



## Para Ayudar a Otros a Desarrollarse, Empiece Con Usted Mismo

Los grandes líderes motivan el desarrollo del liderazgo al transparentar su propio desarrollo.

Por: **Marshall Goldsmith**

De: Edición No. 80, Marzo del 2004, Página 100

Fotografías de: John Abbott

Ilustraciones de: Michael Meister

URL: <http://www.fastcompany.com/magazine/80/mgoldsmith.html>

---

Escuche lo que *Steve Sanger*, CEO de *General Mills* recientemente expresó a 90 de sus colegas: “Como todos ustedes saben, el año pasado mi equipo me señaló que yo necesitaba mejorar y que debía empezar a asesorarme de mis propios reportes. Acabo de revisar mi reporte de evaluación a 360 grados. He estado trabajando desde entonces para llegar a ser un mejor director ejecutivo. Todavía no lo estoy haciendo tan bien como yo deseo, pero estoy progresando. Mis colegas y compañeros de trabajo me han estado ayudando a mejorar. Otra información que me hace sentir bien es saber que mi puntuación a ‘responde efectivamente a la retroalimentación’ sea tan alta este año.”

Mientras escucho a *Steve* hablar de forma tan abierta a sus colegas y compañeros de trabajo sobre sus esfuerzos para desarrollarse como líder, yo pienso en ¡cuánto ha cambiado el mundo!... veinte años atrás, pocos directores ejecutivos recibían retroalimentación de sus colegas. Menos aún eran aquellos que discutían abiertamente la retroalimentación recibida o sus planes de desarrollo personales.

Hoy día, la mayoría de los más respetados directores ejecutivos están ellos mismos sembrando un positivo ejemplo, al darle apertura, y continuamente esforzándose para desarrollar sus propios potenciales como líderes. De hecho, las empresas que mejor realizan la labor de cuidar de sus líderes, tienden a tener CEOs como *Steve Sanger*, directores ejecutivos que están directamente y activamente comprometidos con el desarrollo de otros líderes. Ciertamente, esta ha sido mi experiencia, la cual ha sido confirmada por un proyecto de investigación recientemente finalizado, dirigido por *Marc Effron*, de la empresa *Hewitt Associates*, una de las más importantes firmas consultoras de RRHH. Tanto *Hewitt* como la revista *Chief Executive* nombran a *General Mills* en su lista de las primeras 20 empresas que deben ser consideradas

por los líderes, lado a lado con nombres tan familiares como son: *IBM* y *General Electric*.

*Hewitt* encontró que estas organizaciones tienden a manejar más activamente su talento, se enfocan en identificar el potencial de las personas, diferencian mejor la compensación, distribuyen las oportunidades y tipos de capacitación, y supervisan de cerca el rendimiento alcanzado. Lo más concluyente de estos esfuerzos, fueron el apoyo y el compromiso de los CEOs.

Indudablemente, lo principal que posee todo alto ejecutivo para motivar a que sus líderes se desarrollen, es desarrollándose ellos mismos. Liderar por ejemplo puede ser algo que llegue mucho más allá que el liderar por la hipérbole de las relaciones públicas.

*Michael Dell*, fundador de la empresa que realizó la lista *Hewitt*, es un ejemplo perfecto. Como uno de los líderes más exitosos en la historia de los negocios, él pudiera fácilmente poseer la actitud y decir: “Yo soy *Michael Dell* y usted no lo es! Yo no necesito trabajar para desarrollarme!” *Michael*, sin embargo, se comporta diferente. Él ha llevado a cabo la tremenda labor de discutir, de forma sincera, sus retos personales con otros líderes dentro de la empresa. Él es el ejemplo viviente del estudio, del cual todos en *Dell* están aprendiendo. Contando con este ejemplo de liderazgo, se le hace difícil a cualquier otro líder a actuar con arrogancia y comunicar que él o ella no posee ningún defecto que crea deba mejorar.

*Johnson & Johnson*, empata en el primer lugar en el listado de las 20 mejores empresas, ha comprometido a sus gerentes a desarrollar el liderazgo. Su CEO, posición que anteriormente la ocupaba *Ralph Larsen*, y que ahora ocupa *Bill Weldon*, y su equipo ejecutivo, regularmente participan en una variedad de actividades para desarrollar el liderazgo. Dialogando con el CEO sobre los desafíos de su negocio y las necesidades de desarrollo que posee la empresa, se les hace mucho más fácil a los empleados conversar sobre sus propios retos y necesidades.

La franqueza ejecutiva puede incluso ayudar a revertir los efectos negativos de una empresa con problemas. Veamos el ejemplo de *Northrop Grumman*, el contratista de defensa aeroespacial. *Kent Kresa*, su CEO, heredó una empresa con mala reputación en cuanto a integridad, mala cotización en la bolsa de valores, y además, la muy infortunada reputación de ser una de las menos admiradas empresas dentro de la industria. Su equipo de líderes revertió la pobre imagen que tenía la empresa, y utilizando la reingeniería, hicieron cambios, los cuales rindieron resultados positivos – para finalmente llegar a ser la empresa más admirada por *Forbes*. Desde el inicio del proceso, *Kent* lideraba por ejemplo. Él comunicó de forma clara lo que él esperaba de la ética, de los valores, y el comportamiento a seguir. Se aseguró de que él fuera evaluado con los mismos estándares que los demás. Consistentemente conversaba con sus colegas y compañeros de trabajo. No solamente trabajaba para desarrollar a sus líderes – él creó el ambiente en donde los líderes de la empresa trabajaban para desarrollarlo a él.

Desafortunadamente, del mismo modo en que el apoyo y compromiso del director ejecutivo puede ayudar a las empresas a madurar líderes, la arrogancia de estos puede hacer causar el efecto contrario. Cuando el jefe actúa como un pequeño dios y le dice a todo el mundo que ellos necesitan mejorar, este tipo de comportamiento puede ser copiado en todos los niveles de la administración, luego cada uno de los niveles señala cómo el nivel de más abajo necesita cambiar. El resultado final: ¡No hay mejoría!

El principio del desarrollo del liderazgo por ejemplo no sólo se aplica a los CEOs – se aplica también a todos los niveles gerenciales. Todo buen líder desea que su personal crezca y se desarrolle mientras realizan sus labores. ¿Quién sabe? ... si trabajamos duro para desarrollarnos a nosotros mismos.... ¡quizás hasta motivemos a las personas que se encuentran a nuestro alrededor a imitarnos!

*Marshall Goldsmith* ([Marshall@MarshallGoldsmith.com](mailto:Marshall@MarshallGoldsmith.com)) es el asesor corporativo de las Américas, asesor ejecutivo preeminente y fundador de *Marshall Goldsmith Partners*.

Derechos de Autoría© 2004 *Gruner + Jahr USA Publishing*. Todos los derechos reservados. *Fast Company*, 375 Lexington Avenue, New York, NY 10017

Traducción: Olga M. Viñas  
[olgavinas@hotmail.com](mailto:olgavinas@hotmail.com)