



Harvard Business Review
América Latina

Coaching para el macho alfa

por Kate Ludeman y Eddie Erlandson

Mayo 2004

Reimpresión R0405C-E

Audaces, seguros de sí mismos y exigentes, los machos alfa logran que las cosas se hagan. Pero los rasgos que los hacen tan productivos también pueden volver locos a sus compañeros de trabajo.

Coaching para el macho alfa

por Kate Ludeman y Eddie Erlandson

Altamente inteligentes, seguros de sí mismos y exitosos, los machos alfa representan cerca de 70% de todos los altos ejecutivos. Como su nombre lo indica, son personas que no están conformes a menos que estén en la cima, que sean los que dan las órdenes.

Aunque existen muchas mujeres líderes exitosas con personalidades igualmente fuertes, hemos descubierto que las mujeres encumbradas casi nunca se ajustan al perfil completo del alfa (vea el recuadro “¿Y qué pasa con las mujeres alfa?”). Los alfa llegan a las altas esferas porque son líderes naturales, se sienten a gusto con la responsabilidad en una forma en que los no alfa jamás podrían. La mayoría de las personas se estresa cuando debe tomar decisiones importantes; los alfa se estresan cuando las decisiones difíciles no están en sus hábiles manos. Para ellos, estar al mando genera tal emoción que voluntariamente asumen niveles de responsabili-

dad que la mayoría de las personas racionales consideraría abrumadores. Es difícil imaginar la corporación moderna sin líderes alfa. Entonces, ¿por qué tantos de ellos necesitan un *coach* ejecutivo?

Resulta que las mismas fortalezas de los alfa contribuyen a que sea tan frustrante trabajar con ellos. Independientes y orientados hacia la acción, los alfa dan por sentados niveles de desempeño extraordinariamente altos, tanto para sí mismos como para otros. Como lo señaló un periodista tras conocer a Jack Welch y a Andy Grove en una sola semana: “¡Caramba! Son impresionantes y estimulantes, pero me alegra no trabajar para ellos”.

Los alfa piensan muy rápido, y ello puede impedirles escuchar a otros, especialmente los que no se comunican en el lenguaje alfa. Su impaciencia los lleva a pasar por alto detalles sutiles pero importantes. Además, los alfa tienen una opinión acerca de todo, y rara vez admiten

que éstas puedan ser erróneas o incompletas. Desde muy temprano en la vida, los alfa se dan cuenta de que son más inteligentes que la mayoría, quizás aún más que sus padres y maestros. Como adultos, creen que sus ideas son únicas, por lo que confían plenamente en sus instintos.

Como su intuición es muchas veces acertada, los alfa se sienten justificados para destacar los defectos en las ideas o argumentos de otras personas. El resultado es que sus colegas se sienten intimidados, lo que dificulta aprender de los alfa. Cuanta más presión siente un alfa para desempeñarse, más tiende a cambiar desde un estilo de liderazgo constructivo y desafiante a uno intimidante e incluso abusivo. Las organizaciones se vuelven disfuncionales cuando la gente evita tratar con un alfa difícil y, en vez de ello, lo evitan o simplemente le muestran un respeto insincero.

Con un estilo cognitivo impenetrable y analítico, los alfa están ansiosos por aprender sobre negocios, tecnología y diferentes “cosas”, pero tienen poca o ninguna curiosidad natural por las personas o los sentimientos. Se basan en datos exhaustivos para sacar conclusiones de negocios, pero a menudo se forman un juicio instantáneo y tenazmente inamovible acerca de otras personas. Como creen que prestar atención a los sentimientos, incluso a los propios, perjudica la ejecución del trabajo, son muy inconscientes del efecto que tienen sobre otros. Juzgan a sus colegas que no pueden controlar sus emociones, pero a menudo fracasan en darse cuenta cómo ellos manifiestan su propia ira y frustración.

Cuanta más autoridad ejecutiva logran los alfa, más presión sienten y más pronunciados se pueden volver sus defectos. Los alfa son perfectos para cargos ejecutivos intermedios, donde su principal papel es gestionar procesos. Pero al acercarse al nivel de CEO se espera que se conviertan en ejecutivos que inspiren a la gente. Por desgracia, la mayoría de las organizaciones no es buena en ayudar a los alfa a realizar la transición necesaria, la que puede ser el mayor desafío de sus carreras.

Los alfa requieren de un *coach* ejecutivo experimentado, porque les cuesta pedir ayuda o incluso reconocer que la necesitan. Por lo general, son tercos y resistentes al feedback. Después de todo, no han llegado donde están por ser reflexivos. Pese a lo mucho que les gusta hablar de rendición de cuentas, a menudo no pueden ver que es su propio estilo de comunicación, en vez de las fallas de otros, el que crea el obstáculo. Se sienten incómodos si muestran vulnerabilidad o si toman un respiro de la acción constante. El proceso de *coaching* a veces los hace sentirse improductivos y fuera de control.

Pero un *coaching* ejecutivo eficaz mejora las capacida-

des individuales, y no transforma al alfa en un blandengue irreconocible. El desafío del *coach* es preservar las fortalezas de un alfa mientras corrige sus debilidades. Un *coach* no debe socavar el énfasis del alfa en los resultados, sino mejorar el proceso para lograrlos. Para el alfa, esa distinción es de suma importancia.

En 2001, Dell personificaba el arquetipo del alfa corporativo; toda la cultura corporativa giraba en torno a la obtención de resultados. Pero a medida que la empresa maduraba y el sector tecnológico enfrentaba su peor caída, el CEO Michael Dell y el presidente Kevin Rollins sintieron la necesidad de cambiar la forma en que la organización lograba sus resultados. Querían mejorar el trabajo en equipo entre ellos y otros altos ejecutivos, y buscaban desarrollar una cultura corporativa más madura y acogedora.

Michael y Kevin eran respetados en toda la organización por su perspicacia intelectual y su juicio superior. Pero también se les consideraba exigentes y, a veces, intimidantes. No era de extrañar que la mayoría de los altos ejecutivos de Dell también mostrasen clásicos estilos de liderazgo alfa. Dada su naturaleza profundamente analítica, Michael y Kevin iniciaron el proceso de cambio reuniendo datos e invitándonos a realizar entrevistas de 360 grados a todo el equipo ejecutivo. No era la primera vez que Dell nos había ocupado para un *coaching* ejecutivo, pero fue un proceso intenso y centrado, impulsado por un extraordinario compromiso de las altas esferas.

Nunca es fácil recibir feedback crítico, pero en Dell se ha vuelto una parte importante de la cultura. Michael y Kevin pusieron un ejemplo para otros líderes al aceptar mensajes difíciles de su equipo y al hacer compromisos visibles con el proceso de *coaching* y mejoramiento. El feedback de 360 grados permitió a Kevin darse cuenta de que su imagen de hombre excesivamente crítico y obstinado obstaculizaba su capacidad para inspirar a la organización. La gente pensaba que él no los escuchaba, porque se precipitaba a dar sus propias sugerencias en vez de fundarse en las ideas expresadas por otros. En sus esfuerzos por ayudar a los altos ejecutivos a mejorar su desempeño, él dificultaba que ellos apreciaran sus aportes.

Michael, por su parte, llegó a ver que su fuerte énfasis en lo analítico a veces lo hacía parecer lejano y “transaccional”, incluso para sus colegas más valiosos. Mediante el proceso de 360 grados, aprendió que su gente lo consideraba difícil de interpretar y que anhelaba un feedback más directo. Le sorprendió enterarse de que su actitud de “festejar por un nanosegundo” había hecho que la gente sintiera que sólo era tan valiosa como los resultados del

Kate Ludeman es fundadora y CEO de Worth Ethic en Carpinteria, California. Eddie Erlandson es un vicepresidente senior de Worth Ethic y ex jefe de staff del St. Joseph Mercy Hospital, en Ann Arbor, Michigan. Juntos han realizado coaching a más de 1.000 altos ejecutivos. Son los autores de Radical Change, Radical Results (Dearborn Trade Publishing, 2003). Se les puede encontrar a través de su sitio web www.worthethic.com.

trimestre pasado. Michael y Kevin también se enteraron de que la tensión entre ambos causaba ansiedad en el equipo ejecutivo, algo que nadie había dicho antes.

Ellos resolvieron mejorar su liderazgo individual y conjunto, transformando su relación desde “suficientemente buena” a “magnífica”. Como símbolo de este compromiso, construyeron oficinas adyacentes separadas por una puerta de vidrio siempre abierta. Ahora usan recordatorios humorísticos para atraer la atención mutua. Michael le dio a Kevin una motoniveladora de juguete y le pidió que la pusiera sobre su escritorio cada vez que creyera que Michael trataba de pasarle por encima. Kevin recibió un peluche de Jorge el Curioso para recordarle de abrirse más a las nuevas ideas de otros. Lo que empezó hace casi tres años como un compromiso personal para realizar cambios desde arriba a abajo, ha

mejorado las metas de la organización, modificado el perfil del ejecutivo ideal de Dell y ha llevado al lanzamiento de una iniciativa de cultura llamada el “alma de Dell”. Michael y Kevin, y todos los altos ejecutivos de Dell, reciben regularmente feedback de 360 grados, lo que garantiza que los datos reunidos sean lo más recientes y objetivos posible.

Las trampas en el *coaching* de alfas

Como casi todos los alfa, Michael y Kevin necesitaban ayuda para superar las limitaciones de su estilo y verse a sí mismos como los ven los otros. Pero los alfa requieren cierto tipo de *coaching*. El *coach* ejecutivo más apropiado tiene mucha experiencia en el manejo de superestrellas

¿Y qué pasa con las mujeres alfa?

Pídale a la gente que identifique machos alfa en su lugar de trabajo y rápidamente le dará una lista. Pero pregúntele si trabaja con alguna mujer alfa y se confundirá. ¿Son ésas las mujeres muy inteligentes? ¿Las mejores en lograr que se hagan las cosas? ¿O las mandonas? Es fácil identificar a las líderes exitosas, pero a menudo es difícil categorizarlas. En nuestro trabajo con altos ejecutivos, hemos visto a muchas mujeres que poseen algunos de los rasgos del macho alfa, pero a ninguna que lo posea todos.

Las mujeres pueden ser tan impulsadas por los datos y obstinadas como los machos alfa y pueden lidiar igualmente bien con el estrés, pero la gran mayoría de ellas valora más las relaciones interpersonales y presta más atención a los sentimientos de las personas. Las mujeres que ocupan altos puestos generalmente se sienten cómodas con la responsabilidad y el control, pero no buscan dominar a las personas y las situaciones como lo hacen los machos alfa. Aunque son igualmente talentosas, ambiciosas y prácticas, a menudo alcanzan puestos de autoridad por su excelencia en la colaboración y son menos inclinadas a recurrir a la intimidación para lograr lo que quie-

ren. Es más probable que las mujeres líderes usen un “martillo de terciopelo”, tendiendo a expresar las órdenes como sugerencias amables.

Al igual que los hombres alfa, algunas líderes tienen problemas con la ira y la intimidación, y pueden ser defensivas y resistir las críticas. Sin embargo, el ambiente corporativo —y la sociedad en general— tolera mucho menos estas características en las mujeres que en los hombres. Así, muy pocas mujeres con estas tendencias alcanzan los puestos ejecutivos.

Las mujeres en la cima pueden ser tan difíciles de entrenar como los hombres alfa. Ambos han tenido un enorme éxito con su estilo particular, lo que les dificulta ver la necesidad de cambio. Pero debido a que las mujeres entienden más fácilmente la importancia de la motivación positiva y las limitaciones de las culturas impulsadas por el temor, es menos probable que eviten los asuntos interpersonales. Quizás no disfruten más que los hombres alfa al profundizar en las zonas “sensibles”, pero están más dispuestas a hacerlo porque entienden que inspirar y motivar a la gente es tan importante como perseguir la idea correcta.

Al igual que sus contrapartes masculinas, la mayoría de las mujeres que tienen poder sigue patrones de conducta bien definidos, pero éstos pueden ser más difíciles de reconocer. Al tratar con las mujeres líderes, hay que buscar señales reveladoras, tal como se hace con los machos alfa. A menudo se

sienten heridas por un feedback crítico que recibieron al comienzo de sus carreras, por lo que muchas mujeres se abstienen de criticar a otros en un esfuerzo por mantener el buen ánimo de la gente. Al proyectar una imagen más afirmativa y aprobadora que los hombres alfa, pueden hacer creer a sus subalternos directos que todo anda bien, cuando no es así. Después éstos sienten que se les ocultó información cuando descubren que sus puestos están en peligro y que no se les dio oportunidad de corregir los problemas antes que fuera demasiado tarde.

Las mujeres líderes se sienten menos cómodas con el conflicto, mientras que los machos alfa prosperan con él. Cuando al hombre alfa no le gusta algo, lo hace saber fuerte y claro. Una mujer líder puede estar menos dispuesta a ventilar en público un problema si no prevé una aprobación rápida. Al estar más interesada en colaborar y encontrar soluciones que beneficien a todos, con gusto debatirá una idea hasta provocar las emociones de alguien y entonces retrocederá en vez de presionar para lograr una solución. Los colegas varones a menudo malinterpretan este estilo de comunicación indirecta. De hecho, algunas de nuestras clientas han sido acusadas por colegas de ser politiqueras y tener agendas ocultas. Una mujer líder debe estar consciente de que su estilo indirecto puede generar desconfianza entre ciertos tipos de hombres. Lo que ella llama diplomacia, él lo llama maniobras políticas.

y en enfrentar a los bravucones. No hace falta que sea un alfa, pero resulta útil tener características en común, tales como la orientación analítica y un estilo directo de comunicación. Cuando un *coach* ejecutivo fracasa en ayudar a los alfa y sus organizaciones, a menudo se debe a que cae en una de tres trampas, cada una de las cuales puede detener el proceso de un solo golpe.

Primero, algunos cometen el error de jugar “suelto y liviano”, es decir, se comportan en forma demasiado pasiva, reaccionando al alfa en forma circunstancial, echando mano a su propia experiencia y perspectiva no ejecutiva. Los alfa no son gente suelta y liviana, y no verán al *coach* que actúa de ese modo como creíble o pertinente. El alfa piensa que, después de todo, el tipo de persona que se convierte en un *coach* ejecutivo es demasiado agradable y sensible para entender lo que realmente se necesita para lograr resultados. Si un alfa cree que su *coach* planea convertirlo en un debilucho ultrasensible, nunca le dará una oportunidad.

Una segunda trampa es el excesivo secretismo. Comprendiblemente, todos quieren tener un alto grado de confidencialidad en su trabajo. Algunos creen que la forma de lograr que un alfa se abra es asegurarle que nadie más en la organización se enterará de sus vulnerabilidades. Al tratar de proteger al cliente, un *coach* puede crear, sin querer, un hoyo negro organizacional: se invierte mucho esfuerzo en ello y nada parece salir jamás de allí. Pero es importante no operar en un vacío. El *coach* sólo comprenderá realmente los problemas que rodean la conducta del alfa si busca el aporte de sus compañeros de trabajo. Y el alfa sólo terminará con la omnipresente desconfianza organizacional que él mismo ha creado, si habla abiertamente de su compro-

miso con el cambio.

Se debe incluir a los compañeros de trabajo en el proceso de *coaching*, porque la mejora duradera requiere que todo el sistema evolucione. En muchas organizaciones se aconseja a los colegas no interferir con la conducta del alfa, lo que involuntariamente permite y perpetúa los patrones indeseables. Por mucho que los colegas puedan haber detestado la conducta que el alfa está aprendiendo a modificar, al menos ésta era predecible. Cuando el alfa empieza a cambiar como resultado del asesoramiento, se vuelve impredecible. Eso puede ser inquietante para los colegas, a menos que estén incluidos en el proceso.

Al poseer una personalidad intimidante y un poder genuino, el alfa espera que el mundo le muestre una deferencia apropiada. Pero los *coach* deben evitar a toda costa la tercera trampa: doblegarse ante ellos. Esto puede hacer la diferencia entre una relación constructiva o una irrelevante entre ambos. Esto último fue lo que ocurrió con George Allen, ex vicecomandante del Defense Supply Center, una unidad de negocios de US\$ 10.000 millones de la Defense Logistics Agency. George es un típico macho alfa. En una de nuestras primeras reuniones entró como una tromba al salón e ignorando nuestras manos extendidas, anunció: “No desperdiciemos mi tiempo ni el de ustedes. He sido así por 30 años y es improbable que cambie”.

En vez de tratar de convencerlo de que se sentara y examinara el feedback organizacional que le habíamos traído, dijimos: “Muy bien. Usted está ocupado y nosotros podríamos usar las cuatro horas para hacer otros trabajos. No desperdiciemos su tiempo ni el nuestro si usted no quiere realizar ningún cambio”. Empezamos a cerrar la carpeta llena de gráficos de colores brillantes

Cuando las fortalezas se vuelven debilidades

Atributo del alfa	Valor para la organización	Riesgo para la organización
Confiado de sí mismo y testarudo	Actúa con decisión; tiene buena intuición	Es de mentalidad cerrada, tiránico e intimidante
Muy inteligente	Ve más allá de lo obvio; da saltos creativos	Ignora o degrada a colegas que disienten de él
Orientado hacia la acción	Produce resultados	Es impaciente; se resiste a los cambios de proceso que podrían mejorar los resultados
Altas expectativas de desempeño para sí mismo y para los otros	Fija y alcanza metas altas	Está constantemente insatisfecho; no aprecia ni motiva a otros
Estilo de comunicación directo	Mueve a las personas a actuar	Genera temor y una cultura de cumplimiento aparente y llena de chismes
Altamente disciplinado	Altamente productivo; encuentra tiempo y energía para un alto desempeño y para mantenerse en forma	Tiene expectativas poco razonables respecto de sí mismo y de otros; no percibe los signos de agotamiento
Poco emocional	Extremadamente bien enfocado y objetivo	Es difícil relacionarse con él; no inspira a los equipos

donde se trazaban sus fortalezas y debilidades, cuando él ordenó: “¡Esperen! ¿Qué es eso?”. Ese cambio en el interés fue nuestro primer paso para establecer un proceso eficaz de *coaching*.

Coaching a la manera correcta

Es probable que cualquier ejecutivo con problemas interpersonales haya recibido muchos feedback al respecto antes que nosotros llegáramos. De modo que, o nunca entendió bien los problemas, o no ve ninguna ventaja en cambiar. En los últimos 14 años hemos perfeccionado el proceso de asesorar a los alfa para que respondan por sus rarezas de personalidad y para ayudarlos a ver por qué deben cambiar su conducta.

Obtenga su atención. La mejor manera de captar la atención del alfa es con datos, copiosos, creíbles y consistentes. Por eso siempre obtenemos feedback de 360 grados. Entrevistamos a todos los subalternos directos del alfa, a media docena de empleados de alto potencial que están bajo la autoridad de sus subalternos directos, a todos sus colegas en la unidad de negocios y a cualquier persona de la organización con la que él compita. Nuestra meta es brindar pruebas irrefutables de que su conducta no funciona tan bien como él cree. Dejamos que los datos moldeen nuestras preguntas. Si se nos dice, por ejemplo, que él es un mal comunicador, presionamos para obtener detalles: ¿Es vago? ¿No presta atención? ¿No comparte información? ¿Interrumpe? Luego preguntamos por el impacto de esos rasgos de comunicación: ¿Cómo afecta su estilo acelerado el trabajo de sus colegas?

Una evaluación de 360 grados es una llamada de atención para la mayoría de los alfa. Exclaman: “¡Vaya! Éstas son personas que respeto profundamente, gente con un muy buen desempeño, ¿y piensan eso de mí? No puedo creer que tengan miedo de responder o que piensen que soy terco y cerrado ante sus opiniones”.

Exija su compromiso. Una vez captada la atención del alfa, tenemos el apalancamiento necesario para enfrentarlo a asuntos desagradables. Debido a que es práctico y determinado, si se le muestra una forma más fácil de producir resultados inmediatos, por lo general la adoptará. Pero antes de proseguir, insistimos en su compromiso total con el proceso de cambio. Y lo aclaramos con dos preguntas simples: ¿Quiere cambiar? ¿Está usted dispuesto a hacer lo que sea necesario, incluyendo permitarnos ayudarle?

Esperamos hasta obtener un claro sí o no, destacando cualquier indicación no verbal que señale que no está comprometido (como decir sí mientras mueve su cabeza en sentido negativo). Si la respuesta es negativa, no continuamos. Es un desperdicio de nuestro tiempo y del dinero de su empresa.

Hable su lenguaje. Los alfa piensan en términos de diagramas, gráficos y métricas, así que para lograr

el máximo impacto presentamos nuestros datos de ese modo, en lenguaje alfa. Transformamos el feedback reunido en las entrevistas de 360 grados en métricas, y luego inundamos al alfa con datos cuantitativos para cerciorarnos de que valora la información lo suficiente como para actuar con base en ella. El recuadro “Comunicarse en lenguaje alfa” resume respuestas literales al feedback de 360 grados, ilustrando de una manera visualmente poderosa los riesgos inherentes al estilo alfa. Él puede ver inmediatamente sus áreas de fortaleza resaltadas en verde y las áreas que requieren mejora, en rojo.

Golpéelo con suficiente fuerza para que le duela. Después de entregar el feedback, revisamos y discutimos los comentarios verbales de sus colegas, organizados en aptitudes y temas. El alfa podría enfrentarse con afirmaciones tales como: “Es brillante, pero no sabe nada sobre las personas”, y “Su necesidad de meterse en escaramuzas intelectuales y de demostrar que siempre tiene la razón aliena al equipo”. Preservamos deliberadamente el lenguaje con carga emocional que hemos oído para ayudar al alfa a percatarse de las consecuencias de su conducta. Muchos alfa han dado garrotazos de feedback a lo largo de sus carreras y nuestro proceso les da una cucharada de su propia medicina. Puesto que creen que “para ganar hay que sufrir”, responden notablemente bien al lenguaje fuerte. Regulamos el nivel de dolor, manteniéndolo lo suficientemente alto para obtener toda su atención, pero también presentando los cambios como alcanzables. Es en este punto donde el respeto insincero frecuentemente da lugar a una genuina comprensión. Uno de nuestros primeros clientes alfa lo resumió en forma memorable: “¡Es como si tuviera un mal olor interpersonal! Sólo que hasta ahora nunca entendí lo desagradable que era”.

Despierte su curiosidad y sus instintos competitivos. El feedback duro invariablemente genera una actitud defensiva. Por lo general, el alfa cree que todos los demás se vuelven defensivos mientras que él sólo está diciendo la verdad. Le señalamos los indicios de su propia actitud defensiva y le mostramos cómo esa mentalidad le impide aprender. Otra herramienta de medición de los alfa, la escala de Actitud Defensiva-Abierta, ha resultado sumamente eficaz para despertar los instintos competitivos de los líderes alfa (vea el recuadro “¿Cuán defensivo es usted?”). Las conductas defensivas, tales como brindar prolijas explicaciones o expresar una culpa sutil, le son insatisfactorias. Pedirle al alfa que observe su propia actitud defensiva lo motiva a ver cuán rápido puede encontrarse a sí mismo y cambiar hacia una mentalidad más abierta.

Cinco pasos para que el alfa crezca

Para cambiar, el alfa debe primero tener conciencia de sus propias motivaciones, abrirse más a las opiniones

contrarias de sus colegas y sentirse más confiado ante el desafío público. También debe aprender a entregar un feedback que sea útil en vez de traumático. Al asesorar a un alfa, nos concentramos en cinco metas que le ayudarán a convertirse en un líder motivacional de equipos de alto desempeño.

Admita su vulnerabilidad. Nuestra experiencia sugiere que cuando un alfa admite que tiene miedo o pide ayuda, el impacto sobre su equipo es profundamente positivo. Por lo tanto, un hito clave es cuando un alfa expresa temor o expone su vulnerabilidad.

La cultura corporativa de Dell empezó a cambiar cuando Michael Dell y Kevin Rollins compartieron los resultados de sus evaluaciones de 360 grados con sus equipos ejecutivos y, finalmente, con cientos de gerentes de la empresa. Revelar sus imperfecciones fue un momento difícil para ellos, pero esa acción los humanizó ante los ojos del equipo e hizo que se volvieran más inspiracionales ante el resto de la organización.

Como lo comentó recientemente un director general: “Debido a que Michael y Kevin compartieron con nosotros su feedback, todos estamos compartiendo nuestros resultados con nuestros propios equipos. Nos hemos vuelto más abiertos, lo que crea camaradería y confianza. Conocer los cambios que mis colegas están tratando de hacer en sus estilos de liderazgo también me hace más fácil señalar las conductas que me molestan. Después de que alguien revela que periódicamente lanza granadas en las reuniones, pero quiere dejar de hacerlo, todos estamos autorizados para recordárselo y lo hacemos”.

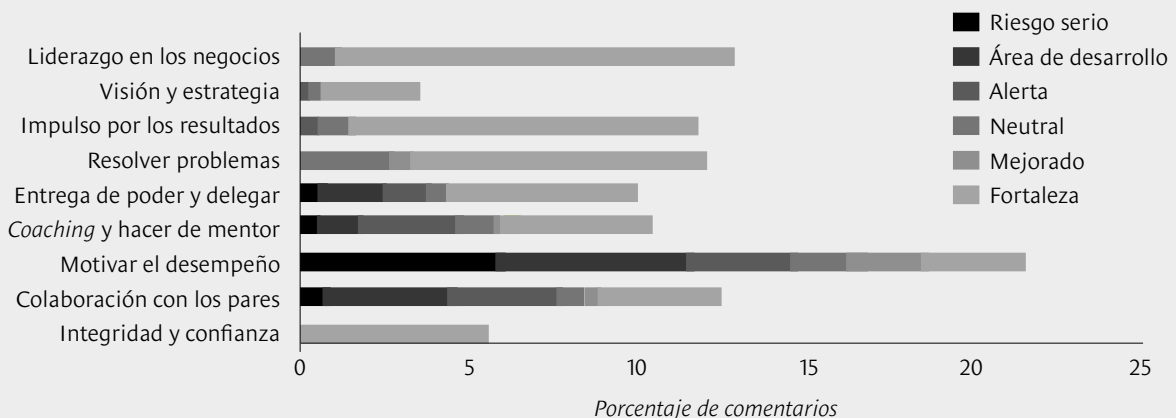
Es normal que el alfa quiera que el *coaching* y el feedback sean privados, pero no se pueden ignorar las motivaciones de sus colegas. Es posible que algunas personas quieran desquitarse, otras esperen que el alfa finalmente reconozca todo su arduo trabajo, y algunas incluso deseen que la telenovela continúe. La transparencia pública ayuda a despejar el ambiente, permitiendo que toda la organización avance. Cuando un alfa revela los rasgos que está tratando de mejorar, ayuda a convencer a su equipo de que él toma en serio el cambio. Las preguntas del alfa tales como “¿De qué manera lo puedo apoyar?”, “¿Cómo puedo relacionarme mejor con usted?” o “¿Cómo puedo dirigirlo más eficazmente?” abordan viejos rencores de una manera nueva, abriendo un diálogo totalmente nuevo en toda la organización. Cuanto más fuerte y dominante sea el ejecutivo, mayor será el impacto de la transparencia.

Acepte rendir cuentas. Los alfa tienden a sentirse muy responsables por su propio desempeño, pero les cuesta aceptar la responsabilidad que tienen en el desempeño de otros. Nunca hemos encontrado un alfa que no trate de inculpar a otro de los problemas de desempeño. La culpa a menudo es sutil, pero mientras se mantenga oculta los problemas no se van a corregir. De hecho, hasta que el no alfa acepte su parte de responsabilidad en un problema, éste simplemente no desaparecerá.

Cuando hablamos de responsabilización, sugerimos que los alfa usen la “regla de tres”: si un problema ocurre sólo una vez –por ejemplo, si alguien de su equipo no cumple con un plazo importante– bien podría ser

Comunicarse en lenguaje alfa

Como los alfa están muy orientados hacia los datos, les damos un feedback con el que puedan identificarse fácilmente. Este gráfico empezó con 50 páginas de comentarios de 35 personas respecto a un solo macho alfa durante su evaluación de 360 grados. Organizamos el feedback en temas y aptitudes clave y luego trazamos gráficamente las respuestas. El alfa puede ver de un vistazo lo que sus colegas piensan son sus fortalezas (verdes) y debilidades (rojas), ayudándole a centrarse primero en las áreas donde más necesita mejorar.



que otra persona sea la única responsable. Pero si ocurre tres veces –si, por ejemplo, la misma persona incumple tres plazos o tres personas no cumplen plazos significativos– entonces el alfa debe asumir cierto grado de responsabilidad y preguntarse qué debe hacer de manera distinta.

Para eludir su responsabilidad, con frecuencia los alfa le dan un nombre peyorativo a una destreza que no poseen. Por ejemplo, un cliente alfa usaba el término “politiquería” como excusa para no lograr ciertas metas. Le ayudamos a ver que no se trataba de política, sino que el verdadero problema era que él sólo tenía una herramienta para lograr lo que deseaba: el martillo. “Politiquería” era una cortina de humo para ocultar el hecho de que no sabía persuadir a las personas para que cambiaran de opinión.

Las presentaciones que toman demasiado tiempo para llegar al meollo del asunto son una de las cosas que más irritan a los alfa. Por eso, a menudo se adelantaban, suponen que ya entienden los puntos clave e interrumpen a los presentadores antes que puedan comunicar adecuadamente su información. En vez de solidarizar con la impaciencia de los alfa, señalamos que es responsabilidad del líder enseñarle a su equipo a presentar apropiadamente la información. Ayudamos al alfa a distinguir entre culpar a otros y asumir su parte de la responsabilidad. Si él se queja de que las reuniones duran demasiado y pierden el foco, le pedimos que se fije en cómo él está perdiendo el tiempo y lo alentamos a considerar qué entrenamiento u orientación adicional podría darle a su organización para corregir esos problemas. Si se frustra porque otros no entienden la gravedad de un problema, le preguntamos si él se ha comunicado en una forma que promueva la acción. Si se enoja porque sus pares en la cúpula se niegan a modificar una decisión pese a que ello evitaría un enorme problema, le preguntamos si ha expresado sus puntos de vista de una forma que mueva a las personas a ayudarlo. Si siente la necesidad de criticar un enfoque o proceso, lo estimulamos más bien a aportar sus propias ideas. El paso más valioso que un alfa puede dar es asumir que cualquier cosa que se desarrolle en la organización es resultado directo de algo que él ha hecho (o ha dejado de hacer), y no la culpa de otra persona.

Aunque suena paradójico, cuando un líder admite que se ha equivocado y que necesita cambiar, se le percibe como más confiado y valeroso que cuando insiste en tener la razón. Eso fue lo que descubrió el contraalmirante Dan McCarthy, jefe del Naval Supply Systems Command, cuando nos pidió ayudarlo a mejorar el flujo de comunicaciones ante los nuevos desafíos creados por la Operación Libertad Duradera. El contraalmirante, un hombre grande de personalidad fuerte, inicialmente respondió al feedback dado en una reunión grupal de 30 de sus altos oficiales con una larga explicación y justificación.

Pero se contuvo y reconoció públicamente su actitud defensiva, asumiendo plena responsabilidad por el problema y por la forma en que su estilo contribuía al mismo. Asombrados al principio, los miembros de su equipo empezaron rápidamente a seguir su ejemplo, identificando formas en que cada uno podía mejorar las comunicaciones.

Conéctese con las emociones subyacentes. Al alfa no le gustan las emociones, porque no se pueden controlar. Cree que obstaculizan la lógica y perjudican la toma de decisiones. Reconocerá que desempeñan un papel en motivar a cierto tipo de personas, por ejemplo, en una convención de ventas. Pero las emociones no juegan un papel importante a la hora de motivarlo, lo que hace que desconfíe de ellas. Irónicamente, a menudo el alfa está conectado con emociones no reconocidas que en realidad nublan su juicio. Él tiende a estar desconectado de sus sentimientos hasta que éstos estallan en forma de ira. Y bajo esa ira a menudo se ocultan otras emociones. A veces es el temor de que su empresa tome el rumbo equivocado; a veces es la decepción por no haber guiado más eficazmente a su equipo. Ese temor y ansiedad subliminal pueden ser un verdadero problema para los alfa, porque esas sensaciones se pueden confundir con la intuición (esa palpitación en las entrañas, ¿es ansiedad o una corazonada de que algo no encaja?). Por lo tanto, es importante que los alfa aprendan a distinguir entre la intuición y la ansiedad.

Nuestro *coaching* se concentra en lograr que el alfa reconozca sus emociones subyacentes mientras están todavía en el insignificante nivel de “palpitación en las entrañas”, mucho antes que ocurra la gran erupción. Ligar las emociones con sensaciones físicas hace que el proceso parezca más concreto. Si podemos ayudar al alfa a sentir más plenamente una emoción, es menos probable que ésta se desate en momentos inapropiados. Si el alfa puede decir cuándo están empezando a intensificarse sus sentimientos, puede canalizarlos constructivamente y evitar un ataque de rabia.

Equilibre elogios con críticas. Los alfa se sienten incómodos al dar y recibir elogios, y son inflexibles respecto a no parecer suaves. Un ejecutivo fuerte, dicen, se siente cómodo “diciendo las cosas como son”. De esta manera, cerca de 80% de las conversaciones que un líder alfa tiene con su equipo contendrán comentarios críticos.

Bajo la renuencia del alfa a expresar agradecimiento hay una percepción de sí mismo de que él no requiere ni responde al feedback positivo. Ayudamos al alfa a ver que la gente reacciona automáticamente con resistencia y una actitud defensiva ante las críticas, mientras que una mezcla de feedback positivo y negativo suele motivar a la gente para cambiar. No pretendemos que el alfa reemplace todas las críticas por elogios, sino que queremos que use ambas.

Un brillante ejecutivo alfa al que entrenamos hace poco tiene una extraordinaria capacidad para identificar lo que falta en una solución de negocios. Esto ha conducido a sus equipos a docenas de grandes avances tecnológicos, pero no ha sido suficiente para inspirar un desempeño individual o el compromiso de sus empleados. Tras muchas sesiones de *coaching* empezamos a observar que, aunque generalmente él estaba abierto a nuestras ideas y dispuesto a actuar, no nos entrenaba mucho trabajar con él. Su falta de feedback o reconocimiento resultaba desalentadora, incluso para nosotros.

Cuando se lo hicimos saber, quedó perplejo. “Pero si yo estoy pasando todo este tiempo con ustedes. No lo haría si no creyera que estoy obteniendo mucho de esto”. Sus palabras tenían sentido, pero lo que le había parecido obvio a él no lo era para nosotros. Entonces se dio cuenta de que su tendencia a criticar, en vez de va-

lidar, provocaba temores y dudas sobre sí mismos entre los miembros más valiosos de su equipo. Hizo una lista de lo que él apreciaba en cada persona de su equipo –no un feedback relacionado con tareas específicas, sino comentarios que reflejaran más los talentos y aportes generales de cada persona– y lo expresó públicamente. Su equipo disfruta ahora de un ánimo que nunca antes había tenido.

Jim Gibbons, presidente y CEO de National Industries for the Blind, es el tipo inusual alfa que fácilmente expresa aprecio. En una sesión para fortalecer el equipo realizada fuera de la empresa, él quería que todo su equipo ejecutivo experimentara el poder del elogio. Así, pedimos a todos los presentes que anotaran sus niveles de energía antes y después de un período de 20 minutos en el que cada uno de ellos manifestó su apreciación por todos los presentes. Aunque el equipo dudó al comienzo, finalmente participó. Al final del ejercicio, para sorpresa general, todos reportaron mayores niveles de energía y optimismo. Todos los equipos con los que trabajamos expresan resultados similares.

Como el alfa tiende a pensar que todos los demás son exactamente como él, a menudo le preocupa que la gente equipare elogio con manipulación. Teme que si les dice a las personas que están haciendo las cosas bien, eso elogio se les suba a la cabeza y dejen de trabajar tan arduamente, y que incluso exijan un aumento de salario. Ayudamos al alfa a identificar sus temores respecto a mostrar aprecio haciendo que completara dos oraciones:

- Cuando la gente me aprecia por lo que hago, a menudo pienso que _____.
- Si expresara agradecimiento a alguien, temo que _____.

Luego trabajamos con él para identificar las barreras que levanta para no recibir un elogio merecido. Éstas incluyen descartar el elogio, esquivarlo, menospreciarse a sí mismo, explicar, bromear, distraer y responder a un elogio con un cumplido. Finalmente, le ayudamos para que aprenda a expresar aprecio en forma eficaz. Una versión ampliada de “¡Buen trabajo!” generalmente no basta para motivar a la gente. Le decimos al cliente que ponga en una lista a cada persona de su equipo y a todos los pares de los que depende para su éxito. Luego le pedimos que escriba lo que valora de cada uno de ellos. Para lograr un impacto máximo, ese feedback debe ser genuino y específico. Debe explicar cómo el desempeño de esa persona ayuda al alfa y a la empresa. Luego el alfa debe manifestar sus sentimientos positivos hacia la persona, expresando

¿Cuán defensivo es usted?

Muchos alfa creen que mostrar interés cuando alguien les habla demuestra un alto grado de apertura cuando, de hecho, eso es apenas lo mínimo que uno debe hacer para no ser tildado de defensivo. Los alfa pueden usar esta herramienta para trazar su progreso hacia una mentalidad más constructiva y para ver la impresión que produce su comportamiento en otros.

Altamente abierto

- +10 Planear el cambio, involucrar a otros, fijar metas de referencia e implementar
- +9 Comunicar un entusiasmo genuino respecto a un cambio
- +8 Pensar en voz alta, estableciendo nuevas asociaciones respecto al problema
- +7 Asumir plena responsabilidad por el problema y sus ramificaciones
- +6 Solicitar información y ejemplos respecto al problema
- +5 Cuestionarse abiertamente sobre el rol que juega en la creación de un problema
- +4 Expresar una curiosidad genuina acerca del asunto y cómo resolverlo
- +3 Expresar aprecio por el mensajero, sin importar el contenido del mensaje
- +2 Resumir puntos clave sin interrumpir sus propios pensamientos
- +1 Parecer interesado, respirar, demostrar una postura abierta

Adelanto crítico: preferir la curiosidad más que estar en lo correcto

- 1 Mostrar un interés cortés mientras internamente se prepara la refutación
- 2 Explicar detalladamente su punto de vista
- 3 Justificar acciones con una poderosa lógica y una interpretación de los eventos
- 4 Interrumpir para dar su punto de vista
- 5 Interpretar comentarios como un ataque y sentirse incomprendido
- 6 Convencer de que usted tiene razón y que ellos están equivocados
- 7 Responder de manera seca y dar a entender su irritación de manera no verbal
- 8 Culpar o quejarse de alguien que no está presente
- 9 Intimidar o atacar al mensajero
- 10 Aparentar estar de acuerdo, pero sin intención de hacer lo que usted dijo

Altamente defensivo

su aprecio varias veces y con palabras diferentes para que la persona realmente “capte el mensaje”.

Tome conciencia de los patrones. David era un CEO inspirador y perspicaz, pero también tenía un problema de temperamento. Por lo general era una persona cálida y fácil de relacionarse. Pero en reuniones tensas invariablemente se enojaba, se enrojecía y hablaba en un tono áspero y entrecortado que intimidaba a las personas, aunque nunca alzaba la voz. Para ayudar a David a tomar conciencia de este destructivo patrón de conducta, buscamos sus orígenes. Le pedimos que evocara la primera vez que actuó así y recordó que cuando tenía cuatro años golpeó en la cabeza a su hermano de seis años después que éste le quitara uno de sus juguetes por centésima vez. Su hermano nunca lo volvió a hacer. David se desternilló de risa al darse cuenta de que, básicamente, había estado usando el mismo patrón desde entonces, y reconoció que era improbable que este método motivara a sus altos ejecutivos.

Las personas tienden a deslizarse hacia un conjunto de roles dramáticos y predecibles que provienen de la dinámica familiar y escolar en la que crecieron. Muchos problemas interpersonales en el trabajo se deben a que la gente inconscientemente superpone la imagen de un miembro de su familia a un compañero de trabajo. Para un ejecutivo de rango menor, el alfa puede parecer un padre exigente o despertar en un par la rivalidad de un hermano. En el trabajo casi nadie es inmune a esta sutil dinámica familiar. Genera las intrigas, el desahogo y las quejas tras bambalinas que caracterizan a tantas organizaciones.

Vemos y somos vistos por el mundo a través de nuestros personajes, mediante los papeles en que nos vemos o en los que otros nos ven. Éstos actúan como lentes distorsionados y tiñen el mundo según sus necesidades. El Rebelde deliberadamente ve el mundo como lleno de personas contra las que hay que luchar. El Conductor piensa que todo el mundo necesita supervisión y disciplina. El Competidor ve a otros como ganadores o perdedores. Nuestras proyecciones se entrelazan con las de otros, de modo que la conexión y la comunicación auténtica se vuelven casi imposibles.

Para superar este problema, le decimos al alfa que cualquier conducta extrema o patrón recurrente indica que ha caído en uno de sus personajes. Al darles nombre a los personajes y revelar cómo funcionan, podemos empezar a concientizar al alfa respecto a su conducta. Los Bulldozers, por ejemplo, pasarán por encima de las personas si lo consideran necesario para hacer las cosas bien. Algunos miembros de su equipo se vuelven entonces Víctimas quejasas, que retienen las buenas ideas porque no quieren que el Bulldozer les pase por encima.


Lograr que los miembros del equipo abandonen estos personajes improductivos es un subproducto del *coaching* de un alfa. Un equipo ejecutivo de una em-

presa farmacéutica *Fortune* 500, que había recibido un extenso *coaching* sobre personajes, estaba debatiendo si procedía o no con una nueva adquisición. Al aumentar la intensidad de la discusión, el grupo se dividió en campos polarizados. El CEO y el director de operaciones promovían firmemente la adquisición, mientras que los ejecutivos más conservadores se mostraban renuentes. La tensión invadía la sala. De pronto el director de finanzas, un hombre corpulento y rudo, atrajo la atención de todos agitando los brazos y rugiendo: “¡Ya viene Don Energúmeno y no lo puedo parar!”.

La risa rompió instantáneamente la tensión. Al nombrar a uno de sus propios personajes temidos, él lo superó magistralmente. Su conciencia de sí mismo despejó el camino para que el grupo analizara fríamente los hechos. Así, el CEO abandonó su personaje de Urdidor, y junto al director de operaciones cedió en su posición original, evitando así una adquisición riesgosa. Si hubiera aparecido la versión inconsciente de Don Energúmeno, nadie se habría reído. Los otros miembros del equipo habrían intensificado el drama, lo habrían ignorado o habrían desaparecido y los objetivos de la reunión se habrían olvidado. En vez de ello, su conciencia y honradez estimularon a otros a renunciar a sus defensas y avanzar hacia una resolución constructiva.

Qué esperar del *coaching*

Los posibles clientes suelen preguntar cuánto toma el proceso de *coaching* y qué tipos de resultados interinos pueden esperar. La respuesta varía ampliamente, dependiendo de factores tales como amplitudes a nivel de involucramiento de la organización en el proceso de *coaching*, el grado de dedicación de la persona a dicho proceso y cuán plenamente la cultura de la empresa acepta este proceso. Para algunos alfa, un feedback de 360 grados seguido por medio día de *coaching* y unas cuantas llamadas telefónicas es todo lo que se necesita para percibir un cambio. Los alfa con menos conciencia de sí mismos normalmente necesitan medio día de sesiones de *coaching* al mes por un período de tres a doce meses.

Por lo general, los cambios de conducta empiezan a mostrarse al cabo de tres o seis meses, al cosechar el cliente los frutos más fáciles de alcanzar de nuestros esfuerzos iniciales de *coaching*. Los cambios sostenidos toman cerca de un año. Pero la meta del *coaching* es cambiar toda la dinámica del equipo, y no simplemente tratar al alfa como un problema individual. Después de dos años, una organización puede estar bastante avanzada en su transformación, al convertir a un equipo ejecutivo disfuncional y combativo en uno cooperativo y con confianza. 

Reimpresión R0405C-E