

BARKING UP THE WRONG TREE. THE SURPRISING SCIENCE BEHIND WHY EVERYTHING YOU KNOW ABOUT SUCCESS IS (MOSTLY) WRONG¹

Reseña del libro

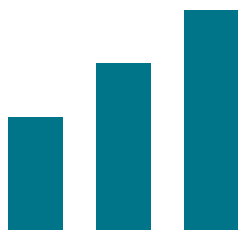
Mario Rolando Paredes Escobar

Doctor en Dirección Empresarial, Universidad del País Vasco, España. Director del departamento de Marketing y Publicidad de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala –URL–. Profesor de marketing de pregrado y posgrado. Correo electrónico: mrparedes@url.edu.gt

Sindy Marisol Castillo Álvarez

Licenciada en Economía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Coordinadora académica de la Licenciatura en Economía Empresarial, Universidad Rafael Landívar. Profesora universitaria, analista económico y consultora. Correo electrónico: smcastillo@url.edu.gt

Fecha de recepción: 01/08/2018
Fecha de aceptación: 22/08/2018



Resumen

Este artículo reseña el libro *Barking up the wrong tree* del autor Erick Barker (2017), a través de identificar cinco principios relacionados a: 1) liderazgo, estableciendo una diferencia entre los líderes que «siguen las reglas» versus aquellos que intentan romperlas, 2) los efectos de la confianza y cooperación en el ambiente organizacional,

3) ¿cuándo renunciar y cuándo continuar?, 4) las implicaciones de ser introvertido o extrovertido en el ámbito laboral, y 5) el equilibrio entre la vida y el trabajo. Este libro nos recuerda que hemos estado «ladrándole al árbol equivocado», al buscar el «éxito» en lugares convencionales.

Palabras clave: comportamiento organizacional, liderazgo, éxito empresarial

¹ Traducción de los autores: *Ladrándole al árbol equivocado. La sorprendente ciencia detrás de porque todo lo que pensamos del éxito es (en su mayoría) incorrecto.*

Abstract

This article reviews the book «Barking up the wrong tree» by author Erick Barker (2017), by identifying five principles related to: 1) leadership, establishing a difference between leaders who «follow the rules» versus those who try to break them, 2) the effects of trust and cooperation in the organizational environment, 3) when to resign and when to continue?, 4) the implications of being introverted or extroverted in the workplace, and 5) the balance between life and work. This book reminds us that we have been «barking at the wrong tree», when searching for «success» in conventional places.

Keywords: *organizational behavior, leadership, business success*

«Ladrándole al árbol equivocado...»

En la literatura son abundantes los libros que abordan el éxito en los negocios y en la vida personal, esas recetas para ser un líder altamente efectivo, o para llegar a pensar como millonario en siete días. Pocos son los libros que ofrecen un enfoque contraintuitivo del éxito, cuyas premisas están soportadas con estudios científicos, están repletos de historias y proveen conocimientos en cada página, éste es el caso de *Barking up the wrong tree*, Erick Barker (2017), que trata el éxito en muchos ámbitos y provee innumerables lecciones prácticas para el mundo empresarial.

En esta reseña se identifican cinco conceptos (dentro de muchos), que provee el libro, sobre los cuales se desarrollan las ideas principales, y las aplicaciones organizacionales que éstos tienen:

1. Liderazgo

El capítulo 1, plantea la interrogante sobre si seguir las reglas conduce al éxito, para ello analiza

ejemplos de diversos líderes que «han jugado seguro» versus aquellos genios creativos que no se preocupan de las normas (e.g. Winston Churchill, Steve Jobs, Abraham Lincoln, ¿Qué hace a un gran líder? es una pregunta para la cual la investigación científica no tiene una postura definida, algunos estudios han demostrado que grandes equipos tienen éxito con o sin una figura que tome el crédito, es decir, un líder). Sin embargo, el investigador de *Harvard Kennedy School* Gautam Mukunda, ha especulado que estas inconsistencias se deben a que existen fundamentalmente dos tipos de liderazgo, que él denomina: «filtrado» y «no filtrado» Mukunda, G. (2012).

Los líderes filtrados, son casi siempre estudiantes con las mejores notas, quienes consistentemente hacen lo que se les pide, son autodisciplinados y con capacidad para seguir las reglas. Ellos ascienden por los canales correctos, cumplen las expectativas, sin embargo, muchas veces su influencia sobre el grupo es casi imperceptible. Para ser efectivos, necesitan objetivos claros y seguir un camino determinado.

El segundo tipo «no filtrados», son aquellos que se benefician de la «tormenta perfecta» o de eventos improbables y no descansan sobre decisiones aprobadas. Tienen un historial diferente, son impredecibles y eso les permite el cambio y marcar la diferencia. Algunas veces esa diferencia, afirma Mukunda, es negativa, sin embargo, cuando es positiva, estos líderes pueden transformar una organización y llevarla hacia mejores horizontes, destacan y logran resultados altamente efectivos.

En palabras de Mukunda «la diferencia entre buenos líderes y grandes líderes, no es un asunto de 'ser más', sino son fundamentalmente diferentes tipos de personas» (p. 13). Lo más importante es poder identificar qué tipo de liderazgo necesita la

organización en su contexto, así como establecer el tipo de liderazgo que ejerce cada persona, pues donde los líderes filtrados pueden ser muy efectivos, los no filtrados podrían ser catastróficos, o viceversa.

2. Confianza y colaboración en la organización

El capítulo 2, analiza los resultados de la confianza y cooperación en distintos ámbitos. El realizar actos deshonestos en una organización (mentir, aprovecharse de la situación, jugar solo a beneficio propio, etc.), puede parecer tener recompensas inmediatas. Tradicionalmente, en una organización existe la creencia que el esfuerzo y el trabajo duro son los primeros predictores del éxito, sin embargo, las investigaciones sugieren que otros factores como «buenas impresiones» y «hacer halagos al jefe», tienen un efecto mayor que el trabajo en sí y la calidad del mismo Pfeffer, J. (2010). Aquellos que aprovechan ese contexto, pueden parecer muy desagradables pero a su vez más poderosos; puede aprenderse de ellos su asertividad acerca de lo que quieren, que no temen que otros sepan lo que han alcanzado.

El intentar «aprovecharse de la situación» pareciera tener efectos positivos en el corto plazo, sin embargo, a largo plazo, puede destruir el ambiente necesario para el éxito. En palabras del profesor Veenhoven, R. (2008). «La calidad de una sociedad es más importante que nuestro lugar en esa sociedad» (p. 36). Es necesario, superar el egoísmo, para crear confianza y cooperación que conducirán a lograr el resultado deseado. Las investigaciones han encontrado que las personas éticas son más felices y tienen un mayor bienestar.

Ante esto, el autor recomienda: 1) Seleccionar el lugar correcto de trabajo, ya que según «El

estudio de *Terman*²»: las personas de nuestro alrededor determinan frecuentemente en lo que nos convertiremos. 2) Cooperar primero, según el profesor de marketing y psicología Robert Cialdini, ser el primero en ofrecer ayuda es la clave para generar un sentimiento de reciprocidad. 3) Trabajar duro, pero asegurarse de que sea notorio. 4) Pensar en el largo plazo, un mal comportamiento es fuerte en el corto plazo pero el buen comportamiento gana en el largo plazo.

3. ¿Cuándo renunciar y cuando continuar?

En el capítulo 3, el autor explica cuando es necesario perseverar y cuando es mejor renunciar. Aquellos que persisten obtienen el impulso de los relatos positivos, reales o no, que se dicen a sí mismos, pues estos tienen un efecto importante en su fuerza mental y su habilidad de seguir intentando. Algo que caracteriza a los mejores *Navy Seals*³ y también a los vendedores de seguros, quienes enfrentan innumerables rechazos en su carrera.

En el ámbito laboral, también son necesarios los relatos, sobre todo aquellos que le dan sentido al trabajo, según los profesores *Amabile, T. y Kramer, S. J.* (2011), de acuerdo a «el principio del progreso», un trabajo significativo es lo primero que las personas desean, por encima del salario o de los ascensos. Un relato puede transformarse a través de una reevaluación cognitiva, brindándole a éste la estructura de un juego, lo que lo hará divertido. En palabras de David Foster Wallace citado en Barker, E. (2017, p.84), «Si eres inmune al aburrimiento, nada habrá que no puedas lograr» (p. 87).

² Denominado así por el psicólogo Lewis M. Terman, también se conoce como «*Genetic Studies of Genius*», es el estudio más grande en psicología que examina el desarrollo de diversas características siguiendo a numerosos sujetos desde que eran niños, para establecer la incidencia de diversos factores en su vida adulta.

³ Fuerza de operaciones especiales de EE. UU.

Lo que hace que una actividad o un juego tengan éxito y logre que los participantes quieran seguir intentándolo, es la fórmula «WNGF» (por sus siglas en inglés), que se refiere a: 1) Que pueda ganarse (**winnable**), 2) que represente un reto (**novel challenges**), 3) tenga una meta alcanzable (**goals**) y 4) provea retroalimentación (feedback). Para extrapolarlo al ámbito organizacional, el colaborador debe percibir tener el control de la situación, y que lo que hace tiene sentido (**winnable**), sentirse retado para crear compromiso (**novel challenges**), al igual que en los buenos juegos, el colaborador debe tener claro lo que se espera de él; lo que le permitirá enfocarse para la toma de decisiones (**goals**) y seguir adelante, mediante la frecuente e inmediata retroalimentación (**feedback**). Según la Asociación Americana de Psicólogos, una vez que una pequeña victoria se ha obtenido, se estimula el alcance de la próxima.

No puede existir la perseverancia, sin la renuncia de aquellas actividades que producen poco valor y que no están alineadas a los objetivos de la empresa, sustraer actividades que no producen resultados es necesario para concentrarse en aquellas que sí los producen.

4. Introversión y extroversión en la empresa

El capítulo 4, aborda temas referentes a las relaciones personales y laborales, se fundamenta en una de las categorías más establecidas en psicología: introvertidos y extrovertidos. ¿De qué forma este rasgo de la personalidad afecta en las relaciones laborales? En términos generales, ser extrovertido, es decir aquellos que socializan con facilidad, tienen (aparentemente) mayores beneficios, las investigaciones muestran que los extrovertidos obtienen mayores ingresos, obtienen

mayor número de ascensos, encuentran trabajo más rápido, y pueden llegar a ser más felices. Un estudio estableció que los bebedores sociales obtienen un 10 % más de ingresos que las personas que no beben alcohol, esto porque beber es una actividad predominantemente social, capaz de incrementar el capital social y las conexiones de las personas.

¿Qué hay de los introvertidos? para ilustrarlo, Barker muestra el caso de Sir Isaac Newton, citando al escritor James Gleick, quien describió a Newton como «el arquitecto del mundo moderno» (p. 130), el mejor ejemplo del «genio solitario» y alguien decididamente introvertido. Las ventajas de los introvertidos están presentes en muchos ámbitos, por ejemplo los mejores atletas de alto rendimiento y los músicos de élite, esto porque son capaces de concentrarse en una actividad y dedican mucho tiempo a ello hasta llegar a ser expertos en su área. El autor resume el debate con la siguiente frase «mientras más extrovertidos somos, peor será nuestro desempeño laboral» (p. 132).

En realidad, la mayoría de personas son algo que se denomina «ambivertidos», es decir, un intermedio entre introvertido y extrovertido, solamente un tercio de la población es únicamente introvertido o extrovertido. En el ámbito de ventas, los mejores vendedores son ambivertidos, pues se necesita de cualidades como poder escuchar a los clientes (introvertidos) y a la vez ser altamente sociables (extrovertidos) (Grant, A., 2013).

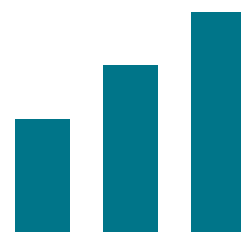
Finalmente, el análisis también tiene implicaciones para el liderazgo de equipos, cuando los equipos están conformados por personas pasivas, los líderes sociables y extrovertidos pueden tener mejores resultados, por la energía que inyectan al equipo, mientras si están integrados por trabajadores muy motivados, los introvertidos pueden ser idóneos pues sabrán como escuchar y ayudar a sus equipos.

5. Equilibrio entre la vida y el trabajo

Existen ciertas reglas básicas, que muchas veces son olvidadas en el quehacer corporativo, como por ejemplo, la tendencia de asistir a todas las reuniones, lo que implica menos tiempo para trabajar. Las constantes interrupciones al trabajo disminuyen la productividad, así lo subrayan las lecciones fundamentales de un pionero del *management*, Peter Drucker, quien indicaba que uno de los principios para ser un ejecutivo eficaz es tener el control sobre el tiempo; para esto se debe disponer de enfoque en las actividades, lo que supone rechazar cosas que no se alinean con lo que deseamos lograr en un momento determinado. Barker, E. (2017), cita al exitoso inversionista Warren Buffet «la diferencia entre personas exitosas y muy exitosas, es que las muy exitosas dicen que no la mayoría de las veces» (p. 235). Recordemos el principio de renunciar que se describe en el apartado 3.

El último capítulo trata acerca de cómo buscar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, en conclusión destaca que dedicarle mucho tiempo a una actividad, tiene frutos positivos. Sin embargo, también puede producir nada en otros, es decir, alguien que dedique casi todo su tiempo al ámbito profesional, probablemente descuidará los otros.

Las investigaciones indican que cuando intentamos reducir a una sola métrica el éxito (lo más común suele ser en términos monetarios), lo más probable es que terminemos frustrándonos, por lo tanto, cabe preguntarse ¿cómo medir la vida? Ante esta interrogante, los autores Nash, L. y Stevenson, H. (2005), proveen cuatro métricas significativas: 1) felicidad: relacionada con la satisfacción con nuestra vida; 2) logro: alcanzar metas que nos hayamos planteado; 3) significancia: tener un impacto positivo en las personas que nos importan y 4) legado: establecer nuestros valores en función de ayudar a otros a tener éxito en el futuro.



Conclusión

Erick Barker nos recuerda que hemos estado «ladrándole al árbol equivocado», al buscar el «éxito» en lugares convencionales, limitándolo a indicadores que siguen cánones tradicionales, por ejemplo, dinero, ascensos o literatura de gerencia efectiva. Al retar los convencionalismos como algunos de los discutidos en esta reseña, y fundamentarlos con evidencia científica, este libro constituye una excelente opción que invita a replantearse aquello que llamamos éxito, tanto para quienes están por iniciar, como para quienes llevan un largo recorrido en el mundo empresarial.

Referencias

- Amabile, T. y Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Barker, E. (2017). *Barking up the wrong tree*. New York. HarperOne.
- Cialdini, R., (1993). *Influence: Science and practice* (3er ed.). New York: Harper Collins.
- Grant, A. (2013). *Give and Take*. New York: Penguin.
- Mukunda, G. (2012). *Indispensable*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Nash, L. y Stevenson, H. (2005). *Just Enough*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pfeffer, J. (2010). *Power*. New York: Harper Business.
- Terman, L. M. "Genetic Studies of Genius". Vols. 1-5. Stanford: Stanford University Press, 1925, 1926, 1930, 1947, y 1959.
- Veenhoven, R. (2008). Healthy Happiness: Effects on Happiness on Physical Health and the Consequences for Preventive Health Care. *Journal of Happiness Studies*, 9,3, 449-469.