



Harvard Business Review

América Latina

¿Puede usted enfrentar el fracaso?

por Ben Dattner y Robert Hogan

¿Puede usted enfrentar el fracaso?

por Ben Dattner y Robert Hogan

Las respuestas inapropiadas ante el fracaso pueden descarrilar su carrera. Descubra qué “tipo” de persona es usted y use estas estrategias para cambiar sus malos hábitos.

En su brillante película de 1950, *Rashomon*, el cineasta japonés Akira Kurosawa narra cuatro veces una violación y un asesinato, desde las perspectivas de cuatro personajes. El mensaje es claro: personas diferentes pueden ver los mismos hechos de formas radicalmente distintas.

Este fenómeno es particularmente evidente en el trabajo cuando hay que abordar el bajo desempeño y el fracaso. Un resultado que un empleado considera satisfactorio puede ser visto como inaceptable por su jefe. Cuando un proyecto claramente fracasa, los participantes no concuerdan en las razones del fracaso. Estas reacciones y sus efectos en las relaciones del trabajo, suelen volverse más problemáticas que el hecho que las causó. Por ello, la forma en que las

personas responden al feedback negativo es de gran importancia para los ejecutivos y las organizaciones, además de un determinante clave del éxito profesional.

Piense en el caso de una empresa farmacéutica que buscaba que la FDA (Food and Drug Administration de EE.UU.) aprobara un nuevo uso para un medicamento existente (algunos detalles han sido cambiados para proteger la confidencialidad del cliente). Wendy, una talentosa investigadora, estaba a cargo del análisis de datos a gran escala requerido para presentar la solicitud de aprobación. Pensó en varios enfoques y recomendó el que, a su juicio, equilibraba mejor la necesidad de precisión y amplitud con el imperativo de terminar el trabajo

Reconozca su tipo

Las 11 personalidades de más abajo tienen reacciones disfuncionales ante la culpa.

Estos tipos representan a cerca de 70% de la población estadounidense.

CULPAN A OTROS

EXTRAPUNITIVOS

EXCITABLE: "GUARDIÁN VOLÁTIL"

Sobrerreacciona ante los errores pequeños
Dictamina prematuramente los fracasos

CAUTO: "RETRAÍDO SENSIBLE"

Espera que ocurra el fracaso
Está demasiado a la defensiva para aprender del feedback

ESCÉPTICO: "OBSERVADOR PRECAVIDO"

Cree que será culpado injustamente
Sólo ve críticas en los consejos constructivos

RELAJADO: "CULPADOR RACIONALIZADOR"

Busca y da excusas
Suele culpar al que estaba a cargo de la tarea

SE INCULPAN

INTRAPUNITIVOS

DILIGENTE: "MICROGESTOR"

Se critica a sí mismo incluso por sus errores pequeños
Le preocupa tanto el fracaso que probablemente sufra "parálisis por análisis"

CONSCIENTE DEL DEBER: "MÁRTIR"

Acepta más culpa de la que corresponde para preservar las relaciones de trabajo
Se culpa con tanta dureza que los demás suelen abstenerse de criticarlo

NIEGAN SU CULPA

IMPUNITIVOS

AUDAZ: "LA GRAN FIGURA DEL LUGAR"

Se enfurece o siente herido cuando lo culpan
Se congracia con sus superiores con la esperanza de que no lo culpen

MALICIOSO: "EQUILIBRISTA ARRIESGADO"

Niega su rol en el fracaso; podría incluso negar que hubo un fracaso
Distorsiona la información para evitar la culpa

RESERVADO: "SOÑADOR INDIFERENTE"

Ignora el feedback potencialmente útil
No parece importarle el fracaso ni la culpa

VIVAZ: "ACTOR DRAMÁTICO"

Espera que le perdonen todos y cada uno de los fracasos
Prefiere ser culpado que ignorado

IMAGINATIVO: "SOÑADOR ASERTIVO"

Ofrece explicaciones complejas para los fracasos
Parece ansioso de que lo culpen en el futuro pero le es indiferente que lo culpen en el presente

rápidamente y dentro del presupuesto. Su jefe, George –el jefe de estadísticas de la empresa– estuvo de acuerdo con su plan y juntos lo presentaron al vicepresidente de asuntos médicos, Donnie. Si bien Donnie habría preferido un enfoque más minucioso, reconoció que sería más caro y validó la recomendación de Wendy y George.

Tras meses de trabajo, el análisis no pudo demostrar la eficacia del medicamento en el nuevo uso y la solicitud a la FDA debió ser desechada. Las reacciones fueron diversas. Donnie culpó al departamento de estadísticas, en especial a George, por recomendar el enfoque que se siguió. George no creía que la culpa fuera suya ni de su equipo y se molestó con Donnie por permitir que las presiones financieras influyeran en la opción escogida por todos. No les era fácil trabajar juntos. Mientras tanto, Wendy sintió que había fracasado personalmente y comenzó a tener problemas para enfocarse en sus otras tareas.

¿Cómo podían estas tres personas tener percepciones tan diferentes respecto de la misma situación?

Cuestión de "tipos"

La psicología de la personalidad nos da un marco basado en investigaciones de la ciencia de la conducta, el que permite identificar y analizar cómo las personas responden al fracaso y asignan culpas por él. Tras usar datos sobre varios cientos de miles de ejecutivos de todos los sectores, hemos identificado 11 tipos de personalidad que probablemente tendrán respuestas disfuncionales ante el fracaso. Por ejemplo, está el Escéptico, que es muy astuto acerca de las personas y de los cánones de conducta de la oficina pero también extremadamente sensible a las críticas y siempre sospecha que será traicionado; está el Audaz, que piensa en grande, que suele estar equivocado pero nunca tiene dudas y que se niega a reconocer sus errores, cuyas consecuencias se agravan; y está el Diligente, que trabaja duro y se fija en los detalles, tiene estándares muy altos

para sí y los demás, pero también es un microgestor obsesionado con el control, que aliena a sus subordinados al tratarlos como niños. Estos tipos representan cerca de 70% de la población de EE.UU. (vea el recuadro “Reconozca su tipo”).

Los 11 tipos pueden dividirse en tres grandes categorías propuestas por el psicólogo Saul Rosenzweig en la década de los 30, las que se basaban en un test desarrollado por él para medir la rabia y la frustración. Algunas personas son *extrapunitivas*, inclinadas a culpar a otros injustamente. Otras son *impunitivas*: o niegan que hubo un fracaso o niegan su participación en él. Y otras son *intrapunitivas*, a menudo juzgándose con demasiada rudeza e imaginando fracasos donde no los hay.

En nuestro ejemplo de la farmacéutica, Donnie, un tipo Excitable, ejemplifica las tendencias extrapunitivas. Culpa al equipo de estadísticas en vez de aceptar algún grado de responsabilidad personal o de atribuir el fracaso al medicamento. Las respuestas extrapunitivas son muy comunes en el mundo de los negocios. Aparentemente, cada vez que los ejecutivos atestiguan ante el Congreso de EE.UU. —ya sea Tony Hayward, el entonces CEO de BP, exculpándose por el derrame de petróleo, o Richard Fuld, el entonces CEO de Lehman Brothers, negando ser culpable de la crisis financiera— apuntan con el dedo a cualquier otra organización distinta de la suya. Es interesante notar que mucho antes de que ellos se encontraran en el banquillo de los acusados, tanto Hayward como Fuld ya habían sido acusados de culpar a otros injustamente (HBR trató de contactar a Hayward y Fuld para darles la oportunidad de responder, pero no recibimos ninguna respuesta).

El jefe de estadísticas, George, es un Audaz de carácter impunitivo que negó que él y su equipo tuvieran algo que ver con el mal resultado. Una ejecutiva bastante famosa quien ha sido acusada por este tipo de conducta es Carly Fiorina, ex CEO de Hewlett-Packard. Sus molestos ex subordinados la describieron como una persona que se autopromocionaba para

llamar la atención y que ignoró los desafíos de la integración y las operaciones del día a día tras la fusión de HP con Compaq en 2002 y que, además, no asumió ninguna responsabilidad cuando la empresa combinada no estuvo a la altura de su potencial. Cuando el consejo de administración de HP sugirió que delegara más autoridad a su equipo y más poder a los jefes de las unidades clave de negocios, ella se negó y después fue despedida (cuando HBR contactó a la jefa de gabinete de Fiorina sobre este artículo, se negó a hacer comentarios).

Si bien son menos comunes que los tipos de personalidad extrapunitivos e impunitivos, las personas con tendencias intrapunitivas también pueden ser problemáticas. La investigadora Wendy es una Diligente que exhibe esta conducta al echarse demasiada culpa encima. Esto podría deberse en parte a su género: debido a la socialización y a otras influencias culturales, las mujeres se inclinan más que los hombres a ser intrapunitivas.

El tema subyacente de nuestra investigación es que muchos ejecutivos perciben y reaccionan al fracaso de maneras inapropiadas y por ello les cuesta aprender de él, llevando después a más fracasos. Muchos de nosotros en algún momento hemos asignado (o eludido) la culpa para nuestro propio beneficio, sólo para después tener resultados negativos; por el otro lado, podríamos exagerar con la autocrítica, terminando en parálisis y estancamiento. Para fomentar un ambiente de trabajo productivo y prosperar en él, necesitamos reconocer y superar estas tendencias.

Cómo cambiar sus tendencias

Por suerte, los ejecutivos de todos los niveles de las organizaciones, en todas las etapas de sus carreras, pueden corregir sus respuestas defectuosas ante el fracaso. He aquí algunos pasos que debería dar:

Cultive la autoconciencia. Primero, es importante determinar si usted cae en alguna de las tres categorías. Varios tests de personalidad podrían ayudarle a determinar su estilo de interacción. Si bien el Indicador Myers-Briggs es tal vez

el más conocido, otros tienen un soporte más empírico. Un modelo ya consolidado que creemos particularmente útil es el Big Five, que mide lo abiertas a la experiencia, responsables, extrovertidas, agradables y neuróticas que son las personas, junto con subfactores de estas dimensiones. Muestra muy bien cómo uno lidia con el fracaso propio y ajeno. Por ejemplo, usted podría encontrar que su puntuación es alta en el subfactor *impulso al logro* de la dimensión de la responsabilidad, lo que indica que usted podría decepcionarse fácilmente si no logra sus metas ambiciosas. O usted podría tener una puntuación alta en el subfactor de *rabia* del neuroticismo, lo que sugiere una tendencia a culpar a otros desproporcionadamente por errores pequeños y a exagerar su gravedad (para evaluarse según estas cinco dimensiones y sus subfactores, puede realizar el test IPIPNEO, gratis [en inglés] en personal.psu.edu/j5j/IPIP/ipipneo120.htm).

Otro ejercicio útil es reflexionar sobre los acontecimientos o trabajos desafiantes en su carrera, pensando en cómo los manejó y qué podría haber hecho mejor. Podría pedirles a colegas de confianza, mentores o coaches que evalúen sus reacciones y sus explicaciones ante los fracasos. Ponga mucha atención a las sutilezas de la forma en que las personas le responden en situaciones normales de trabajo y pida feedback de 360 grados, formal o informal; podría sorprenderse con lo que descubra.

Por ejemplo, un CEO del sector de los medios con quien trabajamos, un Excitable, no veía problemas en su hábito de señalar, con énfasis y en público, los errores menores de sus subordinados. Durante un proceso de coaching ejecutivo, supo que sus empleados creían que era extrapunitivo. Se dio cuenta de que ellos tenían una visión de mundo más jerárquica que la suya y que había subestimado el impacto que sus críticas tenían en ellos por el hecho de que los decía su jefe. También llegó a aceptar que los errores pequeños debían ser tratados de otra manera que los grandes y que el feedback sobre ellos debía ser equilibrado con expresiones de aliento.

Cuando se está frente a un fracaso, no responda impulsivamente. No siempre se puede corregir lo malo, pero casi siempre se puede hacer que las cosas empeoren.

La autoconciencia también es útil para las personas en las otras dos categorías. Si descubre que otros suelen ver fracasos donde usted no o si le cuesta encontrar ocasiones en las que ha fracasado, usted puede ser un impunitivo (o al menos arriesga a convertirse en uno). En el otro extremo, si el temor a fracasar lo tiene siempre ansioso o si los colegas suelen decirle que las cosas no están tan mal como usted cree, usted podría ser un intrapunitivo.

Si bien no todos tienen el tiempo, la inclinación o los recursos para obtener el coaching o la asesoría necesarios para sacar a la superficie y abordar estos profundos temas psicológicos respecto del fracaso y la culpa, todos pueden realizar este tipo de reflexión y beneficiarse con ella.

Cultive la conciencia política. Aun cuando usted haya analizado su conducta y crea que actúa apropiadamente respecto de la culpa, sus colegas podrían estar en desacuerdo. Como lo aprendió un CEO del sector de los medios, usted debe conocer a su audiencia y reconocer que cada situación es diferente. La conducta apropiada en el pasado podría ser percibida como extrapunitiva, impunitiva o intrapunitiva en un rol o una empresa nueva. Mientras la autoconciencia le ayuda a entender los mensajes que usted envía, la conciencia política le ayuda a entender los mensajes que reciben los demás. Esto requiere que usted sepa cómo su organización define, explica y asigna la responsabilidad por los fracasos y cómo trata de remediarlos.

Tome el caso de un director de operaciones que acababa de unirse a una organización sin fines de lucro del sector salud. Como parte de una iniciativa de cambio a gran escala, se le pidió que liderara un equipo especial que identificaría los procesos ineficientes y haría recomendaciones para mejorarlos. A otros miembros del equipo ejecutivo se les asignó liderar otros grupos. Como estaba demasiado ocupado con el trabajo del día a día, el director de operaciones y su equipo no hicieron lo que se les pidió. Cuando el CEO convocó a una reunión para hablar sobre los progresos de los diversos grupos y compartir sus hallazgos, el director de operaciones, un Reservado, simplemente describió las actividades de su equipo sin mencionar los plazos sin cumplir ni su incapacidad de entregar algún resultado. Esto enfureció al CEO; percibió que la conducta del director de operaciones era impunitiva y sintió que daba un mal ejemplo para los otros equipos. Por suerte, el CEO no era de los que culpaba a los demás. Después de la reunión, le dijo privadamente al director de operaciones que si bien pudo ser inevitable que no cumplieran con el cronograma, debía asumir la responsabilidad por su retraso. El director de operaciones se dio cuenta de que la cultura de esta organización era distinta de la que había conocido en otras empresas. En sus trabajos anteriores, se esperaba que los líderes escondieran sus deficiencias, no que las reconocieran como una forma de mostrar su compromiso con mejorar. El director de operaciones debió aprender a autocriticarse, de manera apropiada y en público, para tener éxito en su nuevo trabajo.

La conciencia política involucra encontrar la forma correcta de abordar el fracaso dentro de su organización, departamento y función específicos. Una persona intrapunitiva podría ser eficaz en una empresa pequeña y con bastante camaradería, pero tendría que actuar de otra manera en una firma más grande y más competitiva, donde los rivales pueden sacar ventaja. Una jefa extrapunitiva que apenas suavizaba sus críticas cuando dirigía un

departamento de ventas por su cuenta, tendría que bajar más el tono si codirige un equipo interdivisional.

Adopte nuevas estrategias. Una vez que usted está consciente de sus malos hábitos, puede avanzar hacia respuestas adaptativas más abiertas. Las estrategias que se requieren pueden servir para cualquiera de los tipos disfuncionales. La primera es *escuchar y comunicar*. Suena obvio, pero la mayoría de nosotros olvida recopilar el feedback suficiente y explicar bien nuestras acciones e intenciones. En especial cuando se trata de atribuir méritos o culpas, nunca asuma que sabe lo que piensan los demás ni que entienden cuál es su pasado.

La segunda es *reflexionar sobre la situación y las personas*. Al final de cada proyecto o ciclo de desempeño, piense en las cosas que lo pudieron empujar a usted o a otros hacia reacciones extrapunitivas, impunitivas o intrapunitivas. ¿Cómo respondió? ¿Cómo lo hicieron sus colegas? ¿Estaban todos en la misma sintonía? Si no fue así, ¿por qué? ¿Qué efecto tuvieron en el resultado los factores situacionales e interpersonales?

La tercera estrategia es *pensar antes de actuar*. Cuando al parecer se está frente a un fracaso, no responda impulsivamente ni de inmediato. No siempre se puede corregir lo malo, pero casi siempre se puede hacer que las cosas empeoren al sobre-reaccionar en una situación altamente delicada. Si usted se vuelve extrapunitivo, los demás pueden tomarse impunitivos. Si usted se pone intrapunitivo, tal vez los demás le echarán más culpas a usted. Dése un tiempo para considerar diversas interpretaciones posibles del hecho y para imaginar varias formas de responder.

La cuarta estrategia es *buscar una lección*. Los errores ocurren. A veces la culpa es de un colega o de un grupo de colegas. A veces la responsabilidad le corresponde a usted. A veces no es culpa de nadie. Examine los matices y el contexto y después cree y pruebe hipótesis sobre las causas del fracaso; así podrá evitar que ocurra de nuevo.

Cuando el talentoso director de tecno-

logía de una empresa de internet, un Escéptico, descubrió que la alta rotación de personal de su departamento era causada por su estilo de liderazgo extrapunitivo, según las palabras de sus subordinados, decidió usar estas estrategias. Antes reprendía a su equipo si los proyectos se atrasaban o no cumplían con sus objetivos, negándose a escuchar alguna explicación. Ahora entendió que el problema no era que sus empleados carecieran de competencias; lo que sucedía era que no siempre comprendían sus instrucciones y temían pedir que se las clarificaran. Entonces, su primera medida fue asegurarse con ellos de que todos entendieran lo que él quería. Si de todas maneras los resultados no eran satisfactorios, su respuesta inicial seguía siendo la crítica, pero ahora dedicaba tiempo a analizar cómo las personas y la situación contribuyeron a que las cosas salieran mal. Empezó a “sumergirse profundamente” en proyectos fallidos, asignando culpas sólo después de estudiarlos cuidadosamente. Gracias a este nuevo enfoque, los miembros del equipo empezaron a compartir más información con él, lo que ayudó a que todos identificaran debilidades y descuidos que habían afectado los resultados. También se sintieron más cómodos diciéndole antes los problemas, haciendo más difícil que éstos empeoraran. La moral y la productividad mejoraron y la rotación disminuyó.

Veamos cómo estas estrategias pueden beneficiar a los otros tipos. Un ejecutivo que se entera de que es percibido como impunitivo, como le ocurrió al director de operaciones en la firma de salud sin fines de lucro, puede pedir feedback a los demás acerca de si la calidad, cantidad y plazos con que completó sus trabajos son considerados éxitos, fracasos o algo entremedio. Alguien con tendencias intrapunitivas podría hacer una lista con todos los factores situacionales que contribuyeron a los malos resultados. Wendy finalmente se dio cuenta de que estaba dañando su carrera al asumir tanta responsabilidad por el fracaso. Por eso, empezó a

comunicarse más estrechamente con sus colegas al comienzo de la iniciativa para así no tener que preocuparse después por haber actuado sin apoyo. Impulsó a los demás a que cumplieran con su trabajo, compartieran sus opiniones y plantearan cualquier objeción que tuvieran; también puso atención a las señales sutiles que indicaban la falta de consenso. La siguiente vez que fallaron las pruebas de un medicamento, donde ella participó, pensó cuidadosamente acerca de las razones, consideró fríamente su rol y decidió no culparse a sí misma.

Cómo influir en los demás

Tan importante como entender sus propias tendencias es reconocer cuándo sus jefes, pares o subordinados podrían caer en las categorías que hemos delineado. El conocer sus sesgos motivacionales y sus reacciones emocionales ante el fracaso puede ayudarle a darles feedback de la manera correcta y en el momento oportuno; un feedback que eleve su autoconciencia y su conciencia política y que finalmente les ayude a cambiar de conducta. Por cierto, a veces las personas disfuncionales no pueden ser influenciadas; si ése es el caso con su jefe, su mejor opción podría ser la búsqueda de otras oportunidades profesionales dentro o fuera de su organización. Sin embargo, las personas suelen concluir demasiado pronto que sus jefes no pueden cambiar.

La jefa de personal en una firma de inversión tenía un ejecutivo extrapunitivo, un Cauto, que era muy exitoso y respetado en el sector, pero quien no tenía ningún interés en mejorar como persona. Al igual que el director de tecnología que describimos anteriormente, daba poca dirección a sus empleados y después era muy duro con ellos cuando no cumplían con los plazos o las expectativas. Aunque la jefa de personal no era víctima de sus estallidos, ella simpatizaba con los subordinados que sí los sufrían. Ella identificó un área de constantes conflictos: las preguntas sobre cómo clasificar las inversiones. El jefe solía decir a los miembros

“resuélvanlo ustedes” y el tiempo que gastaban haciéndolo causaba retrasos en sus análisis. Ella propuso una solución (la formación de un comité para crear directrices, las que luego serían aprobadas por el jefe) y esperó el momento correcto – cuando él estuviera de buen humor y no muy ocupado – para presentarla. Él accedió, se formó el comité y las cosas anduvieron más fluidamente. La jefa de personal había ayudado a sus colegas y había protegido al jefe extrapunitivo de sí mismo.

También es posible influir constructivamente en las personas que tienen tendencias impunitivas e intrapunitivas. En vez de criticar públicamente a su nuevo director de operaciones y así ponerlo a la defensiva, el CEO de la firma de salud sin fines de lucro le dio un coaching muy útil. En la empresa farmacéutica, George ayudó a Wendy a ver el contexto organizacional más general del fracaso de la solicitud de aprobación del medicamento.

MANEJAR CORRECTAMENTE el fracaso y la culpa es clave para el éxito de la gestión. Creemos que la taxonomía que hemos presentado no sólo le ayudará a ver con más claridad su rol y sus responsabilidades, sino que también le ayudará a entender mejor las percepciones de los demás. Y esperamos que este conocimiento le permita abordar el fracaso con una mente abierta, reaccionar ante él de una manera estratégica y equilibrada y, lo más importante, aprender de él y ayudar a otros a que también lo hagan. ▣

Reimpresión R1104L-E

Ben Dattner (ben@dattnerconsulting.com) es el fundador de Dattner Consulting, profesor adjunto de psicología industrial y organizacional en New York University y autor de *The Blame Game* (Free Press, 2011), de donde se deriva este artículo.

Robert Hogan (robert@hoganassessments.com) es el fundador y presidente de Hogan Assessment Systems y fue McFarlin Professor y el director del departamento de psicología en University of Tulsa durante 17 años. Creó el Hogan Development Survey, una evaluación psicométrica de los atributos de personalidad descritos en este artículo.