaltaron las cualidades del fundador como amigo, académico y líder. Cuando el fundador tomó la palabra, agradeció a todos los participantes sus palabras y elogios y cerró su intervención formalizando la transferencia de la posta que asumió por casi medio siglo, a manos de su hijo Andrés José Ramírez Salazar quien entró partir de ese momento a formar parte, oficialmente, de la Sala General, Máximo Órgano de Gobierno de la Universidad EAN.

El nuevo miembro de la Sala General agradeció la formalización de la designación y expresó su total compromiso para continuar y mejorar la senda trazada por su padre en compañía de los fundadores. En sus palabras hizo referencia a un texto de Marshall Goldsmith & Mark Reiter, titulado "Lo que te trajo aquí no te llevará allá", que me llamó poderosamente la atención dado que se acerca mucho a una expresión que utilizo continuamente con mis estudiantes de maestría y doctorado en los cursos de estrategia que normalmente imparto y que reza algo como "El éxito pasado no asegura el éxito futuro", la cual se ha reforzado sobre la base de mi larga experiencia como alto directivo, consultor organizacional, docente e investigador en el ámbito de la toma de decisiones en entornos turbulentos. Por esa razón busqué el texto, lo leí y a pesar de tener casi una década de publicado, quedé gratamente sorprendido dada su pertinencia y muy en particular para nuestra realidad como Universidad EAN, razón por la cual a continuación hago una breve reseña de lo que en él encontrarán como invitación para que lo revisen en detalle.

¿Qué encontrarán en el texto?

Aunque parezca paradójico, los autores inician presentando el "problema del éxito", describiendo cómo los éxitos pasados en muchas ocasiones limitan la posibilidad de seguir cosechando éxitos en el futuro, dada la resistencia al cambio producto de la ilusión del éxito que no permite darse cuenta que "Lo que te trajo aquí no te llevará allá".

Los autores identifican 20 hábitos que impiden a los individuos crecer en la organización. Para cada uno de ellos presentan una descripción por medio de ejemplos y alternativas de solución prácticas. Presentan de manera separada un último hábito denominado “Obsesionarse con la Meta”, como la raíz de todos los posibles problemas y presentan alternativas para corregir comportamientos errados mediante un proceso permanente de mejoramiento.

En el texto identifican cuatro creencias claves que permiten lograr el éxito y que al mismo tiempo generan resistencia al cambio, presentan las razones por las cuales, entre más alto se llega, se generan más problemas de comportamiento, también despliegan la manera mediante la cual se puede lograr una retroalimentación efectiva de parte de los grupos de interés y cierran describiendo cómo superar los desafíos que enfrentan los líderes.

1. Los problemas con el éxito

1.1 Usted está aquí

Para orientarse normalmente se hace uso de mapas o dispositivos que indican la posición actual, permiten ubicar el lugar en el cual se desea estar y describen la manera como se puede llegar a ese lugar deseado. Algunos pocos tienen la habilidad de orientarse sin necesidad de esas ayudas, sin embargo, dado que en la vida siempre se está en tránsito, siempre se está en cambio a pesar de que la posición actual represente el éxito, es clave entender que “Lo que te trajo aquí no te llevará allá”.

1.2 El engaño del éxito o ¿Por qué la resistencia al cambio?

En ocasiones sobreestimamos el efecto de nuestra acción en la organización e inclusive asumimos como propio el resultado de la sinergia generada por el equipo de colaboradores. A veces ignoramos los procesos improductivos que realizamos o no tenemos en cuenta todos los costos asociados a nuestras actividades en la perspectiva de presentar resultados exitosos y con el aval de los éxitos pasados como expresión del posible éxito futuro. Sin embargo, si alguien nos indica problemas en nuestra acción, no estamos en capacidad de asumir esa crítica constructiva e intentamos explicarla en el desconocimiento del otro o entramos en negación y no consideramos que sea posible equivocarnos dado lo exitoso que somos e inclusive podemos llegar a intentar desacreditar a nuestro crítico, con lo cual generamos una mezcla explosiva de resistencia al cambio.

A continuación en el texto se describen cuatro creencias claves que permiten lograr el éxito, que al mismo tiempo generan resistencia al cambio:

1. Tengo éxito. Las personas exitosas usan el pasado como carta de presentación y más si este ha sido exitoso. Sin embargo puede ser un problema si se requieren cambios.
2. Puedo tener éxito. Las personas exitosas creen tener la capacidad para lograr que las cosas ocurran. Sin embargo puede generar problemas si no se tienen las habilidades esperadas.

3. Tendré éxito. Las personas exitosas son optimistas. Sin embargo, en exceso puede ser nocivo.
4. Elijo tener éxito. Las personas exitosas creen que están haciendo lo que eligen hacer. Sin embargo, cuanto más se cree que se es autónomo, menos probabilidad hay de cambiar.

1.3 Obedecemos las leyes naturales

Hay una Ley Natural que toda persona exitosa aplica; las personas hacen algo – incluyendo el cambio en su comportamiento – si y sólo si les genera beneficio bajo sus valores. Cada decisión que se tome obedece a un análisis costo/beneficio que parte de la pregunta ¿En qué me beneficio?

La resistencia al cambio se puede superar invocando esta Ley Natural dado que se reduce a identificar el beneficio personal que se expresa en cuatro componentes: dinero, poder, estatus y popularidad.

2 Los 20 hábitos que impiden a los individuos crecer en la organización

2.1 Ganar demasiado

Este es el problema de comportamiento más común en las personas exitosas. ¿Cuándo se pasa la frontera entre ser competitivo y ser super competitivo?, si discutimos demasiado es porque deseamos que nuestro punto de vista prevalezca, si pasamos sobre las personas es porque deseamos tenerlos bajo nuestro mando, si ignoramos a los demás es porque deseamos hacerlos desvanecer. Para evitarlo, no imponga, no ignore, no avasalle.

2.2 Agregar demasiado valor

Es difícil para las personas exitosas escuchar recomendaciones sin acotar que ya lo conocen o que lo pueden hacer mejor. Entre más arriba se encuentre en la organización, es más necesario generar la sensación en los demás de que son ganadores, con lo cual es fundamental administrar los estímulos y en esos términos si se tiene una frase de apoyo pero se hacen comentarios de complemento, es clave identificar si son necesarios.

2.3 Hacer juicios de valor

Es natural emitir opiniones cuando se discute, pero no es correcto emitir juicios de valor cuando se solicitan opiniones sobre la actividad personal. Es clave comunicarse con total neutralidad lo que reduce drásticamente las discusiones innecesarias; si no se juzga no se discute y como efecto, la comunidad lo percibirá como una persona agradable, incluso si no se está de acuerdo con ellos.

2.4 Hacer comentarios destructivos

De manera continuada, las personas exitosas realizan comentarios sarcásticos que van desde una observación acerca de la vestimenta hasta críticas sobre el comportamiento

pasado del interlocutor. Para evitarlo, antes de hablar identifique si el comentario aporta positivamente al desarrollo del interlocutor.

2.5 Partir del “No” el “Pero” o el “Sin embargo”

Al iniciar una oración con cualquiera de estas palabras o una variación de ellas, sin importar lo amable del tono, el mensaje siempre será que el interlocutor está equivocado. Es importante evitar defender las posiciones personales y es necesario monitorear cuantas veces se hace uso de esas palabras para lograr eliminarlas del mensaje.

2.6 Proclamar la inteligencia

Esta es una variante de la necesidad de ganar. Intentar ser el mejor en el entorno puede ser contraproducente. Esto se expresa en actitudes inconscientes como por ejemplo asentir impacientemente con la cabeza o tamborilear en la mesa con los dedos o de manera consciente al acotar con frases como “Ya lo sabía...” o fraseos alternativos. Detener este comportamiento no es difícil, evalúe si lo que va a decir o a hacer vale la pena y siempre de las gracias sin complementos.

2.7 Hablar enojado

El enojo genera pérdida de control, la ira elimina las opciones de cambiar y generar una reputación de irascible es fácil, mientras que eliminarla es muy difícil, para ello lo mejor es cerrar la boca y así nadie se enterará de los sentimientos.

2.8 Ser negativo

Las personas negativas son aquellas que tienen un problema a cada solución, son aquellas que fácilmente identifican las razones para que algo no funcione, inclusive bajo el pretexto de ser útiles. Si se descubre siendo negativo, es clave cambiar porque afecta su relación con la comunidad.

2.9 Retener información

En la era actual la información es poder y en esos términos ocultar información es destruir valor, a pesar de que se tenga como propósito ganar poder. No compartir información rara vez logra el efecto deseado. Para ganar poder, es necesario inspirar lealtad en lugar de miedo y desconfianza y por ello es importante compartir el conocimiento.

2.10 No reconocer a los demás

Esta es una variante de retener información. No reconocer la contribución de un colaborador en el éxito del equipo genera injusticia y los priva de la necesaria recompensa emocional que viene con el éxito. El efecto es la sensación de sentirse olvidados e ignorados. Para evitarlo es clave acostumbrarse a reconocer a los colaboradores sus logros.

2.11 Asumir como propio algo ajeno

Cuando alguien se roba el crédito por el éxito de una acción, se genera una amargura que es difícil de olvidar. La mejor forma de evitar este comportamiento es compartir la gloria del triunfo con todos aquellos que de alguna u otra manera participaron en él.

2.12 Buscar excusas

Las excusas se pueden clasificar en dos categorías; contundentes y sutiles. Entre las contundentes se encuentran aquellas que transfieren la responsabilidad en un tercero y entre las sutiles se encuentran aquellas que justifican la situación en un factor fuera de nuestro control. Para evitarlo es importante asumir la responsabilidad de manera directa.

2.13 Aferrarse al pasado

Por alguna razón, muchas personas disfrutan viviendo en el pasado, sobre todo porque les permite culpar a otros por todo lo malo que ocurre en sus vidas, se usa el pasado como una forma de contrastar el presente, por lo general para resaltar algo positivo de nosotros a expensas de otra persona, lo cual genera un problema interpersonal. El pasado no se puede cambiar, lo que se puede hacer es aceptarlo y seguir adelante.

2.14 Generar favoritismos

Si se generan recompensas para aquellos colaboradores que demuestran admiración incondicional por los líderes, el resultado es que se alientan comportamientos que aportan al beneficio personal, pero no necesariamente al beneficio de la organización. Es conveniente ser imparcial e identificar a los colaboradores honestos sobre los aduladores.

2.15 No disculparse

Disculparse puede percibirse como la aceptación de un error que va en contra de las personas exitosas, sin embargo, disculparse puede generar relaciones de lealtad. Lo irónico es que la humildad del que se disculpa es muestra de su grandeza y lo mejor es que obliga a dejar atrás el pasado.

2.16 No escuchar

Las personas toleramos todo tipo de mala educación, pero la incapacidad para prestar atención normalmente genera sentimientos negativos difíciles de eliminar. En el pasado, posiblemente los líderes podrían ser irrespetuosos pero en el futuro ese comportamiento no es aceptable.

2.17 No expresar gratitud

Posiblemente la palabra más dulce del idioma castellano es "Gracias" y a pesar de que no tiene ciencia decirla, generalmente es difícil emplearla. Pruebe a usarla por defecto

frente a cualquier sugerencia y se dará cuenta del efecto positivo que tiene en su interlocutor.

2.18 Castigar el mensajero

Castigar el mensajero es una injusta represalia que se toma contra un colaborador que simplemente está comunicando algo que no se desea escuchar. Antes de sancionar, indague las causas del problema no actúe sobre los síntomas. Para detener este mal hábito, todo lo que tiene que decir es "Gracias"

2.19 Delegar la responsabilidad

Un líder que no demuestra su capacidad para asumir las obligaciones, no es alguien digno de seguir o apoyar. Delegar la responsabilidad es la cara oscura de asumir como propio algo ajeno. Asuma su responsabilidad, ya sea en el éxito o en el fracaso, al igual que reconozca la de los demás. Si no lo hace, no está engañando a nadie diferente a usted.

2.20 Ser egocéntrico

Este comportamiento tiene aspectos positivos y negativos, dado que el "Yo" es nuestra esencia inalterable. Es fácil maquillar como virtudes nuestras fallas simplemente porque constituyen lo que pensamos que somos. Este es uno de los obstáculos más difíciles para cambiar el comportamiento a largo plazo. Pero no tiene que ser así, finalmente no se trata de lo que yo crea de mí, se trata de lo que otros piensan de mí y en esos términos, entre más tenga en cuenta los sentimientos de los colaboradores, más nos beneficiaremos.

2.21 Obsesionarse con la meta

Este hábito se presenta por separado no porque sea un defecto, sino porque casi siempre es la causa de comportamientos indeseados. La obsesión con el logro de la meta va en detrimento del logro de un objetivo mayor y resulta del malentendido sobre lo que se desea en la vida o de la incomprensión de lo que otros desean que se haga. Para evitarlo indague si se está desarrollando la tarea olvidando la organización, o si se está obteniendo dinero para la familia olvidando la familia.

3 ¿Cómo cambiamos para mejorar?

3.1 Retroalimentándose

La retroalimentación ha existido desde mediados del siglo 20 como herramienta de apoyo a la alta gerencia. En el texto se presentan cinco maneras de obtener retroalimentación para el desarrollo personal:

- Haga una lista diaria de los comentarios casuales que hacen sobre usted.
- Observe cómo las personas interactúan con usted.
- Escoja un aspecto en el cual desea mejorar y haga una lista de los beneficios que se

generarían si logra el cambio. Entre más profundo sea el ejercicio, sus respuestas serán menos corporativamente correctas y más personales.

- Escuche sus declaraciones de auto-engrandecimiento. Evalúe aquello de lo que desea presumir y podría llegar incluso a identificarlo como una debilidad.
- Vaya a casa porque sus defectos allí permanecerán. La retroalimentación le indicará qué cambiar, no la forma de hacerlo. Cuando se sabe qué cambiar, ya se está listo para empezar a cambiar y a decirle al mundo lo que se siente.

3.2 Contándole al mundo

Después disculparse es clave anunciarlo. Es necesario declarar en qué área se tiene la intención de cambiar. No puede disculparse y decir que se está tratando de ser mejor sólo una vez, es importante repetirlo y repetirlo hasta lograr que el entorno lo tenga claro y para ello se recomienda:

- Trate todos los días como si fuera una rueda de prensa. Esa mentalidad aumentará su conciencia para permanecer en estado de alerta.
- Compórtese como si cada día fuera una oportunidad para recordarles a los demás que está trabajando muy duro para cambiar.
- Trate todos los días como una oportunidad para asumir los desafíos y dado que habrá personas que no quieren que usted tenga éxito, sea algo paranoico y manténganse alerta para saber cómo manejarlos.
- Piense en el proceso como una campaña electoral. Usted no se elige, son sus colaboradores quienes lo harán.
- Piense el proceso en el largo plazo, no sólo en el día a día.

3.3 Escuchando

El ochenta por ciento del éxito en el aprendizaje de la experiencia de otros se basa en lo bien que se escucha. Muchos piensan que escuchar es una actividad pasiva, lo cual es incorrecto, es un proceso altamente activo con todos los músculos comprometidos, especialmente el cerebro. Hay tres cosas que hacen los buenos oyentes:

- Piensan antes de hablar.
- Escuchan con respeto.
- Miden la respuesta preguntándose "¿vale la pena?".

La capacidad de hacer que una persona sienta que es la más importante es la habilidad que separa a los genios de los casi genios. Los genios lo hacen todo el tiempo.

3.4 Expresando gratitud

Agradecer a las personas funciona porque expresa una de las emociones más básicas: la gratitud. Cuando alguien hace algo bueno por usted, esperan gratitud. Lo mejor de decir "Gracias" es que cierra cualquier discusión potencialmente explosiva, ¿qué se puede decir después de que alguien da las gracias?, no se puede discutir, no se puede tratar de demostrar que están equivocados, no se puede avasallarlos, ni enojarse o ignorarlos.

3.5 Siguiendo

Las personas tienen que ir periódicamente a pedir comentarios y sugerencias. Si esto se hace reiterativamente, el entorno aceptará que se está en la senda del cambio. El seguimiento es la parte más prolongada del proceso de cambio, es lo que hace la diferencia porque mediante la participación en el proceso de seguimiento, se está cambiando.

4. Hagámoslo posible

4.1 Las reglas del cambio

Las siguientes reglas ayudarán a obtener un mayor control del proceso de cambio.

- Puede que no tenga una enfermedad que el cambio de comportamiento puede curar. A veces la retroalimentación revela un síntoma, no una enfermedad.
- Elija lo que hay que cambiar. Las personas exitosas tienen una tendencia a comprometerse con más de lo que pueden.
- No se engañe acerca de lo que realmente debe cambiar.
- No se esconda de la verdad que necesita oír.
- No hay comportamiento ideal.
- Si se puede medir, se puede lograr. La medición es la única manera de saber con seguridad cómo lo está haciendo.
- Monetice el resultado, a continuación, cree una solución. Hay todo tipo de maneras de fomentar el cambio en las personas, desde bonificaciones hasta vacaciones.
- El mejor momento para cambiar es ahora.

4.2 Ahora usted está aquí

Para cerrar, se presenta una investigación que se llevó a cabo con la participación de más de 200 líderes de alto potencial de organizaciones de todo el mundo. Estas son personas que podrían cambiar en cualquier momento a una mejor posición en otro lugar. A cada uno se le hizo una pregunta simple: "Si te quedas en esta organización, ¿por qué te quedarías?" Las tres respuestas principales fueron:

- Encuentro significado y felicidad, el trabajo es emocionante y me encanta lo que estoy haciendo.
- Me gustan las personas, son mis amigos, somos un equipo, una familia.
- Puedo perseguir mis sueños, esta organización está dándome una oportunidad de hacer lo que realmente quiero hacer en la vida.

Las respuestas nunca fueron acerca de dinero, fueron sobre la felicidad, las relaciones, los sueños y el significado.

En los anteriores términos, los invito a leer y analizar el libro en detalle y les propongo permanecer en cambio continuo para "llegar allí".