

Título original: [It's Not About the Coach – The best leaders may be the ones least noticed.](#)

No Se Trata del Asesor - Los mejores líderes pudieran ser aquellos que pasan inadvertidos.

Por: **Marshall Goldsmith**

De: Edición 87, Octubre 2004, Página 120

Fotografías: John Abbott

Ilustraciones: Michael Meister

URL: <http://www.fastcompany.com/magazine/87/mgoldsmith.html>

Mucho de lo que pasa como desarrollo del liderazgo en algunas empresas, pudiera ser sólo pérdida de tiempo.... Vamos a ver si usted puede reconocer el siguiente proceso: Su empresa lo considera como futuro líder - lo envía a un “taller de liderazgo”, el cual puede ser de un día, y hasta de dos semanas. En este, a usted se le entretiene con un desfile de conferencistas (como yo), y luego se le solicita evaluar qué tan efectivo fueron. Si la empresa es particularmente rigurosa sobre la recopilación de la información, a usted se le pudiera solicitar además evaluar el servicio ofertado por el hotel y la comida...pero nadie te está evaluando a ti, nadie está dándole seguimiento a lo que tú has aprendido, o si ciertamente te has convertido en un líder más efectivo. Como resultado, los individuos que pudieran estar aprendiendo (y cambiando de forma acelerada) son los conferencistas, los empleados del hotel, y los cocineros.

Lo anterior es el contrasentido que señala el sofisma sobre el proceso de ayudar a las personas a mejorar: Nos enfocamos demasiado en el vendedor y no en el cliente. Nos enfocamos en el orador y no en el aprendiz. Nos enfocamos en el asesor en vez de en la persona que está siendo entrenada. Nos enfocamos mucho más en el líder que en las personas que están ejecutando la labor.

Es ciertamente verdad en mi carrera como asesor. De los importantes clientes a los cuales he tenido el privilegio de trabajar con, *Hal* pudiera bien ser mi pupilo estrella. Sus compañeros de labor lo evaluaron como: “haber mejorado mucho más que cualquiera otra persona con la cual he trabajado”.

Hal administraba una división de aproximadamente 40,000 personas, en una de las más grandes organizaciones en el mundo. Su CEO (Director Ejecutivo) reconoció que *Hal* era un gran líder y quería que éste expandiera su rol al proveerle un mayor liderazgo que llevara la sinergia a través de las diferentes divisiones dentro de la organización. El CEO me solicitó trabajara con él. *Hal* aceptó con ansia este reto y comprometió a su equipo. Juntos, ellos establecieron el más riguroso proyecto administrativo que yo jamás haya visto. Cada persona tomó la responsabilidad de crear una positiva sinergia. Ellos regularmente reportaban sobre sus esfuerzos de alcanzar a otros colegas dentro de la misma empresa buscando fomentar el trabajo en equipo. Ellos se mantuvieron aprendiendo de sus otros compañeros de trabajo. Ellos le agradecieron a las personas por sus ideas y sugerencias y le dieron seguimiento hasta que se aseguraron de la efectividad de su aplicación.

Y aún, como le expresé a *Hal*: “Yo probablemente pasé menos tiempo contigo que con cualquier otro cliente que haya asesorado... ¿Qué debo aprender de mi experiencia contigo y de tú equipo?”

Hal calladamente ponderó mi pregunta: “Como asesor”, él dijo, “tú deberías entender que el éxito con tus clientes no es algo que es tuyo; es algo que se refiere a las personas que eligieron trabajar para ti”. Él, con mucha modestia, se sonrió para sí, y luego continuó diciendo: “De alguna forma, yo soy el mismo. El éxito de mi organización no es acerca de *mí*. Es acerca de todas las excelentes personas que están trabajando conmigo”.

Lo anterior sobrevuela y le infringe una bofetada a la convencional cara que conocemos como la sabiduría del liderazgo. Si usted lee bien las letras... percibirá cuánto de esto es una exageración – si no un acicalamiento – de la contribución del líder. La implicación es que todo se desarrolla a partir del líder: el líder es el responsable de mejorarte a ti... el líder es quien te dirige a la tierra prometida. Saca al líder de la ecuación... y las personas se comportarán como niños perdidos.

¡Esto es una tontería; Como está escrito en un antiguo proverbio: “en cuanto al mejor líder, las personas no notan su presencia.... cuando el líder ha completado su mejor labor, los individuos dicen: “lo hicimos nosotros mismos”.

Esa es la razón por la cual yo no me vendo como un “asesor experto”. Yo soy algo así como un “asesor facilitador”. La mayoría de lo que mis clientes aprenden sobre sí mismos proviene no de mí, más de sus amigos, de sus colegas, y de sus familiares. Yo sólo trato de proveerles ayuda y asesoría cuando ellos la necesitan, así como de proveerles el enfoque necesario para que no se aparten demasiado del camino que ellos mismos han elegido seguir.

Por ejemplo, digamos que deseas mejorar tú habilidad de escuchar.... Es posible que un asesor te pueda explicar cómo ser un mejor escucha. El consejo probablemente será razonablemente lógico, tolerable, y duro de rebatir... pero será genérico. Es mucho mejor preguntarles a las personas que son las más importantes en tú vida: “por favor dame algunas ideas de cómo puedo mejorar a escucharte más y mejor”. Ellos pueden darte sugerencias tanto específicas como concretas que se relacionen con ellos -- cómo te perciben como escucha – no ideas vagas que tú bien puedes leer en un libro. Ellos no serán expertos escuchas, pero realmente saben más acerca de cómo escucharlos a ellos que cualquier otra persona en el mundo.

Yo no puedo hacer que las personas de éxito con las cuales trabajo cambien. Yo no lo intento. Demasiadas personas piensan que los asesores personalizados – especialmente uno que ha obtenido éxitos – le resolverán sus problemas. Eso es como pensar que se perderá peso al contratar al mejor instructor de gimnasia y que por eso no tendrá que ejercitarse.

Los líderes verdaderamente exitosos, como *Hal*, reconocen cuán tonto es pensar que todo el éxito le corresponde al asesor. El éxito a largo plazo es creado por las 40,000 personas que realizan el trabajo – no sólo por esa persona que tiene el privilegio de ser el primero de la lista.

Marshall Goldsmith (www.marshallgoldsmith.com) es el más importante asesor de ejecutivos de América y fundador de *Marshall Goldsmith Partners*.

Copyright © 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