

SECCIÓN PRIMERA

El problema con el éxito

En esta sección aprendemos cómo nuestros éxitos previos a menudo suelen evitar que alcancemos éxitos mayores

1

Usted está aquí

¿Conoce esos planos de los centros comerciales en los que aparece escrito: «Usted está aquí»? Su razón de ser es la de orientarle en un territorio desconocido, la de decirle dónde está, a dónde quiere ir y cómo llegar hasta allí.

Hay unas pocas personas que nunca necesitan esos planos. Tienen la suerte de disponer de una brújula interior que los orienta de manera automática; esas personas siempre giran en el lugar correcto y acaban donde pretendían ir siguiendo el camino más económico.

Lo cierto es que algunas personas pasan por la vida con este certero sentido de la orientación. Un sentido de la orientación que no sólo los guía en los centros comerciales, sino en sus años escolares, profesiones, matrimonios y amistades. Cuando conocemos a gente así, decimos que tienen una base sólida. Saben quiénes son y a dónde se encaminan. Los demás nos sentimos seguros estando cerca de ellos, y tenemos la sensación de que cualquier sorpresa no será sino una sorpresa agradable. Tales personas son nuestros modelos de conducta y nuestros héroes.

Todos conocemos gente así. Para algunos, son nuestra madre o nuestro padre, la gente que nos sirvió de sostén moral en nuestra tormentosa infancia; para otros, es su cónyuge (la proverbial «media naranja»); para algunos más (como es mi caso), es un profesor universitario, que fue la primera persona en minar nuestras aspiraciones (abundaremos en esto más adelante).

Podría ser también un mentor en el trabajo, un entrenador del instituto, un héroe de los libros de historia, como Lincoln o Churchill, un líder religioso, como Buda, Mahoma o Jesucristo. Podría tratarse incluso de un personaje famoso. (Conozco a un hombre que resuelve todos sus dilemas preguntándose: «¿Qué haría Paul Newman?».)

Lo que todos estos modelos de conducta tienen en común es una acentuada conciencia de quiénes son, lo cual se traduce en la impresión de perfección que causan en los demás.

Algunas pocas personas parecen que nunca necesitan ayuda para llegar allí adonde quieren ir. Llevan un GPS incorporado.

Estas personas no necesitan mi ayuda.

La gente con la que me reúno en el transcurso de mi jornada laboral como coach de ejecutivos, son personas fantásticas que tal vez han perdido su plano interior «Usted está aquí». Por ejemplo:

Caso 1. Carlos es el consejero delegado de una próspera empresa alimentaria. Es un sujeto fenomenal, muy trabajador y un experto en su campo. Empezó a trabajar desde abajo, y tras pasar por los departamentos de venta y marketing, llegó a lo más alto. No hay nada relacionado con su actividad que él no haya conocido de primera mano. Al igual que mucha gente creativa, también es hiperactivo, con el metabolismo y el intervalo de atención de un colibrí. Le encanta ir de aquí para allá por las instalaciones de su empresa y pasar a ver a sus empleados para ver en qué están trabajando y darle un rato a la lengua. A Carlos le gusta la gente y le encanta hablar. En conjunto, da una imagen encantadora, excepto cuando su boca se adelanta a su cerebro.

Hace un mes, su equipo de diseño le presentó las ideas para el embalaje de una nueva línea de aperitivos. A Carlos le encantaron los bocetos, y sólo se le ocurrió una sugerencia.

Usted está aquí

—¿Qué os parece cambiar el color por un azul celeste?
—dijo—. El azul sugiere un precio elevado y un gran poder adquisitivo.

Hoy, los diseñadores han vuelto con el embalaje definitivo. Carlos está satisfecho con los resultados, pero reflexiona en voz alta.

—Me parece que funcionaría mejor en rojo.

Los miembros del equipo de diseño en pleno ponen los ojos en blanco; están desconcertados. Hace un mes, su consejero delegado dijo que prefería el azul. Entonces, hincaron los codos para entregar un producto definitivo que satisficiera el gusto de su jefe, y ahora éste ha cambiado de opinión. Los miembros del equipo abandonan desalentados la reunión, no muy contentos con Carlos.

Éste es un consejero delegado con una gran seguridad en sí mismo. Pero tiene la mala costumbre de verbalizar todos y cada uno de los monólogos que mantiene en su cabeza. Y no es plenamente consciente de que este vicio se convierte en una cuestión de éxito total o fracaso absoluto a medida que la gente asciende en la cadena de mando. Que un modesto administrativo exprese una opinión no concita la atención de la gente; pero cuando el consejero delegado expresa esa misma opinión, todo el mundo presta atención de inmediato. Cuanto más sube uno, mayores son las posibilidades de que sus sugerencias se conviertan en órdenes.

Cuando Carlos hace esto, cree que tan sólo está lanzando una idea para ver si encuentra eco; por el contrario, sus empleados creen que les está dando una orden directa.

Carlos piensa que está dirigiendo una democracia, donde todos están autorizados a expresar su opinión; sus empleados creen que es una monarquía, donde Carlos es el rey.

Él está convencido de que lo que está haciendo es darle a la gente el beneficio de sus años experiencia; pero sus empleados

lo ven como una actitud de control exhaustivo hasta en el más mínimo detalle y un entrometimiento excesivo.

Carlos no tiene ni idea de la impresión que causa en sus empleados.

Es reo del vicio número 2: hacer demasiadas puntualizaciones.

Caso 2. Sharon es la directora de una revista muy importante. Es una mujer muy motivada, carismática, llena de energía y que sabe expresar sus ideas. Para alguien que se ha pasado gran parte de su vida adulta trabajando con las palabras y las imágenes, ha desarrollado un don de gentes impresionante. No sólo puede convencer a los escritores morosos para que cumplan con sus plazos; es capaz de estimular a su equipo para que permanezcan en sus mesas hasta bien entrada la noche cuando ella decide romper el siguiente número en el último minuto. Sharon está convencida de que, si se lo propone, puede convencer a cualquiera. De hecho, la editorial suele invitarla a las visitas comerciales con los anunciantes, debido a su encanto y su habilidad para vender la revista.

Sharon se siente especialmente orgullosa de su capacidad para descubrir y cultivar a los jóvenes talentos editoriales. La prueba está en el brillante y dinámico equipo editorial que ha formado. Los directores de las revistas de la competencia han apodado a sus integrantes los sharonistas, dada la lealtad casi militante que sienten hacia Sharon. Esta gente lleva años trabajando con ella, y su lealtad es inquebrantable. Y Sharon corresponde al afecto de sus empleados con una lealtad igualmente feroz. Esta lealtad puede parecer excesiva, sobre todo si trabajas para Sharon pero no se te puede considerar un sharonista.

En la reunión editorial de hoy, en la que se iban a asignar los futuros cometidos a los empleados, Sharon realizó un co-

mentario que podía constituir un buen tema de portada. De inmediato, uno de los sharonistas secundó la idea, calificándola de «brillante». Sharon le asignó el artículo. Y así discurrió la reunión, con ella asignando las tareas estelares a sus empleados favoritos; todos le devolvieron el favor adulándola y mostrando su conformidad con todo lo que decía.

Si quisiera la suerte que usted fuera uno de los empleados predilectos de Sharon, la batalla floral de la reunión editorial sería para usted lo más destacado del mes. Por otro lado, si no fuera uno de los empleados favoritos de Sharon, o diera la casualidad de que hubiera mostrado su disconformidad con ella, el nivel de adulación de la sala le habría resultado evidente y nauseabundo. Al cabo de unos cuantos meses de soportar este trato, estaría enviando su currículum por correo electrónico a otras revistas.

Pero a Sharon, que por otro lado es extremadamente perspicaz con la gente y sus intenciones, nada de esto le resultaba evidente. Creía que era una líder eficaz, convencida de estar promoviendo a las personas que compartían su visión de la revista y de formar un equipo sólido que podría funcionar a la perfección.

Sharon pensaba que estaba estimulando a la plantilla a crecer y a terminar emulando su éxito. Los empleados ajenos a su círculo íntimo pensaban, sin embargo, que lo que estaba alentando era la adulación.

Sharon es rea del vicio nº 14: actuar con favoritismo.

Caso 3. Martin es consultor financiero de una destacada firma de Nueva York. Su trabajo consiste en gestionar el dinero de grandes capitalistas. La cuenta mínima inicial es de 5 millones de dólares. Martin es muy bueno en lo que hace, y tiene un sueldo anual de siete cifras. Éste es muy inferior a lo que ganan la mayoría de sus clientes en un año, pero no por eso Martin en-

vidia o está molesto con sus clientes. Vive y respira el mundo de la inversión financiera, y le encanta proporcionar un valioso servicio a sus forrados clientes, muchos de ellos directores generales; algunos, emprendedores que se han hecho a sí mismos; otros, estrellas del espectáculo; y el resto, ricos herederos. A Martin le gusta codearse con sus clientes, y le encanta hablar con ellos por teléfono y aportarles el beneficio de su experiencia mientras come o cena con ellos... casi tanto como le gusta superar al mercado en cuatro puntos porcentuales cada año. Martin no es el gestor de nadie más; dentro de la empresa actúa como un lobo solitario. Su única obligación son sus clientes, y garantizar que se sientan contentos con la situación de sus carteras de valores un año tras otro.

Hoy es uno de los días más importantes en la vida de Martin. Le han invitado a gestionar una parte de la cartera de inversiones de uno de los colosos empresariales más admirados de Estados Unidos. Ésta es una práctica habitual entre la gente con un enorme capital: dividen sus millones entre diversos gestores como medida de seguridad. Martin tiene, por tanto, la oportunidad de unirse a un grupo de élite en el equipo del coloso. Si tiene éxito, es innecesario decir la cantidad de clientes nuevos que surgirán de esta relación.

Martin va a visitar al coloso al despacho que éste tiene en lo más alto del Rockefeller Center. Sabe que ésta será la única oportunidad que tenga de causar una buena impresión en el prohombre, y dispondrá sólo de una hora para ganarse su confianza y seguridad... y los millones de su cuenta.

Martin ha hecho esto muchas veces. Cuando se trata de venderse a un futuro cliente, muestra una desenvoltura y seguridad en sí mismo propias de un veterano; además, cuenta con un historial excepcional de ganancias por encima de la media del mercado. Así que sería un poco sorprendente que no diera la talla en esta reunión con el coloso.

Apenas ha entrado en el despacho del empresario, cuando éste le dice:

—Hábleme un poco de usted.

Martin empieza vendiéndole su experiencia. Intenta deslumbrar al coloso con un resumen de sus inversiones más clarividentes, explicándole con gran detalle la lógica que le guía a la hora de invertir, y cómo suele dejar a kilómetros de distancia a sus competidores. También habla algo de sus clientes más destacados, y explica resumidamente algunas ideas que tiene para la cartera del coloso y adónde considera él que se dirigen los diferentes mercados en el corto y el largo plazo.

Martin se siente en tan buena racha que no advierte que la hora programada se ha pasado volando. En ese momento, el empresario se levanta y le da las gracias por haberle dedicado su tiempo. Martin se queda un poco sorprendido por el brusco final de la reunión. En ningún momento ha tenido la oportunidad de preguntarle por sus pretensiones, su actitud hacia el riesgo y lo que busca en un gestor financiero. Pero cuando rebobina la reunión en su mente, queda satisfecho por haber hecho una sólida presentación de sí mismo, considerando que ha superado con creces la prueba.

Al día siguiente, Martin recibe una nota manuscrita del coloso en la que le vuelve a dar las gracias, pero le comunica que su decisión irá en otra dirección. Martin ha perdido la cuenta y no tiene ni idea del porqué.

Pensó que se estaba ganando al coloso con las abrumadoras pruebas de su perspicacia financiera.

Pero el coloso estaba pensando: «Menudo zopenco pagado de sí mismo. ¿Cuándo me va a preguntar qué es lo que tengo en mente? Nunca dejaré que este sujeto se acerque a mi dinero».

Martin es reo del vicio n° 20: la imperiosa necesidad de ser «yo».

No se trata de que estas personas no sepan quiénes son, adónde van o qué es lo que quieren conseguir. No es que no tengan un sentido adecuado de su propia valía. De hecho, tienden a tener un gran éxito (y su autoestima puede a veces ser excesiva). Su error es que no tienen ni idea de la impresión que causan sus comportamientos en la gente que importa: jefes, colegas, subordinados, clientela fija u ocasional. (Y esto es válido no sólo para el trabajo; lo mismo es de aplicación a su vida familiar.)

Estas personas creen que tienen todas las respuestas, pero los demás consideran que no es más que arrogancia.

Ellos creen que contribuyen a una situación con observaciones útiles, pero los otros lo ven como una intromisión.

Creen que delegan con eficacia, pero los demás piensan que eluden responsabilidades.

Cuando piensan que son comedidos en el hablar, los demás lo interpretan como indiferencia.

Creen que dejan que los demás piensen por sí mismos, pero los afectados se sienten ignorados.

Con el tiempo, estos puntos débiles «menores» en el lugar de trabajo empiezan a socavar la buena voluntad que todos hemos ido acumulando en la vida y que, por lo general, el resto de la gente hace extensiva a los colegas y amigos. Es entonces cuando el menor de los inconvenientes da paso a una crisis grave.

¿Cuál es la razón de que ocurra esto? Las más de las veces, no se debe a que las personas hayan perdido de golpe la brújula interior del comportamiento correcto, y se desorienten sobre la posición que ocupan entre sus compañeros de trabajo.

En un artículo publicado en *The New Yorker*, el director cinematográfico Harold Ramis explicaba las razones que se escondían tras del declive de la carrera de Chevy Chase, una de las estrellas de la película de Ramis, *El club de los chalados*. Ramis decía: «¿Conocen el concepto de la propiocepción, o la capacidad de saber dónde está el propio cuerpo y hacia dónde

se orienta? Chevy perdió su sentido de la propiocepción, la habilidad con la que se presentaba a la gente. Es extraño, porque no se podría describir a Chevy como el personaje de una novela, porque toda su actitud es de absoluta superioridad: “Yo soy Chevy Chase, y tú, no”».

Bueno, yo trabajo como coach de ejecutivos con personas de éxito que tienen un sentido de la propiocepción un tanto mellado. Estas personas estudian el plano de su vida y de su carrera profesional, y el plano les indica: «Usted está aquí». Pero ellos no lo aceptan. Puede que se resistan a aceptar la verdad; es posible que piensen (como en la famosa frase de Chevy Chase): «Yo he triunfado, y tú, no». Lo cual les autoriza a pensar: «¿Por qué cambiar, si esto funciona?»

Ojalá tuviera el poder de chasquear los dedos y conseguir que estas personas vieran de inmediato la necesidad de cambiar. Ojalá pudiera transportarlas a *Atrapado en el tiempo* (otra película de Ramis y una de mis favoritas de siempre, porque trata sobre la gente que puede cambiar a mejor) y hacerlas revivir el mismo día —tal vez el peor de sus días— una y otra vez hasta que se enmendaran. Ojalá tuviera el carácter para cogerlas por los hombros y zarandearlas hasta que se enfrentaran a la realidad. Ojalá fuera capaz de convertir sus defectos en enfermedades mortales, porque eso las obligaría a cambiar, bajo pena de muerte.

Pero no puedo y no lo hago. En su lugar, lo que hago es mostrarles lo que sus colegas de trabajo piensan «de verdad» sobre ellas. A esto se le llama *feedback*, y es la única herramienta que necesito para indicar a la gente: «Usted está aquí». Y en este libro, le enseñaré a usted a empuñar esa arma contra sí mismo y los demás.

No hace falta mucho para conseguir reorientar a la gente, para sacarla del laberinto y volverla a poner en el camino correcto. Los problemas que abordaremos en este libro no son en-

fermedades mortales (aunque ignoradas durante demasiado tiempo, pueden destruir una carrera profesional). Tampoco son neurosis profundamente arraigadas cuya eliminación requiera años de terapia o toneladas de medicamentos. Las más de las veces, no se trata más que de sencillos tics conductuales, malos hábitos que repetimos docenas de veces al día en el lugar de trabajo, y que pueden ser curados (a) señalándolos, (b) mostrando la confusión que provocan entre la gente que nos rodea y (c) demostrando que con un leve cambio de comportamiento podemos conseguir un efecto mucho más atrayente.

Es un poco como el actor de teatro que no cesa de precipitarse en una frase clave de un comedia, acabando así con cualquier posibilidad de garantizar una carcajada entre el público. Es misión del director advertir esto y modificar la expresión del actor, de manera que la frase provoque el imprescindible estallido de hilaridad entre los asistentes. Si no hay risas, no hay obra; si el actor no puede adaptar su expresión de manera satisfactoria, el productor encontrará a otro que sea capaz.

Bueno, piense en mí como en un director bondadoso que le ayuda a interpretar sus frases para obtener el máximo efecto.

Un periodista me dijo en una ocasión que lo más importante que había aprendido en su profesión era esto: «Pon una coma en el lugar equivocado y te cargarás toda la oración». Así que es posible tener un admirable conjunto de habilidades para el periodismo, y ser capaz de investigar los hechos como la policía científica; y de entrevistar a la gente como si la conociera de toda la vida; y de compenetrarse con las víctimas y vilipendiar a los malos; y de manejar el lenguaje con hermosura dentro del plazo de entrega previsto, y de crear brillantes y elocuentes metáforas que deje boquiabiertos de admiración a los lectores. Y, sin embargo, si se pone una coma en el lugar equivocado, ese insignificante pecado de obra puede acabar con las demás contribuciones.

Usted está aquí

Considéreme un gramático cordial que puede defenderlo de la mala puntuación.

El jefe de cocina de uno de mis restaurantes favoritos de San Diego me dijo que el éxito o fracaso de su creación culinaria más característica dependía de un ingrediente secreto (que, con idéntico celo con que Coca-Cola mantiene en secreto su fórmula, se niega a revelar). Omita dicho ingrediente, y los platos de los clientes vuelven a la cocina a medio comer; añádalo en la cantidad adecuada, y los platos vuelven vacíos.

Véame como un honrado comensal que devuelve el plato sin tocar y le hace saber que falta algo.

Los actores estropean una frase, los escritores utilizan mal las comas, los jefes de cocina se olvidan de un ingrediente clave. De esto es de lo que vamos a hablar aquí, referido al lugar de trabajo: de las personas que, de manera reiterada, hacen cosas molestas en el trabajo... y que no son conscientes de que esos pequeños defectos pueden sabotear sus por lo demás brillantes carreras. Y lo que es peor, que no son conscientes de (a) lo que está ocurriendo y (b) que lo pueden solucionar.

Este libro es su plano, un plano que puede convertir el laberinto de giros equivocados en el trabajo en una línea recta que le conduzca a lo más alto.

En la curva de lo que puede ser una larga y próspera carrera profesional, usted estará siempre yendo de «aquí» a «allí».

«Aquí» puede ser un lugar fantástico. Si tiene éxito, aquí es justo el lugar en el que quiere estar. Aquí es un lugar en el que usted puede ser el consejero delegado de una empresa floreciente; aquí es el lugar donde puede ser el editor de una de las principales revistas de Estados Unidos; aquí es un lugar en el que puede ser un solicitado gestor financiero.

Pero aquí es también un lugar en el que usted puede tener éxito a pesar de algunas lagunas en su comportamiento o modo de ser.

Ésa es la razón de que quiera ir «allí». Allí puede ser un lugar mejor. Allí es un lugar donde puede ser un consejero delegado que es considerado un gran líder, porque no se interpone en el camino de su gente; allí es un lugar donde puede ser un fantástico editor que forma un equipo sólido y trata a todos sus redactores con respeto; allí es un lugar donde puede ser un profesional de las finanzas que sabe escuchar y transmite el mensaje de que le importan más los objetivos de sus clientes que sus propias necesidades.

No tiene que ser un consejero delegado o un editor importante o un mago de las finanzas para sacarle provecho a este libro. Analice su plano personal; y determine la distancia que separa su imagen de aquí y de allí.

Usted está aquí.

Y puede llegar allí.

Pero tiene que comprender que lo que le trajo hasta aquí no le llevará hasta allí.

Que empiece el viaje.