

Título original: [The Success Delusion: Why It Can Be So Hard for Successful Leaders to Change](#)

El Engañoso Éxito: Por Qué Puede Ser Difícil Lograr Que Los Líderes Exitosos Cambien

The Conference Board Review, Enero-Febrero 2007

Por: Marshall Goldsmith¹

Cualquier ser humano, de hecho, cualquier animal tiende a repetir comportamiento si estos son seguidos por un reforzamiento positivo. Mientras más éxito tengamos, mayor es el reforzamiento positivo que se nos alimenta – y mayor es la probabilidad de experimentar la falsa ilusión del éxito.

Yo me comporto de esta forma. Yo soy exitoso. Por lo tanto, yo debo ser exitoso porque yo me comporto de esta manera.

¡Incorrecto!

¡Cuanto más alto escalamos dentro del organigrama de la organización, mayor es la cantidad de empleados que nos dejan saber que tan maravillosos somos! Nuestro comportamiento generalmente es seguido por reforzamiento positivo, aún cuando el comportamiento no posee ningún tipo de sentido. Una noche, mientras cenaba, escuché a un sabio líder militar compartiendo sus conocimientos basados en años de experiencia con un impaciente y recién decorado General, al cual le decía: “recientemente, ¿has notado que cuando haces un chiste, todo el mundo se ríe – y que cuando tu dices algo ‘inteligente’ todo el mundo asienta con la cabeza, como si realizaran un acto solemne? El recién decorado General replica: ‘pues sí, eso sucede’. El sabio General se rió y continuó: “déjame ayudarte... ¡tu no eres tan simpático, y tu no eres tan inteligente, es la estrella en tus hombros! – ¡no permitas nunca que éstas se suban a tu cabeza!”

A *todos* nos gusta oír lo que nosotros queremos oír. Nosotros queremos creer que todas esas cosas bonitas que el mundo nos dice sobre nosotros mismos. Nuestra creencia en nosotros mismos nos ayuda a ser exitosos, pero... también puede hacernos difícil el cambiar. Como el viejo General notó: ¡no somos realmente tan divertidos, como tampoco somos realmente tan inteligentes! Todos podemos mejorar si estamos dispuestos a echarnos una ojeada a nosotros mismos. Al disponernos a entender el por qué cambiar los comportamientos puede ser tan difícil para los líderes de éxito - podemos

¹ Este artículo ha sido modificado de ‘Lo Que Te Trajo Hasta Aquí No Te Llevará Allá’ (título original en inglés: *What Got You Here Won't Get You There*) por Marshall Goldsmith y Mark Reiter, *Hyperion*, 2007.

aumentar la probabilidad de comprender los cambios que necesitamos hacer - en nuestra búsqueda de llegar a ser aún más exitosos.

Por Qué Nos Resistimos al Cambio

UNUM, la empresa de seguros, publicó un anuncio hace algunos años que publicó un anuncio de un gran oso en medio de un caudaloso río, con su cuello extendido hasta el límite, sus quijadas abiertas mostrando sus dientes y colmillos. El oso estaba a punto de agarrar a un salmón mientras saltaba río arriba. El título leía: **USTED PROBABLEMENTE SE SIENTA COMO EL OSO, PERO QUEREMOS SUGERIRLE QUE USTED ES EL SALMÓN.**

El anuncio fue diseñado para vender seguros de invalidez, pero lo percibí como una poderosa declaración de cómo todos nos engañamos sobre nuestros logros, nuestro estatus y sobre nuestras contribuciones. Nosotros a menudo:

- Sobreestimamos nuestra contribución a un proyecto;
- Tenemos una elevada opinión de nuestras habilidades profesionales y del estatus que ostentamos entre nuestros colegas;
- Exageramos el impacto que nuestro proyecto aporta al beneficio general, al no considerar los costos añadidos y relacionados.

Muchas de nuestras falsas ilusiones pueden originarse de la asociación que tenemos con el éxito, no con nuestras faltas. Porque recibimos reforzamiento positivo de nuestros éxitos pasados, creemos que son profecías de grandes cosas que todavía nos aguardan.

El hecho de que los individuos de éxito tienden a crearse falsas ilusiones no es totalmente malo. Creer en nuestras maravillosas habilidades nos da confianza. Aún cuando no somos tan buenos como nosotros pensamos que somos, esta confianza realmente nos ayuda a ser mejores que si no creyéramos en nosotros mismos. ¡Los individuos realistas no poseen falsas ilusiones - simplemente son personas depresivas!

Aún cuando nuestra autoconfianza en las falsas ilusiones puede ayudarnos a alcanzar nuestras metas, también puede hacer que las mismas sean difíciles de alcanzar. De hecho, cuando otras personas nos sugieren que pudiéramos necesitar realizar cambios, nosotros pudiéramos visualizar esto como que estas personas están absolutamente y totalmente desconcertadas de la realidad.

Es una interesante respuesta en tres partes: Primero, nos convencemos de que la otra persona está confundida; que no están bien informados; y que no saben de qué están hablando – ¿estas personas se habrán confundido y me han confundido con otra persona que realmente debe cambiar? Segundo, mientras

resurge en nosotros el pensamiento de que la otra persona no está confundida - ¿tal vez la información que tiene, y su percepción de mis defectos no es la correcta? – entramos en negación. Esta crítica pudiera ser correcta, pero no puede ser tan importante – o de otra forma no fuéramos tan exitosos. Finalmente, cuando todo esto falla, pudiéramos atacar a la otra persona. Desacreditamos al mensajero – ‘¿Por qué un ganador como yo’, concluimos, ‘escucha a un perdedor como tu?’.

Estas son sólo algunas de nuestras respuestas iniciales a lo que no deseamos oír - mecanismos de defensa (negación). Al unir este con la muy positiva interpretación que las personas exitosas le asignan: (a) a su desempeño en el pasado, (b) a su habilidad de influenciar su éxito (y no simplemente considerarse una persona afortunada), c) a su optimismo de que su éxito continuará en el futuro, y (d) a su exacerbado sentido de control sobre su propio destino (opuesto a estar bajo el control de fuerzas externas), y usted tiene un volátil cóctel de resistencia al cambio.

Nuestra concepción positiva sobre nosotros mismos nos ayuda a ser exitosos. Estas mismas creencias hacen difícil que cambiemos. Las mismas creencias que no ayudaron a llegar hasta *aquí* – nuestro actual nivel de éxito, puede inhibirnos de realizar los cambios que necesitamos para llegar *allá* - el siguiente nivel que poseemos el potencial de alcanzar².

Creencia 1: Yo He Triunfado

La gente exitosa tiene una idea constante corriendo por sus venas e insertada en su cerebro: ‘Yo he triunfado. Yo he triunfado. Yo he triunfado’. Esta creencia fuerte en nuestros éxitos *pasados* nos da la fe para tomar los riesgos necesarios para nuestros *futuros* éxitos.

Usted tal vez no piense que esto le aplica. Usted quizás piense que este pensamiento es pura concepción de un ego corriendo en total desorden. Pero pregúntese a sí mismo lo siguiente: ¿Cómo tiene usted la confianza de levantarse cada mañana y prepararse para ir a su trabajo lleno de optimismo y con el ávido deseo de competir? No es porque usted se recuerde a sí mismo sus defectos o de las tentativas fallidas. Al contrario, es porque usted edita mentalmente, borra sus faltas y elige mostrarse a sí mismo el video de sus éxitos. Si usted es como las personas exitosas que yo conozco, usted se enfoca en lo positivo, transfiere las imágenes mentales de sus éxitos, aquellos momentos en los cuales usted fue la estrella, aquel momento en que usted sorprendió a todos y ganó el premio. Pudieran ser aquellos 5 minutos durante esa reunión ejecutiva, cuando tenías el control de la misma y cerraste ese argumento utilizando la frase que habías estudiado para rebatirla... (¿Quién no

² Ver ‘Cambiando el Comportamiento de las Personas Exitosas’ (título original en inglés “*Changing the Behavior of Successful People*”) por Marshall Goldsmith, en *Leading for Innovation*, F. Hesselbein, M. Goldsmith and I. Somerville (eds.), *Jossey-Bass*, 2002.

repetiría esa noticia en su mente como si fuera 'la mejor jugada' que se pasa una y otra vez en su bar de deportes favorito?). Pudiera ser el memorando que tan habilidosamente redactaste, que el Director Ejecutivo elogió y copió a toda la organización... (¿Quién dudaría en leer ese memorando otra vez en su momento de descanso?). Cuando nuestras acciones nos conducen a finales felices y nos hacen ver bien, a todos nos fascina repetirnos a nosotros mismos esos acontecimientos pasados.

Cuando se trata de aquellos pensamientos que las personas exitosas mantienen en sus cerebros, no somos auto-depreciables, somos auto-engrandecidos - y ¡eso es una buena cosa! Sin estos, nosotros no estaríamos tan animados al levantarnos cada día.

Una vez pude conversar sobre este tema con una importante figura del béisbol de las ligas mayores - cada bateador posee un lanzador con el cual él históricamente batea mejor que con otro - éste importante jugador de béisbol me dijo: "Cuando yo tengo que batear frente a un lanzador con el cual he bateado bien en el pasado, siempre salgo a batear pensando que yo '*soy el dueño*' de él. Eso me da confianza."

Eso no es una sorpresa. El pasado, para las personas de éxito, está compuesto de preludios color de rosa. Pero él llevó este pensamiento un paso más allá.

Y... "¿qué sobre aquellos lanzadores con los cuales no bateas bien?", le pregunté. "¿Cómo atacas mentalmente a un lanzador que 'te posee' a ti?" le pregunté.

"Igual", me respondió. "Salgo a batear pensando: puedo batear contra este lanzador. Lo he hecho antes contra otros lanzadores que son mucho mejor que él."

En otras palabras, no sólo pensó el bateador en sus éxitos pasados para mantener su actitud positiva - él confió en estos aún cuando su rendimiento en el pasado *no* fue tan bueno - por ejemplo, cuando la evidencia contradecía la confianza en sí mismo. ¡Las personas de éxito no beben de un vaso que está medio vacío!

Cuando el logro es el resultado de un esfuerzo de equipo - no sólo el logro de un individuo - la tendencia es de sobre-evaluar nuestra contribución a la victoria final. Una vez pregunté a tres socias que evaluaran su contribución individual a los beneficios obtenidos de la empresa. No me sorprendió ver que la suma de sus respuestas ascendió a ser el 150% del beneficio real. ¡Cada socia estimó que contribuía más de la mitad!

Esta sobrestimación de nuestro último éxito es verdad en casi cualquier lugar de trabajo. Si usted le solicita a sus colegas (encuesta totalmente confidencial) que estimen su porcentaje de la contribución realizada por éstos a su empresa, el total siempre excederá el 100%. No hay nada malo con esto. (Si el total es menor del 100%, usted probablemente necesita nuevos colegas!)

Este pensamiento: 'he triunfado', positivo como es, en la mayoría de los casos, puede convertirse en un importante obstáculo en los momentos en que se requiere cambio de comportamiento.

Las personas exitosas consistentemente se sobre evalúan al compararse con sus colegas. Yo le he solicitado a más de 50,000 participantes en mis programas de entrenamiento que se clasifiquen en términos de su rendimiento, comparándose con sus colegas. De un 80% a un 85% se clasifica a sí mismo entre los primeros 20% entre su grupo de pares – y aproximadamente un 70% se clasifica a sí mismo entre los primeros 10%. Los números se tornan aún más ridículos entre los profesionales que son percibidos como de un estatus social más elevado, como son los doctores, pilotos y profesionales de la banca.

Los Doctores pudieran ser los de mayor decepción. Yo les comenté a un grupo de Doctores que a través de mi extensiva investigación había concluyentemente probado que la mitad de todos los Doctores se habían graduado entre la última mitad de su clase. Dos de los Doctores insistieron que esto era imposible!

Todos nosotros tendemos a aceptar seguimientos de otros que son consistentes con la forma en que nosotros mismos nos vemos. Todos nosotros tendemos a rechazar o negar los seguimientos de otros que son inconsistentes con la forma en que nosotros mismos nos vemos. Las personas exitosas se sienten bien con los aportes y contribuciones que han realizado! La 'buena noticia' es que estas positivas memorias levantan nuestra confianza y nos inspiran a intentar tener y ser mucho más exitosos! La 'mala noticia' es que la ilusión que tenemos de nuestra propia imagen puede hacer que seamos duros al escuchar los seguimientos negativos y al admitir que necesitamos cambiar!

Creencia 2: Yo Puedo Triunfar

Los individuos exitosos creen que ellos poseen la capacidad de influenciar positivamente al mundo – y hacer causar que maravillosas cosas sucedan. Esto no es algo parecido a un acto de magia en un carnaval, en donde el mentalista mueve objetos con su mente, pero ¡está muy cerca de parecerlo! Los individuos exitosos literalmente creen que con la sola fuerza de su personalidad, talento e inteligencia pueden hacer que una situación se dirija hacia la dirección que ellos deseen.

Esta es la razón del porqué algunas personas levantan sus manos y dicen: “yo deseo ser un líder” cuando el jefe pide voluntarios - y otros se arrinconan, orando para que no noten su presencia!

Ésta es la clásica definición de la auto-eficiencia, y pudiera ser la fuerza central que lleva al éxito individual. Las personas que creen en que ellos pueden ser exitosos perciben oportunidades, en las mismas circunstancias y situaciones en donde los demás perciben amenazas. Los individuos de éxito no se asustan de las incertidumbres o ambigüedades, simplemente la abarcan. Los individuos de éxito se arriesgan más y alcanzan mayores resultados. Cuando se les brinda una opción, apuestan a ellos mismos. Los individuos de éxito poseen un alto ‘control interno’. En otras palabras, ellos no sienten que son víctimas de la suerte. Estos perciben su éxito en función de su propia motivación y a su habilidad - no a la suerte, a alguna circunstancia, o al destino. Ellos mantienen esta creencia aún cuando la suerte *S/* juega un rol crucial en el éxito de éstos.

Hace ya algunos años, seis de mis socios desearon comprometerse en un importante y gran proyecto. Como yo era el socio mayoritario, ellos necesitaron de mi aprobación. Yo estaba totalmente en contra de aquel negocio y les expresé que lo consideraba una idiotez. Finalmente consentí, pero a patadas y a gritos. Siete años más tarde mi personal retornó de su ‘idiótica’ inversión que excedió los siete dígitos, ¡sin tomar en cuenta los decimales! No había forma de acreditarle nada a la caída, otra que no fuere ¡mi pura y tonta suerte! Al contarles esta historia a algunos de mis exitosos amigos, ellos rehusaron percibirlo así. Ellos insistieron que mi buena fortuna era realmente una merecida rentabilidad por los años de duro trabajo, producto de mi dedicación. Las personas exitosas tienden a creer que la buena fortuna se ‘gana’ a través de la motivación y la habilidad de un individuo, ¡aún cuando no es así!

Por supuesto, esta creencia tiene mucho más sentido que la de heredar una fortuna y creer ser un hombre ‘hecho’. ¡Si naces en la tercera base, no debes pensar que has bateado un triple! Las personas de éxito creen que existe un vínculo casual entre los que ellos han hecho y los resultados que le siguen – aún cuando no existe un vínculo. Esta creencia es desilusionante, pero a la vez empoderante.

Esta creencia es ciertamente mejor que su alternativa. Tome como ejemplo las personas que compran billetes de lotería. Éstos tienden a ser exitosos. Esta es la razón por la cual la lotería gubernamental es actualmente un ‘impuesto regresivo’ en las personas pobres. Si usted cree que el éxito es una función de la suerte, usted puede muy bien comprar billetes de lotería o también comprar boletos de suerte instantánea. (Esta es la razón por la cual usted raramente ve a los millonarios raspando boletos de lotería instantánea). Y peor aún, los fieles raspadores generalmente malgastan el dinero producto de su logro, cuando

éstos llegan a ganarse la lotería instantánea. ¿Por qué? Las mismas y equivocadas creencias que les lleva a comprar los boletos le son reforzadas cuando ellos ganan.

Las personas exitosas negocian esta 'mentalidad de lotería' por una inmovible creencia en ellos mismos. Esto presenta otro obstáculo al desear ayudarlos a cambiar su comportamiento. Cuando creemos que nuestra buena fortuna está directamente y causalmente ligada a nuestro comportamiento, podemos fácilmente asumir algo que es falso. "Yo soy exitoso. Yo me comporto de esta forma. Por lo tanto, Yo debo ser exitoso *porque* Yo me comporto de esta forma. Puede ser particularmente desafiante el ayudar a líderes de éxito comprender que su éxito está sucediendo *a pesar de* algunos de los comportamientos de los cuales ellos se apoderan.

Creencia 3: Yo Triunfaré

Las personas exitosas son optimistas. Cualquier persona que haya estado en ventas conoce lo siguiente: ¡Si tu crees que vas a tener éxito talvez no lo tengas – pero si tu no crees en que vas a tener éxito no lo tendrás! Los optimistas tienden a comprometerse de forma crónica. ¿Por qué? Creemos en que podemos hacer más de lo que realmente podemos hacer.

Pudiera ser extremadamente difícil para una persona ambiciosa, con una actitud de 'tendré éxito' decirle "no" a las oportunidades que esta desea. Una importante mayoría de líderes con los cuales trabajo actualmente, se sienten ocupados - mucho más ocupados - y aún más ocupados - que antes. No están tan ocupados porque son perdedores. Están tan ocupados porque son ganadores. Ellos se están 'ahogando en el mar de las oportunidades'.

Quizás esto le ha sucedido a usted. Usted hace algo maravilloso en el trabajo. Repentinamente, muchas personas desean asociarse con su éxito. Ellos creen, absolutamente lógico, que ya que usted realizó un milagro, usted puede realizarlo de nuevo - esta vez para ellos. Pronto las oportunidades le llegan de una forma y en una constancia que usted nunca había visto antes. Puesto que usted cree en: "tendré éxito", decir "no" se le hace duro. Si no tiene cuidado, pudiera ser abrumado por los compromisos que asuma - y lo que causó que llegara a la cúspide de su éxito, pudiera causarle su caída.

En mi trabajo voluntario, mi cliente era el Director Ejecutivo de una de las organizaciones de servicios humanos más importantes del mundo. Su misión era ayudar a las personas más vulnerables del mundo. Desafortunadamente, su negocio florecía. Cuando las personas venían hacia él por ayuda, él no tenía el corazón, ni la inclinación de decir no. Todo fue enfocado por su creencia de "nosotros tendremos éxito." Como resultado, él prometió más de lo que su personal, aún el más capacitado y dedicado de sus ejecutivos podía entregar. Su mayor desafío como líder no era transferir su optimismo personal o servir de

ayuda; su mayor desafío era cómo impedir que estos compromisos no le llevaran a extenuar a su personal, evitar la rotación del personal, y hacerlos cumplir con los compromisos que él asumía.

Esta creencia: 'Yo tendré éxito' puede sabotear nuestras oportunidades de ser exitosos cuando llega el momento de cambiar nuestro comportamiento. No me excuso del hecho de que me obsesiona realizar seguimientos a mis clientes y de evidenciar si están realmente utilizando lo que yo les he enseñado – y con esto éstos alcancen un cambio positivo en su comportamiento³. Casi todos los participantes que asisten a mi programa de liderazgo *tienen la intención* de aplicar lo que ellos han aprendido en sus empresas. ¡La mayoría lo hace, y consiguen mejorar! Muchos no hacen absolutamente nada, y pudieran haber mejor gastado ese tiempo disfrutando algún programa de chistes cómodamente sentados frente a su televisor.

Cuando yo les pregunto a los 'hace-nada': "¿Por qué no implementaste los cambios de comportamiento que dijiste ibas a poner en ejecución?" la respuesta más común es: "Tenía la intención de hacerlo, pero simplemente no tuve el tiempo para realizarlo." En otras palabras, éstos individuos se sobre-comprometieron. Éstas personas sinceramente creyeron que ellos podían 'hacerlo más tarde', pero el 'más tarde' nunca llegó. Nuestro excesivo optimismo y resultante sobre-compromiso puede ser un serio obstáculo al cambio ya que nuestra negación a los seguimientos que nos son contradictorios, o sea, lo que nosotros creemos de nosotros mismos: que nuestros errores son actualmente la causa de nuestro éxito.

Creencia 4: Yo Elegí Triunfar

Las personas exitosas creen que ellos están haciendo lo que ellos han elegido realizar, porque ellos mismos lo eligieron. Ellos tienen una alta necesidad de *autodeterminación*. Cuando hacemos lo que *elegimos hacer*, estamos *comprometidos*. Cuando hacemos lo que *tenemos que hacer*, estamos *obedeciendo*.

Un niño puede ver la diferencia entre un compromiso y la obediencia. Aún un inteligente y escéptico joven como yo puede ver que algunos maestros han elegido la profesión (y realmente aman enseñar) y otros lo hacen simplemente para ganarse el pan – y los mejores maestros fueron claramente los primeros. Estos estaban comprometidos hacia sus estudiantes y no estaban controlados por las fuerzas externas (su cheque). A las personas de éxito no les gusta ser ni manipuladas ni controladas. Yo veo esto a diario en mi trabajo. Aún cuando he conseguido avanzar, de parte de alguien que puede ayudar a las personas a realizar cambios positivos en su vida, todavía encuentro resistencia. Ya he

³ Ver 'El Liderazgo es Un Deporte de Contacto' (título original en inglés: "*Leadership Is a Contact Sport*") por M. Goldsmith y H. Morgan, *Strategy+Business*, 2004

hecho las paces con el hecho de que *no puedo hacer* que las personas cambien. Sólo puedo ayudarlas a ser mejores en lo que ellos han elegido cambiar.

El entrenador de baloncesto *Rick Pitino* escribió un libro llamado “Sucess Is An Option” (*El Éxito es una Opción*). Yo estoy de acuerdo con él. “Yo elegí ser exitoso” se correlaciona muy de cerca con los éxitos en cualquier campo de acción. Los individuos no se tropiezan con el éxito; éstos lo eligen.

Desafortunadamente, conseguir que las personas exitosas digan: “yo elegí cambiar” no es una transición fácil. Significa darle vuelta a ese fuerte músculo que es el compromiso en su cabeza - Fácil de decir, duro de hacer - Cuanto más creemos que nuestro comportamiento es un *resultante de nuestras propias decisiones y compromisos, menor es la probabilidad de que queramos cambiar este mismo comportamiento*.

Hay una razón para esto, y es uno de los principios mejor investigados en psicología. Se llama: *disonancia cognoscitiva*. Se refiere a la desconexión entre lo que deseamos creer y lo que realmente experimentamos en la vida. La teoría subyacente es simple: cuanto más estamos comprometidos a creer que algo es verdad, mucho menos probable es creer que lo contrario pudiera ser verdad, incluso frente a la evidencia que nos demuestra que nosotros estamos equivocados.

La *disonancia cognoscitiva* generalmente trabaja en favor de las personas exitosas cuando éstas la aplican para alcanzar su misión. Mientras mayor es nuestra confianza en que estamos en la trayectoria correcta, menor es la creencia de que la estrategia utilizada nos va a fallar, aún cuando nos encontramos cara a cara con la evidencia inicial que nos indica que pudiéramos estar equivocados. Esta es la razón por la cual las personas exitosas no vacilan ni dudan en los momentos difíciles. La confianza que poseen en sus metas y opiniones les permite percibir la realidad a través de cristales color de rosa – y eso es bueno en muchas situaciones. Su confianza motiva a las personas a “mantener el curso” y a “no rendirse” cuando “las situaciones se ponen agrias.”

Por supuesto, este mismo principio puede trabajar en contra de las personas exitosas en el momento que deban “cambiar su curso”. El viejo adagio: “los ganadores nunca renuncian” es generalmente una verdad. Algunas veces es importante - aún para las personas exitosas - que dejen de hacer algo que simplemente no está trabajando - ¡Es duro hacer que los ganadores renuncien!

Cómo la Falsa Ilusión de Éxito nos Convierte en Supersticiosos

Éstos cuatro conceptos de éxito se filtran a través de nosotros y crean algo que no queremos creer de nosotros mismos. Y este perfil de ilusión que concebimos sobre nuestro propio éxito es realmente una forma de *superstición*⁴.

“¿Quién?, ¿Yo?” dice usted, “Yo soy una persona que poseo educación y lógica. ¡No soy supersticiosa!”

Esto pudiera ser cierto para aquellas supersticiones, como son: la mala suerte que se adhiere a uno al pasar bajo una escalera, o por romper un espejo, o al ver pasar un gato negro en nuestro camino. Muchos de nosotros despreciamos las supersticiones y las concebimos como las tontas creencias de las personas primitivas que no poseen educación. Pero muy dentro de nosotros mismos, procedemos a afirmar que no estamos tan alejados de esas tontas creencias.

No tan rápido! Hasta cierto grado, todos somos supersticiosos. En muchos casos, mientras más alto escalamos el *totem* organizacional, más supersticiosos nos volvemos.

Psicológicamente hablando, el comportamiento supersticioso proviene de la creencia de que una actividad específica que es acompañada de un reforzamiento positivo es actualmente la causa de dicho reforzamiento positivo. La actividad puede ser funcional o no - esto es, puede afectar a alguien o a algo, o puede ser un evento separado o insustancial - pero si algo bueno sucede luego de que lo hacemos, entonces creamos una conexión. Como mis estudios fueron en el campo de las matemáticas, matemáticamente hablando, la superstición es meramente la confusión de dos palabras: *correlación* y *causalidad*.

B. F. Skinner demostró cómo las palomas repetían ciertos movimientos cuando estos movimientos obedecían, por puras causalidades, seguidas de una aleatoria selección de alimento. En muchos de los casos, los líderes exitosos pueden repetir comportamientos disfuncionales cuando este comportamiento es seguido por grandes papeletas de dinero – aún cuando este comportamiento no posee ninguna conexión con aquello que lo condujo hacia el dinero.

Uno de mis más grandes desafíos es ayudar a los líderes a visualizar la confusión de sus comportamientos ‘porqués’ y ‘a pesar de’ que puede llevarlos hacia esa ‘trampa supersticiosa’.

⁴ Ver ‘Evitando la Trampa de la Superstición’ (título original en inglés: “*Avoiding the Superstition Trap*”) por M. Goldsmith, *Fast Company*, Noviembre 2004.

Ejecutando los Cambios que Necesitamos Realizar

Ahora vamos a proyectar el reflector hacia usted, ya que muy pocos de nosotros somos inmunes a la ilusión del éxito. Elija una de sus propias y peculiares comportamientos entre aquellos que no le agraden, o de las que usted sabe no le agradan a sus amigos, a sus familiares o a sus colegas. Ahora pregúntese a sí mismo: ¿Continúo haciendo esto porque pienso que está asociado de alguna forma con las experiencias positivas que me han sucedido? Examine esto más de cerca... ¿Este comportamiento le ayuda a alcanzar resultados - o es uno de esas creencias irracionalmente supersticiosas que han estado controlando su vida por años? La primera pregunta es 'el porque', la segunda es 'a pesar de'.

Superar la ilusión de éxito requiere de nosotros que vigilemos nuestras propias acciones, al mismo tiempo que nos preguntemos a nosotros mismos: "¿Es este comportamiento una razón legítima para mi éxito, o sólo me estoy engañando a mí mismo?"

El primer paso para lograr un cambio positivo de comportamiento es comprender que es difícil lograr que los líderes exitosos cambien – por todas las razones que ya hemos discutido. La realidad es que los mismos conocimientos que te han llevado al lugar que ocupas, puede ser lo que te previene de continuar hacia dónde tú deseas llegar.

Todos los clientes a los cuales sirvo como entrenador y guía profesional personalizado (Coaching), son los ejecutivos de mayor rango (CEO's) de las más altas e importantes corporaciones. A mi no se me pagaría si no pudiera demostrar cambios positivos y medibles – no como ellos pudieran juzgarse a sí mismos, más cómo éstos hayan sido evaluados por sus respectivos e importantes pares. Estos altos ejecutivos son individuos de mente brillante, personas que han alcanzado asombrosos éxitos y quienes desean ser aún mucho mejores. Incluso con toda la motivación y habilidad con que cuentan, cada uno de mis clientes constatará que cambiar su comportamiento puede ser *simple* – pero lejos de llegar a ser algo *fácil*.

¿Cómo puede usted alcanzar cambios positivos? Adquiera el hábito de preguntar a las personas que son importantes en su vida, cómo puede *usted* mejorar. Reclútelos y permita que le ayuden a llegar desde usted se encuentra (que puede ser un excelente lugar) hacia donde usted desea estar (que pudiera ser un lugar aún mucho mejor). Comprenda que su primera inclinación cuando las personas le señalen sus 'áreas a mejorar' pudiera ser pensar en que ellos están 'equivocados' o 'confundidos'. Acepte el hecho de que su creencia, como fuera alimentada por el éxito pasado – y la contribución realizada a los éxitos del equipo dirigido por usted – es probablemente una exageración. Déles 'el beneficio de la duda'. Permítase pensar que ellos pudieran estar en lo correcto y usted pudiera ser 'el confundido'.

Enfréntese a la realidad de que usted sólo va a cambiar aquello que usted elige cambiar – y que la motivación y el compromiso de cambio debe de nacer dentro de usted mismo. A menudo he escuchado a *Ed Zander*, el Presidente Ejecutivo (CEO) de *Motorola*, enseñarles a sus potenciales líderes el valor de motivar la participación. Al mismo tiempo que estoy claro de que toda decisión no debe ser tomada por mayoría de votos o a través de consenso, creo que los líderes deben de saber tomar decisiones. Luego de escuchar a las personas que respeta, sólo trabaja en los cambios que usted crea son los correctos tanto para usted como para su organización. El deseo de cambiar debe de nacer dentro de usted mismo.

Finalmente, cuídese de no comprometerse demasiado. Mantenga el proceso de cambio dentro de un curso positivo, y a la vez sencillo, enfocado y rápido. Comprenda que su natural inclinación será pensar que usted puede hacer más de lo que generalmente hace. Antes yo les sugería a los líderes elegir de 1 a 3 áreas para cambiar en su comportamiento, pero... eso era cuando yo era joven y un idealista; hoy día, les sugiero a los líderes que elijan un sólo, más importante comportamiento que deseen cambiar y mejorar.

Continúe realizando seguimientos con las personas que usted respeta, y podrá llegar a ser aún mejor. Uno de mis clientes, *George Borst*, el Presidente Ejecutivo (CEO) de la *Toyota Financial Services*, tenía mucho éxito en realizar los cambios a los comportamientos que él elegía para mejorar – ser un entrenador-guía profesional personalizado (Coach) más efectivo. Mientras revisábamos los resultados positivos de sus colegas, él tuvo una gran idea: “!Si yo voy a seguir mejorando como líder, tendré que estar trabajando en esto durante el resto de mi vida... ¿no es así?!” .

Como el sabio y experimentado General dijo: “mientras escalas los rangos y consigues esa estrella – !no permitas que éstas se te suban a la cabeza!”...comprende que cada promoción que consigas por tus esfuerzos, puede hacerte mucho más difícil el cambiar. Siempre balancea la confianza que te hizo llegar hasta aquí – donde te encuentras ahora – con la humildad que se requiere para hacerte llegar allá – donde tienes el potencial de llegar.

Traducción: Olga M. Viñas
olgavinas@hotmail.com