

Título original: [Leaders Make Values Visible](#)

Los Líderes Reflejan sus Valores

strategy+business – Verano del 2005

por Marshall Goldsmith

El credo corporativo. Las empresas han gastado millones de dólares e innumerables horas-hombres agonizando sobre la elección de las palabras que pudieran ser las apropiadas, y que luego serían inscritas en las placas conmemorativas a ser colgadas en sus galerías. Existe una clara presunción de que el comportamiento de las personas cambiará con sólo leer las palabras inscritas en las placas conmemorativas, las cuales se consideran ‘inspiracionales’, o que algunas palabras ‘integran nuestra estrategia y valores’. Existe una esperanza implícita de que cuando las personas – especialmente los gerentes – escuchen mensajes de importancia, ellos iniciarán a exhibir importantes signos de comportamiento.

Algunas veces se produce una morfología en estas palabras, a medida que los individuos intentan seguirle los pasos a las nuevas y últimas tendencias de las palabras utilizados en el medio corporativo. Una empresa pudiera iniciar esfuerzos para conseguir la ‘satisfacción del cliente’, para luego avanzar a ‘total satisfacción del cliente’, y finalmente alcanza el pináculo de ‘encantar a sus clientes’.

Pero esta obsesión con las palabras se convierte en un enorme problema: No existe casi ninguna correlación entre las palabras en la galería de placas conmemorativas y el comportamiento de sus líderes. Cada empresa desea ‘integridad’, ‘respeto’, ‘calidad’, ‘satisfacción para sus clientes’, ‘innovación’, y ‘retorno de la inversión para sus accionistas’. Algunas empresas a veces son un poco creativas y incorporan algo sobre la ‘comunidad’, o sobre sus ‘proveedores’; pero, ya que los mensajes importantes son básicamente los mismos, las palabras, para los empleados, rápidamente pierden su real valor – en caso de que contaran con estos ;

Enron es un excelente ejemplo. Antes de que el conglomerado de la energía se desplomara en el 2001, yo tuve la oportunidad de revisar los valores de esta empresa. Se me mostró un precioso video sobre la ética e integridad en *Enron*. Me impresionó la exaltación de sus creencias y compromisos y el cuidado que pusieron en la realización de ese video. Ejemplos de las buenas obras que la empresa *Enron* realizaba en la comunidad y el carácter profeso de los ejecutivos en *Enron*, fueron los que más significativamente llamaron mi atención.

Fue una de las más fluidas y profesionales producciones sobre ética y valores de las que yo había visto. Evidentemente, *Enron* gastó una fortuna ‘empacando’ estos hermosos mensajes. Al fin y al cabo, no importó! A pesar de sus elevadas palabras, muchos de los altos ejecutivos de *Enron* han sido acusados o se encuentran en la cárcel.

La situación no podría ser más diferente en *Johnson & Johnson*. Esta empresa farmacéutica es famosa por su credo, el cual fue escrito años atrás y refleja la sinceridad de los valores de sus líderes desde aquel entonces. El credo de *J & J* pudiera considerarse singularmente pintoresco al compararlo con los estándares actuales. Contiene algunas frases fuera de moda, como son: ‘deben ser excelentes ciudadanos – y apoyar las obras e instituciones benéficas – y soportar el justo pago de sus impuestos’, así como ‘mantener en orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar’. Le hace falta el empaque realizado por las relaciones públicas que observé en *Enron*.

Sin embargo, aun con una fraseología de menor potencia, y su anticuada presentación, el credo de *J & J* trabajó – principalmente porque durante años la gerencia ha asumido con seriedad los valores en su empresa. Los ejecutivos de *J & J* sistemáticamente han obedecido a su propio desafío, los cuales han pasado a sus empleados, no sólo de comprender los valores, pero a integrarlos y a vivirlos cada día, a través de sus propios comportamientos. Cuando conduje el entrenamiento de liderazgo en *Johnson & Johnson*, uno de sus altos ejecutivos estuvo con nosotros horas y horas en cada una de las clases. La tarea del ejecutivo era no conversar sobre compensación u otros tipos de gratificaciones de la gerencia en *J & J*; su tarea era hablar sobre cómo vivir de acuerdo a los valores de la empresa.

Mi socio, *Howard Morgan* y yo recientemente terminamos un estudio de más de 11,000 gerentes - en ocho reconocidas corporaciones (leer “El Liderazgo es un Deporte de Contacto” (título original en inglés: “Leadership is a Contact Sport” por *Marshall Goldsmith* y *Howard Morgan*, s+b, Verano 2004). Estudiamos el impacto de los programas de desarrollo del liderazgo y su capacidad de cambiar el comportamiento de sus ejecutivos. El resultado fue que cada una de las ocho empresas poseía diferentes valores y diferentes palabras que describían el comportamiento ideal para sus líderes. Más estas diferencias en palabras o frases no marcaron ningún tipo de diferencia al determinar el comportamiento de sus líderes. Una de las empresas gastó miles de horas componiendo las palabras exactas que expresaran la opinión de cómo los líderes deben actuar – para nada! Estoy seguro de que el primer bosquejo presentado habría sido igual de bueno y útil!

En muchas compañías, los formularios de evaluación parecen estar experimentando el mismo cuidadoso escrutinio que los credos. De hecho, aún más esfuerzo parece estar produciéndose para encontrar las palabras perfectas a ser impresas en los formularios de evaluación de desempeño que al funcionamiento y rendimiento del mismo empleado. Laboré con una empresa que había utilizado por lo menos 15 diferentes formularios de evaluación de rendimiento y estaba contemplando otro diferente ya que el que se estaba utilizando ‘tampoco estaba haciendo la labor deseada’. Si cambiar las fraseologías pudiera mejorar el proceso de la gerencia, los sistemas de evaluación en uso hoy día, de cada una de las empresas, deberían ser todas perfectas.

Las empresas que hacen la mejor labor, al vivir conforme a sus valores, y al desarrollar la ética en sus empleados, incluyendo a sus gerentes, reconocen que la verdadera causa de éxito o fracaso, es siempre la gente, no las palabras.

En lugar de perder el tiempo en reinventar las palabras sobre el deseado comportamiento de sus líderes, las empresas deberían asegurarse de que sus líderes obtengan (y actúen) conforme al seguimiento de sus empleados – las personas que observan sus comportamientos. En vez de perder el tiempo en cambiar los formularios de evaluación del rendimiento, los líderes deben ser alimentados de informaciones de parte de sus empleados, con el cual de asegurarles a estos (los empleados) que ellos (sus líderes) le están proveyendo el entrenamiento correcto.

En última instancia, nuestras acciones les hablarán a los empleados sobre nuestros valores y nuestras habilidades de liderazgo, aún más y con más poder que las palabras. Si nuestras acciones son sabias, a nadie le importará si las palabras sobre la pared no son las perfectas. Si nuestras acciones son absurdas, las maravillosas palabras sobre la pared solamente nos harán parecer más ridículos aún.

Marshall Goldsmith, www.MarshallGoldsmithLibrary.com y Marshall@MarshallGoldsmith.com, es uno de los fundadores de *Marshall Goldsmith Partners* y el autor y coeditor de 22 libros sobre liderazgo y ‘coaching’ (entrenamiento personalizado). Uno de sus últimos libros es *What Got You Here Won't Get You There* (Lo Que Te Trajo Aquí No Te Llevará Allá), publicado por *Hyperion* 2007.

Traducción: Olga M. Viñas
olgavinas@hotmail.com