

10 HÁBITOS QUE BLOQUEAN TU ÉXITO COMO LIDER



AV
ADVENTURE

Introducción

Este es un documento de trabajo que desde 2011 utilizamos habitualmente en los procesos de coaching que realizamos en AddVenture. En estos años ha resultado ser un documento sugerente y útil para nuestros clientes. Les ha ayudado a pensar en sí mismos y a mejorar su liderazgo. Por eso ahora, en 2017, lo rediseñamos con este nuevo formato y lo ofrecemos a todo el mundo.

Pablo Tovar

El documento incluye 10 hábitos o patrones de comportamiento que suelen bloquear o entorpecer el liderazgo de personas de éxito, con responsabilidad sobre otros, personas que quieren dar lo mejor de sí mismas, que desean convertirse en grandes líderes.

Te recomiendo leer con calma y curiosidad este documento. Al leer el título o el primer párrafo de cada hábito quizá pienses que ello no va contigo, que ese no es «tu problema», que estás libre de ello. Mi sugerencia es que no te precipites. No solo porque muchos de estos hábitos son poco conscientes (o directamente inconscientes), sino también porque es una respuesta frecuente y automática de tu cerebro que te defiendas contra el hecho de que puedas estar reproduciendo alguno de esos hábitos (es un mecanismo psicológico denominado resistencia).

El objetivo con esta lista no es analizar cuán bueno eres o cuán libre estás de estos hábitos. Tampoco lo contrario. **La finalidad es aprender a analizarte, a conocerte con más profundidad y mejorar, para ser más efectivo, eficaz y feliz en tus relaciones con otros.**

Por ello te sugiero que encares su lectura desde otra perspectiva. Piensa que todos los hábitos aquí descritos son parte de ti. Que ya están presentes, de modo más o menos intenso. Y a partir de ahí, analiza cuáles tienen una presencia o impacto menor o insignificante y cuáles realmente están comprometiendo tus relaciones, tus resultados y liderazgo. De los 10, elige aquellos, unos pocos tan solo, en los que quieras enfocarte para mejorar tu liderazgo.

1. Adicción a ganar



Querer ganar suele ser uno de los mayores escollos de las personas exitosas.

No me refiero a que sea negativo ser competitivo, sino a que tiende a generar problemas cuando lo conviertes en un patrón que te condiciona, cuando llega a ser una obsesión que no controlas. Querer ganar es probablemente el principal desafío entre todos estos hábitos porque, en cierto modo, está en la raíz de casi todos los demás hábitos disfuncionales.

Quieres ganar cuando te juegas algo importante. Y quieres ganar, también, cuando el asunto en juego es irrelevante, cuando no merece la pena, ni el tiempo ni la energía que le dedicas.

Recuerdo a un padre jugando al baloncesto con su hijo de ocho años en el patio de casa. El juego

empezó con el padre relajado, estimulando a su hijo a que metiera canastas y se entusiasmara con el juego. A los 10 minutos, el padre se transformó; sus genes competitivos le llevaron a tomar un rol más activo, dejando claro al niño quién era el mejor. De hecho, era evidente la cara de satisfacción del padre al vencer a su hijo. Así de instintiva y dominante es la necesidad de ganar. Incluso cuando es algo trivial o cuando puedes dañar a alguien que amas, ¡quieres ganar!

Si esta necesidad imperiosa de ganar forma parte de tu patrón de conducta, sin duda va a limitar tu éxito como líder. Es más, apuesto a que ya lo ha estado haciendo desde hace muchos años. Puedes ser más exitoso si te das cuenta de este patrón, de este obstáculo en tu comportamiento y trabajas para suprimirlo en tus relaciones interpersonales.

2. Necesidad de mostrar la valía



Suele ser muy difícil para personas exitosas escuchar a otros decirles algo que ellos ya conocen, o de lo que saben, sin que su respuesta sea algo similar a: (a) «Ya lo sabía» o «ya lo conocía», (b) «Sé algo más», (c) «Sé cómo mejorarlo».

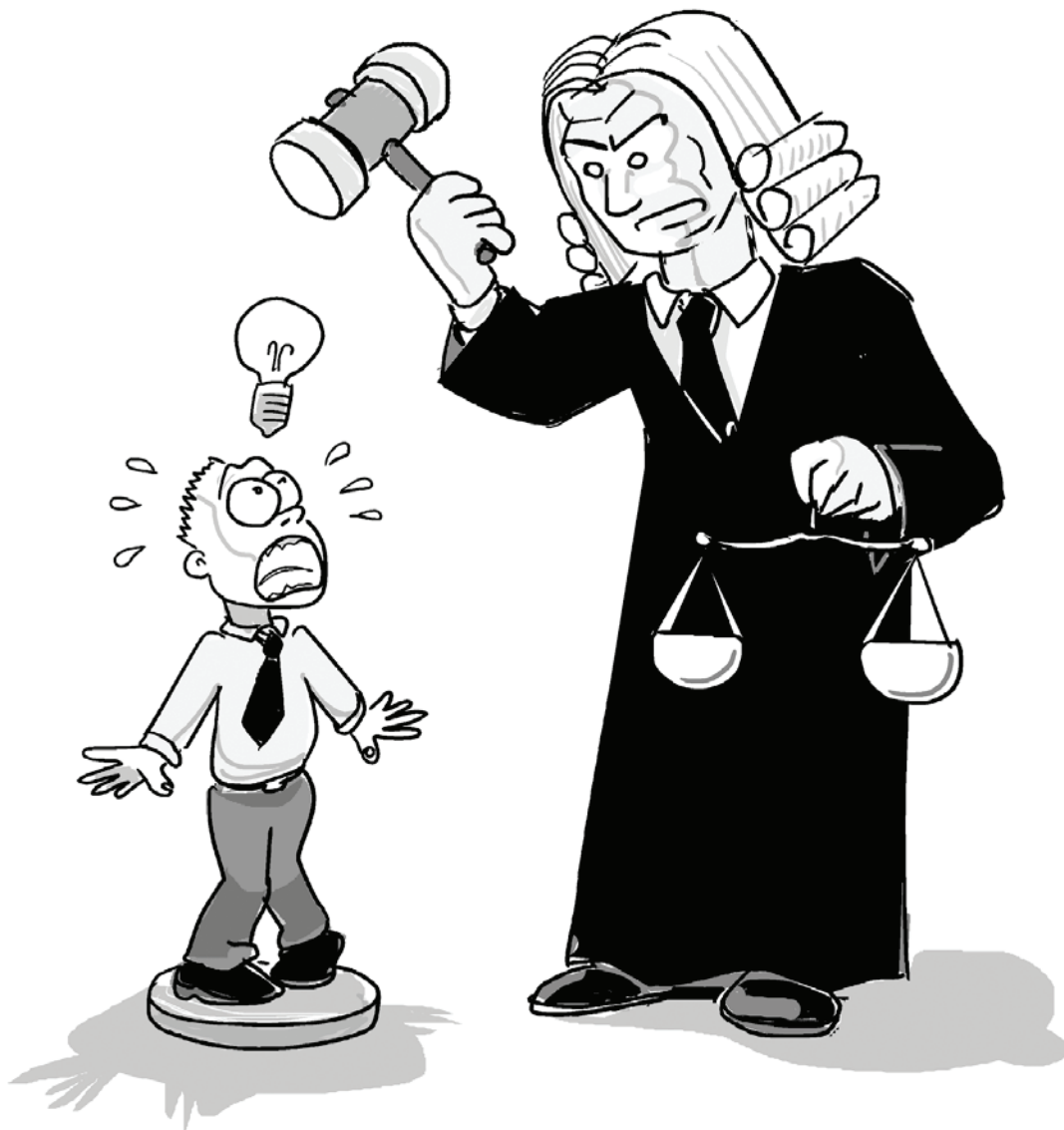
Imagina que eres director general y yo, que trabajo para ti, voy con una idea que piensas que es realmente buena. En vez de simplemente darme una palmada en la espalda y decir «¡buena idea!», tu tendencia o tu tentación (porque necesitas mostrar valía) es decir «buena idea, pero podría ser mejor si...». Con esta actitud, aun en el supuesto de haber mejorado mi propuesta original en un 10%, has reducido mi compromiso para ejecutarla en un 50%, y mi motivación para proponer nuevas ideas en otro tanto. La que era mi idea es ahora tu idea o, como mucho, nuestra

idea; me voy de tu oficina con una gran pérdida de entusiasmo.

Muchos me han confesado que no lo hacen por la necesidad de mostrar su valía, sino para aportar más valor. Es una falacia; la falacia del valor añadido. En esas situaciones, lo que se puede aportar de valor, se pierde con creces por el impacto negativo que ese comportamiento tiene en tus colaboradores (o en tus hijos, amigos, pareja...).

No quiero decir que como líder debas callarte para que no decaiga la motivación de tu equipo, sino que, cuanto más arriba estás en el organigrama de una organización, más necesitas conseguir que otros sean los que se sientan ganadores, los triunfadores.

3. Juzgar



No es apropiado juzgar cuando específicamente solicitamos a otros su opinión sobre algo de nosotros y, sin embargo, se hace más de lo que creemos.

A nadie le gusta ser criticado, ni siquiera de modo indirecto. Por eso, juzgar es uno de los modos más insidiosos de mantener a los demás alejados de nosotros y que nos impide ser mejores líderes.

Juzgar las opiniones de los demás, sobre todo cuando no son de nuestro agrado, es el modo perfecto para evitar que vuelvan a esforzarse en ayudarnos aportando su perspectiva sobre cualquier tema. No debes valorar negativamente

ningún comentario que pretenda aportar algo distinto a tu punto de vista y que provenga de algún colega, colaborador, amigo o miembro de tu familia. Con independencia de lo que pienses internamente de esa opinión o sugerencia, escucha, reserva tus pensamientos y sé agradecido.

Durante una semana trata cada idea, sugerencia u opinión que te llegue con absoluta neutralidad y con interés. Tras una semana podrás comprobar cómo has reducido de modo significativo las discusiones triviales o absurdas, tanto en el ámbito laboral como en el familiar

4. Comentarios destructivos



Los comentarios destructivos son las observaciones irónicas o incluso sarcásticas que proferimos a diario, intencionadamente o no, que solo sirven para menospreciar a otros, para dañarles o para dejar claro quién manda o quién es mejor.

Algunos clientes me comentan que también sirven para su desahogo, para expresar su frustración y descontento. Yo les digo que existen modos más sanos de desahogarse y alternativas más constructivas para mostrar su insatisfacción o descontento.

Estos comentarios destructivos son como una bomba para las relaciones interpersonales. Una vez que salen de tu boca, el daño ya está causado y es muy difícil reparar. Los haces sin pensar y, por ello, a menudo sin darte cuenta y sin recordarlos, pero ten por seguro que los destinatarios de tu desdén los recordarán durante mucho tiempo. Con frecuencia, aunque no lo deseen.

No importa que después pidas disculpas. Incluso si las disculpas son aceptadas de corazón estos comentarios suelen permanecer vivos en la memoria. Hacer comentarios destructivos es un hábito en el que podemos caer con facilidad, sobre todo entre aquellos que utilizan la franqueza como característica de su estilo de liderazgo o de relación con otros. El problema es que la franqueza se convierte con facilidad en un arma muy destructiva. Con la excusa de que algo es cierto para ti (es «tu verdad»), te permites hacer comentarios destructivos.

La clave aquí es que, el hecho de que un comentario destructivo sea cierto, es irrelevante. La pregunta apropiada no es si es cierto o no, sino si vale la pena hacerlo o no. Si aporta valor o no. Antes de hacerlo, pregúntate si ese comentario va a ayudar a los clientes, a la organización, a la persona con la que estás hablando o a la persona sobre la que estás hablando. En definitiva, pregúntate si está al servicio de alguien o solo va a satisfacer tu ego o desahogar una emocionalidad inmadura.

5. Empezar con «no», «pero» o «sin embargo»



Cuando empiezas una frase (o cláusula dentro de una frase más larga) con un «no», «pero», «sin embargo» o cualquier variación similar, el mensaje subliminal que envías a tu interlocutor es «lo que tú dices es incorrecto y lo que digo yo es correcto...».

Ello, con independencia de que el tono de voz sea suave, amigable, de aprecio de la idea o intención del otro, etc. Se trata de expresiones nada productivas.

Su uso, muchas veces de forma inconsciente, es demasiado frecuente. Son expresiones que tratan de consolidar o imponer nuestra idea o punto de vista, que pueden impactar en

los demás, bien subiendo la intensidad de la discusión (si la relación de poder es equilibrada entre las partes), bien haciendo que se repriman y se cierren (si la relación de poder es desequilibrada). Esto último es lo que suele ocurrir en el caso de muchos clientes con los que trabajo. Provocan, además, falta de compromiso y desmotivación en sus colaboradores.

Como práctica, observa durante una semana cómo otras personas utilizan estas palabras. Seguro que te sorprenderá cuán común es su uso. A continuación, pasa a observar las tuyas. Durante unos días, deja de defender tus ideas y opiniones y registra el uso de estas expresiones.

6. Mostrar a los demás tu inteligencia



Es una variación del primer o del segundo hábito: la necesidad obsesiva de ganar o de mostrar valía. Íntimamente deseamos obtener la admiración de los demás. Necesitamos que sepan que somos, al menos, tan inteligentes como ellos, si no más.

Queremos, a toda costa, sentir que somos la persona más inteligente de la reunión (o de las más inteligentes). Y es algo que normalmente se vuelve en nuestra contra. Es una necesidad que a menudo mostramos de modo sutil.

¿Te has visto alguna vez en una situación similar a la siguiente? Un colaborador tuyo irrumpe en

tu despacho con un documento que requiere tu atención con urgencia. Lo que no sabe el colaborador es que tú ya estás al tanto del asunto desde hace unos minutos u horas. ¿Cuál es tu reacción? ¿Aceptas el documento y le das las gracias sin más o de algún modo le muestras que ya estás al tanto de ello? Si haces lo segundo, tu colaborador podría pensar que te ha hecho perder el tiempo y también que ha malgastado el suyo, que no te aporta valor. Así que, al recibir el documento sobre algo que tú ya sabes, es mejor hacer una pausa para valorar si lo que vas a decir aporta o ayuda. Si no lo hace, lo mejor es que simplemente digas «gracias».

7. Hablar cuando estás enfadado



El enfado o la ira pueden tener su importancia como herramienta de gestión, de liderazgo de personas. Aunque yo siempre me pregunto a qué precio. La volatilidad emocional es algo que un líder no debe permitirse.

Al enfadarnos normalmente perdemos el control sobre lo que decimos y hacemos. Y es muy complicado liderar a otros cuando has perdido el control. No es fácil predecir cómo las personas reaccionarán ante un ataque de ira o enfado fuerte de un tercero. En el caso de relaciones asimétricas (relaciones jerárquicas) lo habitual es que aquellos con menos poder se cierren y vivan de modo reprimido un estado de tristeza, ira o resentimiento. Similar a lo que decíamos en el punto 4 sobre los comentarios destructivos.

Lo peor de estas situaciones es que reducen nuestra capacidad para cambiar. Una vez que creas tu reputación como persona emocionalmente inestable o volátil es probable que esa etiqueta te acompañe por mucho tiempo.

Por desgracia, con frecuencia será lo que muchas personas conozcan bien de ti.

Hay una recomendación eficaz para acabar con este mal hábito. Se trata de mantener la boca cerrada para que nadie sepa cómo te sientes en ese momento. Hay que morderse la lengua para mantener a raya tu tendencia natural. Aprovecha ese momento para analizar qué es lo que te hace enfadar, qué es lo que realmente te saca de quicio de esa situación. Todo a nivel interno, en silencio, introspectivamente. Y una vez que sientas los beneficios de no decir nada, de autoanalizarte, es muy probable que tengas la oportunidad de elegir otra respuesta diferente, más adecuada, más constructiva.

Las primeras veces te sentirás extraño, lo puedes ver como algo raro y «antinatural» (claro, antinatural a tu tendencia a «perder el control»). Pero poco a poco irá siendo más «natural», lo interiorizarás, consolidando, así, un nuevo hábito positivo en tus relaciones interpersonales.

8. Negativismo

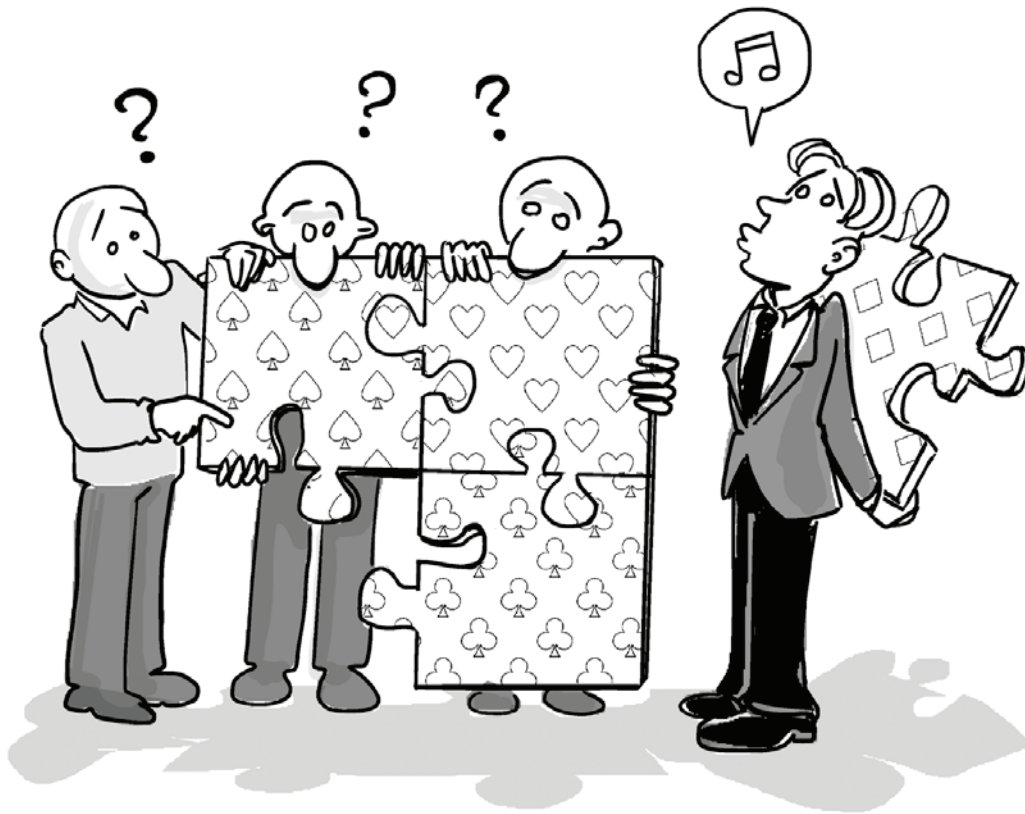


Este hábito también se podría llamar «permíteme explicarte por qué eso no va a funcionar».

Todos conocemos personas negativas que son «genéticamente» incapaces de decir algo positivo o de reconocer como buenas cualquiera de las sugerencias de terceros. Es más, podrías entrar en su despacho con la cura definitiva del cáncer y las primeras palabras que oirás serán «déjame explicarte por qué eso no va a funcionar» o algo similar. Y esa frase es puro negativismo bajo la forma aparente de querer contribuir, de deseos de aportar.

Si el negativismo es uno de tus hábitos, mi primera sugerencia es que lo registres, que analices tus conversaciones para ver cuándo lo utilizas, sobre todo si es ante ideas, sugerencias y propuestas de terceros. Si con frecuencia te observas diciendo lo de «déjame explicarte por qué eso no va a funcionar» o cualquier variación similar, entonces debes hacer algo para corregirlo. Porque el impacto de tu negativismo en el compromiso, motivación, creatividad, e incluso, autoestima de los demás puede ser devastador. Sobre todo si estás en posición de autoridad o poder.

9. Retener información



Se trata de no dar la información necesaria en cada situación. Aunque a veces lo podamos hacer para tener más poder que otros, en muchas ocasiones también es por pereza o falta de cuidado.

Es habitual en personas que exageran la virtud de la discreción. Se guardan información y dejan a otros fuera del flujo de información con la excusa de esa «virtud». Además, es un modo de darse importancia, de decir sutilmente a los demás que «yo tengo acceso a esa información y tú no». Estas mismas personas también suelen compartir información que es obvia con la apariencia de que te están haciendo el favor de revelarte un gran secreto.

Se puede apreciar este hábito de retener información en personas que siempre responden a una pregunta con otra pregunta (conocido coloquialmente como «estilo gallego»). Creen que revelar información les pone en desventaja.

Podemos ver este hábito en aquellos que no devuelven las llamadas o no suelen contestar a los correos electrónicos. O solo responden de modo parcial a lo que se les pregunta. Esta es la versión «pasivo-agresiva» de este hábito.

Algunos creen que de este modo ganan poder o consiguen ventaja. Sin embargo, consiguen el efecto contrario. Alimentan la desconfianza de los demás, promueven las suspicacias, e incluso el temor, cuando lo que realmente necesitan para ganar autoridad y legitimización es inspirar la confianza y la lealtad de los otros.

No me refiero solo a aquellos que ocultan información intencionalmente, sino también a los que lo hacen de modo involuntario, sin premeditación.

¿Cuándo lo practicamos? Cuando nos sentimos demasiado ocupados para hablar con otra persona que necesita esa información, o cuando nos olvidamos de incluir a alguien relevante en una reunión o conversación, o cuando delegamos o solicitamos a nuestros colaboradores que hagan algo, pero no les damos el contexto adecuado, ni dedicamos el tiempo necesario para mostrarles cómo hacerlo o cómo queremos que se haga.

¿Cómo evitar caer en este hábito? Simplemente compartiendo la información. De nuevo se trata de poner en marcha nuestra capacidad de autoanálisis para darnos cuenta de cuándo lo hacemos.

10. No reconocer



Si no muestras reconocimiento a alguien por su contribución al éxito de un equipo o proyecto, no solo estás tratándole de modo injusto, sino que le estás privando del impacto emocional positivo que ello tiene.

Cuando fallas en el reconocimiento, los otros se sienten olvidados, no considerados, desplazados y, consciente o inconscientemente, ello genera desmotivación y resentimiento. A este hábito se le puede considerar como una tipología del anterior («retener información»).

Ofrecer reconocimiento es el cierre perfecto para cualquier trabajo que ha salido bien, que se ha hecho adecuadamente. Es como el colofón a cualquier tarea realizada con éxito. Si no lo utilizas le estás quitando valor a ese logro.

Algunas personas dicen no dar reconocimiento porque alcanzar el éxito, conseguir logros, es algo «normal que su gente debe hacer en el trabajo». Otros temen caer en la complacencia o que el equipo baje la guardia tras el logro; entienden que negar el reconocimiento es un modo de mantener una «sana tensión»...

Mi experiencia muestra que estas personas no dan reconocimiento porque con frecuencia ni siquiera saben cómo hacerlo, entre otros motivos porque ellos no lo han recibido casi nunca. Se sienten inseguras o incómodas al hacerlo. Creen que si lo hacen, después no podrán llamar la atención, apereibir, cuando sea necesario. Es precisamente la práctica del reconocimiento lo que te da más autoridad para después poder reclamar explicaciones o responsabilidades cuando las cosas no salen como debían.

Un modo efectivo de empezar a practicar el reconocimiento puede ser haciendo una lista de todos los grupos de personas importantes en tu vida (¡incluye a tu familia!). Escribe el nombre de las más relevantes para ti de cada grupo. Piensa si alguna de ellas ha hecho algo que pueda ser reconocido.

Si la respuesta es afirmativa, entonces ofrécele tu reconocimiento. Mantén la lista activa y tenla en cuenta en tu día a día.

Un buen reconocimiento es aquel que se da contingente al hecho que se reconoce y que es específico y concreto. Ahora bien, tampoco hay que obsesionarse. ¡Un simple y sincero «gracias» puede ser suficiente!

Reconocimiento y agradecimiento

Precisamente quiero acabar este artículo con un merecido reconocimiento a las personas que me han ayudado a redactarlo.

En primer lugar, a Marshall Goldsmith. En **AddVenture** nos consideramos humildes discípulos de su larga práctica como coach ejecutivo y los hábitos aquí contenidos son una selección adaptada de los que él ha compartido en varios de sus trabajos.

En segundo lugar, a todos mi socios de AddVenture. Mi experiencia compartida con todos ellos, con miles de horas de coaching ejecutivo, ha sido fundamental en mi desarrollo como coach ejecutivo y para ser capaz de crear este artículo.

Y, finalmente, también estoy muy agradecido a los centenares de clientes de procesos de coaching ejecutivo que durante los últimos 10 años me han enseñado mucho más de lo que ellos hayan podido aprender trabajando conmigo.

Sobre el autor

Pablo Tovar es coach ejecutivo, conferenciante y experto en desarrollo del liderazgo y transformación de las organizaciones. Socio Fundador de AddVenture, y *Fellow* de Oxford Leadership, entre sus clientes recientes se encuentran empresas como Altran, BASF, Bodegas Juan Gil, Ferrovial, Inditex, L'Oréal, Novartis, Roche, Roxtec, Sanofi, Santander, Telefónica...

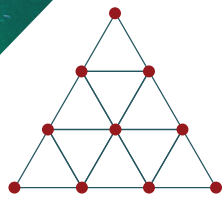
Licenciado en Psicología y máster en Dirección de Recursos Humanos, también ha cursado estudios superiores de especialización en ESADE, en el IESE y en la Universidad de Harvard. Es *coach senior* por AECOP.

Pablo empezó su carrera como profesor en la Universidad Autónoma de Barcelona. En seguida dio un giro hacia la práctica empresarial y trabajó en CEINSA como Director de Proyectos de consultoría en Compensación y Talento. Ejerció como Manager de Compensación y Beneficios en Boehringer Ingelheim y como Director de Recursos Humanos, primero para Seminis (hoy Monsanto), y después para Layetana Inmobiliaria. Desde 2008, ya como emprendedor desde su empresa **AddVenture**, vive entregado a su propósito y pasión: el desarrollo de líderes para un mundo mejor.

Pablo es autor de varios libros entre los que destaca ***Coaching para líderes cotidianos***, con el que acerca su experiencia como coach de alta dirección a todo tipo de personas. Su blog www.pablotovar.com ganó el primer premio en Expocoaching 2017 y es una referencia sobre coaching y liderazgo desde hace varios años.

Puedes contactar con Pablo en LinkedIn, en [@pablotovar](https://twitter.com/pablotovar) y en pablo.tovar@addventure.es





AV
ADDVENTURE
PROSPERANDO EN
UN MUNDO INCIERTO

Somos expertos en coaching ejecutivo para la alta dirección

Desarrollamos líderes de éxito para conseguir crecimiento rentable y responsable en sus empresas.

NUESTRO PROPÓSITO

En AddVenture compartimos vocación y propósito y sostenemos juntos un firme compromiso.

La transformación social que todos anhelamos, y en particular la empresarial, se fundamenta en la transformación personal que permite mejoras radicales de tipo cognitivo, emocional, relacional e incluso físicas. Son estas mejoras disruptivas las que permiten que una organización sea rentable de modo sostenido. **No habrá organizaciones prósperas y avanzadas si no se dan las necesarias transformaciones personales y colectivas.**

Cada transformación del *mindset* permite acceder a un nivel superior de sabiduría y sensibilidad necesarios para gestionar con éxito los cada vez más desafiantes retos a los que nos enfrentamos en el siglo XXI.

¿Habrá un número suficientes de líderes en el planeta que realice esta transformación antes de que nuestra civilización sucumba, o que nos extingamos como especie, o incluso antes de que desaparezca (destruyamos) el planeta?

Sabemos que tenemos una oportunidad única como civilización para transformarnos y liderar el cambio necesario, imprescindible. Además, nosotros también **sabemos cómo guiar el desarrollo de la cosmovisión, del *mindset*, e impulsar mentes y corazones a otro nivel más evolucionado**, donde seamos más conscientes, con una visión diferente de lo que es el ser humano, las organizaciones que creamos y el mundo en el que vivimos.

Si lo hacemos bien, **podremos influir positivamente en cómo avanzamos a través de estos tiempos desafiantes e inquietantes.**

▶ Apoyamos a directivos de éxito a hacer su siguiente transformación.

▶ Asesoramos a la alta dirección para alinear estrategia de negocio y cultura de liderazgo.

▶ Hacemos posible el crecimiento sostenible de las empresas, poniendo el foco en resultados, relaciones y reputación.



Tenemos dentro de cada uno de nosotros y a nuestro alrededor todo lo que necesitamos para crear un nuevo escenario nunca conocido antes, donde podamos florecer como humanidad y en armonía con la naturaleza de la que formamos parte.

La responsabilidad personal de cada uno es la de tomar las riendas de su propio desarrollo, de la evolución de su *mindset*, de su cosmovisión, de su lógica de acción, permitiendo y animando a otros a hacer lo mismo.

Este es nuestro sueño en AddVenture. Deseamos contribuir. Este es nuestro compromiso y nuestro propósito. Y nos apasiona hacerlo junto con nuestros clientes, con nuestras familias y con nuestros amigos. ¿Qué mejor legado podemos dejar a las generaciones venideras?

IMPULSAMOS LÍDERES TRANSFORMADORES

Nunca antes hemos experimentado un entorno más exigente, incierto, complejo y cambiante como el que tenemos hoy.

Avanzar en esta época requiere que una organización cuente con líderes con capacidades de liderazgo sin precedentes.

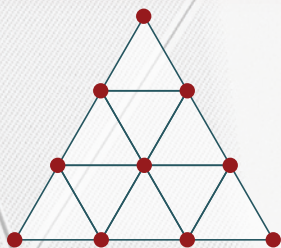
La mayor parte de los líderes contemporáneos están sobrepasados, desbordados ante los desafíos que deben enfrentar, incapaces de adaptarse y evolucionar eficazmente con suficiente agilidad y rapidez.

Cuanto mayor es la responsabilidad asumida, mayor es la complejidad de su rol, más son las paradojas y contradicciones que aparecen y mayor es la probabilidad de sentirse sobrepasados.

En AddVenture apoyamos a la alta dirección para transformar su liderazgo. Contribuimos con ello a que estos líderes puedan:

- **Innovar en lo cotidiano** para conseguir resultados extraordinarios.
- **Construir relaciones poderosas** basadas en la confianza con todos los *stakeholders* clave.
- **Ponerse en juego y mostrar un carácter** basado en fuertes convicciones sobre lo que es su propósito y valores fundamentales.
- **Actuar con valentía extraordinaria**, sin reaccionar, pero con determinación, promoviendo que otros hagan lo mismo.
- **Desarrollar otros líderes.**

Líderes que crean líderes en todos los niveles de la organización.



AV
ADDVENTURE
PROSPERANDO EN
UN MUNDO INCIERTO

(+34) 918 278 092 | info@addventure.es | www.AddVenture.es