A photograph of Marshall Goldsmith, a middle-aged man with thinning hair, smiling. He is wearing a green polo shirt, khaki pants, and a brown belt. He is standing outdoors in front of a large, two-story house with a brick patio and a swimming pool. The background includes lush green trees and a clear blue sky.

MARSHALL GOLDSMITH

LA LLAVE DEL ÉXITO PROFESIONAL Y EMPRESARIAL

Prácticamente en cada una de las ocasiones que hemos tenido la gran oportunidad de hacer nuestra entrevista de portada nos hemos encontrado con el mismo reto: ¿Cómo resumir en uno o dos párrafos la trayectoria de alguien con los suficientes méritos para llenar seis o siete páginas? De una forma u otra siempre hemos logrado superar el reto sin mayores contratiempos. Esto fue solo hasta que nos tocó resumir la trayectoria profesional de Marshall Goldsmith... Son tantos los méritos, logros y reconocimientos de Marshall Goldsmith y tantos sus aportes a disciplinas como el *Coaching*, Liderazgo y Gestión Humana que prácticamente no supimos por dónde empezar a recortar. Y confesamos que todavía nos queda el cargo de conciencia de si realmente fuimos justos al eliminar, con miras a no recargar la entrevista, algunos de estos logros...

Marshall Goldsmith fue reconocido hace apenas unos meses como el "Pensador de Liderazgo #1 del Mundo" y el "Pensador de Negocios #7 a Nivel Mundial" en el reconocido *ranking Thinkers 50*, patrocinado por el *Harvard Business Review*, en su ceremonia bienal. Pero este es apenas el último de un sinnúmero de reconocimientos que obviamente lo hacen figurar en el "Who's Who" del *management* de todos los tiempos. La *American Management Association* (AMA) lo destacó como "uno de los 50 grandes pensadores y líderes que han influenciado el campo de la gerencia durante los últimos 80 años"; el *Leader to Leader Institute* le otorgó el premio "Líder del Futuro 2010"; el *Institute for Management Studies* lo distinguió con el reconocimiento "Premio a los logros de toda una vida"; y la *National Academy of Human Resources* lo reconoció como Miembro Honorario (el más alto galardón de RR.HH. en los Estados Unidos).

La trayectoria profesional de Marshall tampoco ha pasado desapercibida para las principales publicaciones de negocios a nivel mundial. *Business Week* lo incluye entre los "50 Grandes Líderes en los Estados Unidos"; el *Wall Street Journal* lo reconoció como uno de los "Top 10 Educadores Ejecutivos"; la prestigiosa revista *Forbes* lo nombró como uno de los "Top 5 Coaches Ejecutivos más Respetados"; *The Economist* lo denominó "uno de los consejeros ejecutivos más creíbles de la Nueva Era de los negocios"; *Leadership Excellence* lo catalogó como uno de los "Top 5 Pensadores de Liderazgo"; y *Fast Company* le asignó el estatus de "Coach Preeminente de los Estados Unidos".

La pregunta obligada a estas alturas de todo lector sería, ¿Y a qué se deben tantos méritos? A una larga y exitosa trayectoria dedicada a ayudar a los demás en la búsqueda de la felicidad y del propósito en la vida profesional y personal. Marshall es actualmente uno de los pocos consejeros ejecutivos que ha sido solicitado para trabajar con más de 120 de los principales CEO del mundo y sus equipos gerenciales, fue miembro de la junta directiva de la Fundación Peter Drucker por diez años, es uno de los pioneros mundiales en la implantación de la Evaluación 360° a nivel corporativo, y es el autor y/o editor de 30 libros con millones de copias vendidas (incluyendo los dos *best-sellers* del *New York Times* y *Wall Street Journal*: "MOJO" y "Lo Que te Trajo Aquí no te Llevará Allá" - este último el libro de negocios # 1 del *Wall Street Journal* y ganador del *Harold Longman Award for Business Book of the Year*). Marshall también ha sido maestro para varios de los principales generales del Ejército de los Estados Unidos, almirantes de la Marina de los EE.UU. y colaborador de muchas otras organizaciones.

Como buen líder y *coach*, Marshall es directo, preciso y conciso en sus respuestas. Pero, esto no evita que en cada una de ellas comparta con nosotros una infinidad de conocimientos, nos transmita sus "buenas vibras" y nos resuma años de reflexión y aprendizaje. A continuación compartimos en exclusiva su interesante entrevista para **GESTION**.

G Muy exitosos, respetados, admirados, enfocados al logro, millonarios... todos son calificativos que describen a la mayoría de sus clientes. ¿Bajo qué circunstancias una persona con este perfil acude a usted y le dice: "Marshall, necesito su ayuda"? ¿Cuál es la lección principal que usted ha aprendido siendo entrenador ejecutivo o *coach* de personas altamente competentes y enfocadas al logro?

En general, soy contratado por un CEO o un potencial CEO de una corporación importante. Si un CEO me contrata es porque él o ella quiere ser un buen ejemplo y un modelo a seguir por los otros líderes de la empresa. Mi cliente más reciente es el CEO de una de las empresas

más grandes del mundo. Su retroalimentación 360° era muy positiva, y solamente necesitaba mejorar pequeñas cosas. Al ver esto, le pregunté por qué quería contratarme como *coach*. Sus dos razones para contratarme fueron, “Primero, puedo mejorar y esto será bueno tanto para mi como para la empresa; y segundo, ¡quiero que otros líderes trabajen en su propio mejoramiento y es importante que ellos me observen haciendo exactamente eso!”. Si un futuro CEO me contrata, generalmente es porque él o ella está haciendo muchas cosas correctamente, pero todavía hay un margen importante para mejorar, lo cual será muy beneficioso en el proceso del desarrollo de su liderazgo. He aprendido que estas personas con posiciones de muy alto nivel tienen la humildad de querer mejorar, para su bien y para el de las empresas en las cuales trabajan.

G Usted es uno de los pioneros en la aplicación exitosa de la retroalimentación 360° en el mundo corporativo, con una trayectoria de casi 30 años en este campo. Basado en su experiencia, ¿cuáles son algunas cosas que hay que hacer y cuáles hay que evitar?

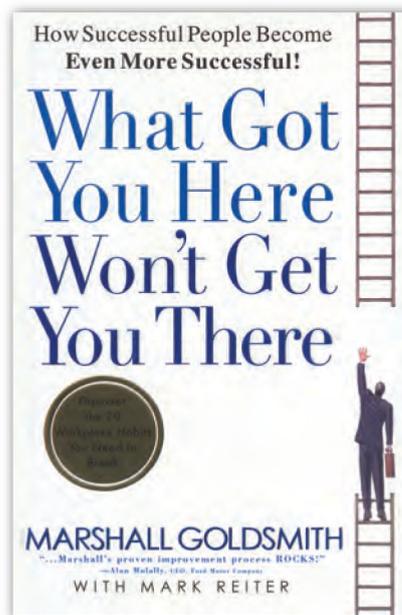
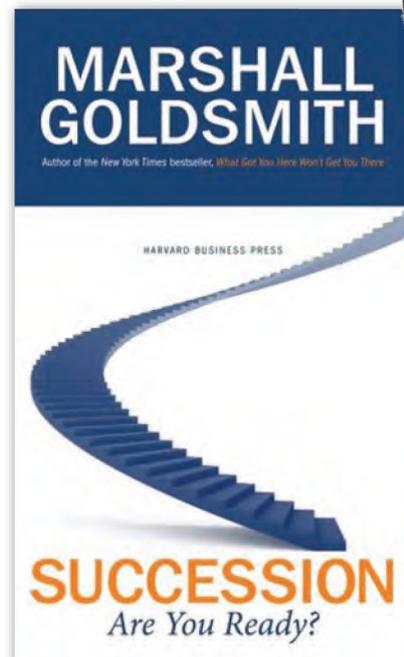
Al aplicar la retroalimentación 360° es muy importante el seguimiento continuo después de haberse realizado. Cuando los líderes reciben la retroalimentación y luego estimulan a sus subordinados directos a darles seguimiento de una manera positiva, simple y enfocada, se hacen más efectivos, no según su propia opinión, sino según la de sus colaboradores cercanos que suministraron la retroalimentación. Esta aseveración está respaldada por una investigación galardonada (el estudio “*Leadership is a Contact Sport*” en *Strategy + Business*) que involucró a más de 86,000 participantes en 8 grandes corporaciones.

Evite hacer una retroalimentación 360° si la va a hacer solo por hacerla. Si no hay un seguimiento continuo este proceso puede ser un completo desperdicio de tiempo y de recursos.

G Su trabajo lo ha llevado por todo el mundo por lo cual usted ha tenido la oportunidad de trabajar con líderes exitosos de diferentes culturas y economías. ¿Cuáles son los rasgos comunes de los líderes exitosos en todo el mundo?

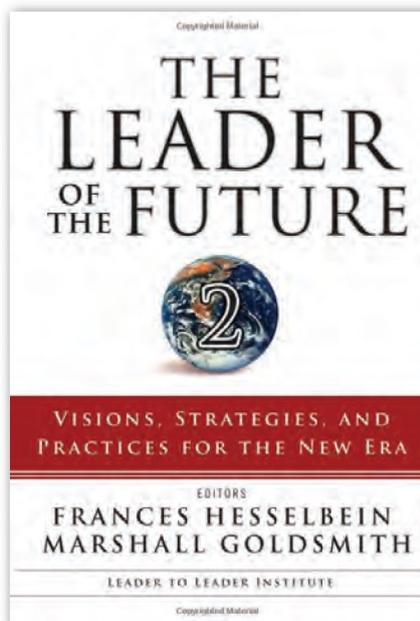
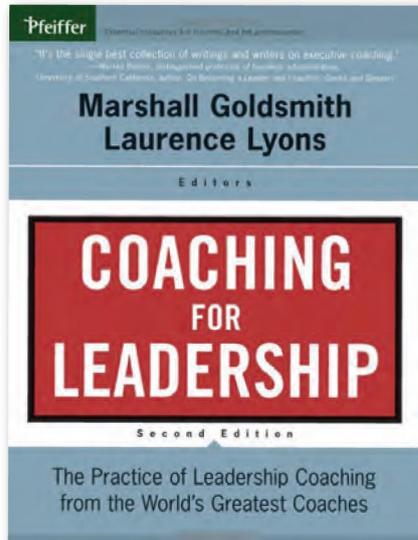
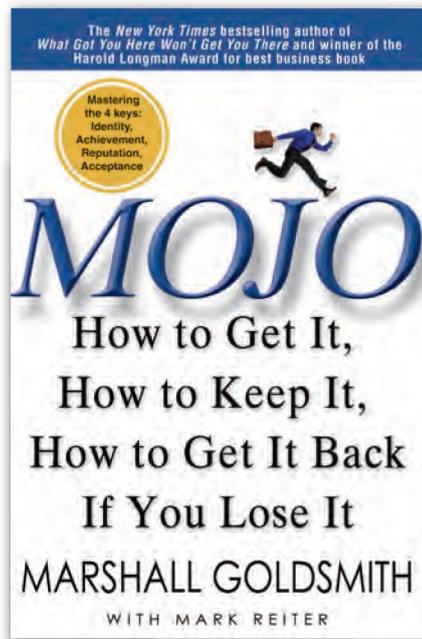
Son inteligentes, dedicados, trabajadores, innovadores, creativos y aman liderar a otros. También valoran profundamente a sus clientes, a su empresa y a la misión de esta.

G Se ha dicho que el estereotipo de un líder ha cambiado de ser una figura carismática con la respuesta para todas las preguntas a un individuo cuya palabra clave en todas las conversaciones es “nosotros”. ¿Cómo ha cambiado el liderazgo en las últimas dos o tres décadas?



Como tan sabiamente dijera Peter Drucker, la mayoría de los líderes de hoy dirigen a trabajadores del conocimiento. Los trabajadores del conocimiento saben más acerca de lo que están haciendo que sus jefes. Si usted sabe más acerca de sus trabajos, entonces usted puede decirles qué hacer y cómo hacerlo. Si ellos saben más acerca de sus trabajos que usted, entonces usted tiene que solicitar, escuchar y aprender. Es por esta razón que Peter Drucker dijo, “El líder del pasado sabía cómo decir, el líder del futuro deberá saber cómo pedir”.

Cuando Steve Sanger era CEO de General Mills en una ocasión dijo a 90 de sus colegas que hacía un año que su equipo le había dicho que necesitaba ser un mejor *coach* para sus subordinados directos. Había pasado todo ese año



trabajando para ser un mejor *coach* y acababa de revisar su retroalimentación 360°. En ese momento no lo estaba haciendo tan bien como quería, pero estaba mejorando mucho. Sus colaboradores lo estaban ayudando a mejorar y sus calificaciones en el renglón “responde efectivamente a la retroalimentación” eran mucho más altas.

Mientras escuchaba a Steve hablar tan francamente con sus colegas acerca de sus esfuerzos para desarrollarse como líder, me di cuenta que el mundo había cambiado. Veinte o treinta años atrás pocos CEO recibían retroalimentación de sus colaboradores y mucho menos hablaban tan abiertamente acerca de esa retroalimentación y de sus planes de desarrollo personal. Hoy día los más respetados CEO están dando un ejemplo positivo al esforzarse en desarrollarse como mejores líderes.

G Uno de sus libros más exitosos es **MOJO: How to Get It, How to Keep It and How to Get It Back If You Lose It (MOJO: Cómo conseguirlo, cómo mantenerlo y cómo recuperarlo si lo pierdes). ¿Qué es MOJO exactamente?**

Le doy gran importancia a encontrar felicidad y significado en la vida. Para mí, *mojo* es acerca de lograr dos metas simples: amar lo que haces y comunicar esta experiencia al mundo que te rodea. Mi definición de *mojo* es la siguiente: el espíritu positivo que sientes por lo que estás haciendo en este momento, que empieza dentro de ti y se irradia hacia el exterior. *Mojo* es ese momento cuando estamos haciendo algo que está lleno de sentido y propósito, que es poderoso y positivo, y que el resto del mundo se perca y lo reconoce.

G ¿Cuáles son las características de los líderes que quieren cambiar para mejorar?

He observado que los líderes que mejoran a través de mi proceso de entrenamiento personal tienen las siguientes cualidades:

- ▶ Valentía, porque están dispuestos a enfrentar la verdad cruda acerca de ellos mismos.
- ▶ Humildad, porque son lo suficientemente humildes para admitir que pueden mejorar.
- ▶ Disciplina, porque realmente hacen el trabajo necesario para mejorar.

G ¿Qué le diría a un líder que desea desarrollar y mantener indefinidamente un equipo de alto desempeño? ¿Existen algunos pasos clave o algunas reglas a seguir?

He desarrollado un proceso denominado *Team Building Without Time Wasting* (Construcción de Equipos sin Pérdida de Tiempo) para desarrollar equipos de alto rendimiento.

Mis sugerencias son:

- ▶ Haga un diagnóstico o lectura de cómo le está yendo ahora al equipo en términos de trabajar juntos versus qué tan bien el equipo necesita que le vaya en el futuro.
- ▶ Haga que todos los miembros del equipo elijan un comportamiento significativo que todos puedan trabajar para mejorarlo.
- ▶ Haga que cada miembro del equipo identifique un comportamiento significativo que él o ella pueda mejorar.
- ▶ Haga que cada miembro del equipo aprenda a practicar “*feedforward*” (Nota de la traductora: *feedforward* es un término acuñado por Marshall y uno de sus co-autores; es lo contrario a la retroalimentación, que toma en consideración cosas del pasado. *Feedforward* es ‘alimentación de o hacia el futuro’, en vez de enfocarse en el pasado, que ya usted no puede cambiar. Marshall invita a enfocarse en un futuro positivo, que usted sí puede mejorar). Cada miembro del equipo debe obtener ideas para el futuro en áreas seleccionadas que deben mejorar.
- ▶ Medir el éxito de estas acciones.

G Hoy en día la palabra “incertidumbre” reina en el mundo de los negocios. Algunos no solo manejan bien esta situación, sino que, de hecho, han sabido aprovecharla y han prosperado; otros, sencillamente han fracasado y desaparecido. ¿Cuáles son los factores de éxito para los que han prosperado?

El esquema mental emprendedor favorece a los líderes en tiempos de incertidumbre. Ellos buscan las oportunidades y el cambio; en vez de desalentarse se energizan, lo cual los hace prosperar. Los triunfadores no tienen ningún interés en la “estabilidad” y se aburren con la consistencia.

G ¿Cuáles considera usted son los principales retos que los líderes enfrentarán en la próxima década? ¿Qué deben estar haciendo hoy para estar más preparados?

Los retos que los líderes enfrentarán y las acciones que sugiero que tomen son los siguientes:

- 1. Pensamiento global:**
Aprenda acerca del mundo nuevo y cómo impactará a su negocio.
- 2. Aprecio de las demás culturas:**
Aprenda a apreciar la diversidad alrededor del mundo.

- 3. Conocimiento tecnológico:**
Aprenda cómo la tecnología impactará a su negocio.
- 4. Alianzas y sociedades:**
Aprenda cómo construir una red que apoye su negocio.
- 5. Liderazgo compartido:**
Aprenda a pedir a los demás que sean ganadores y ayúdeles a ser ganadores.

G Si usted tuviese la oportunidad de dar un solo consejo a todos los líderes de negocios de hoy día, con la seguridad de que todos lo seguirían, ¿cuál sería ese consejo?

¡Nunca deje de preguntar, de escuchar ni de aprender!

