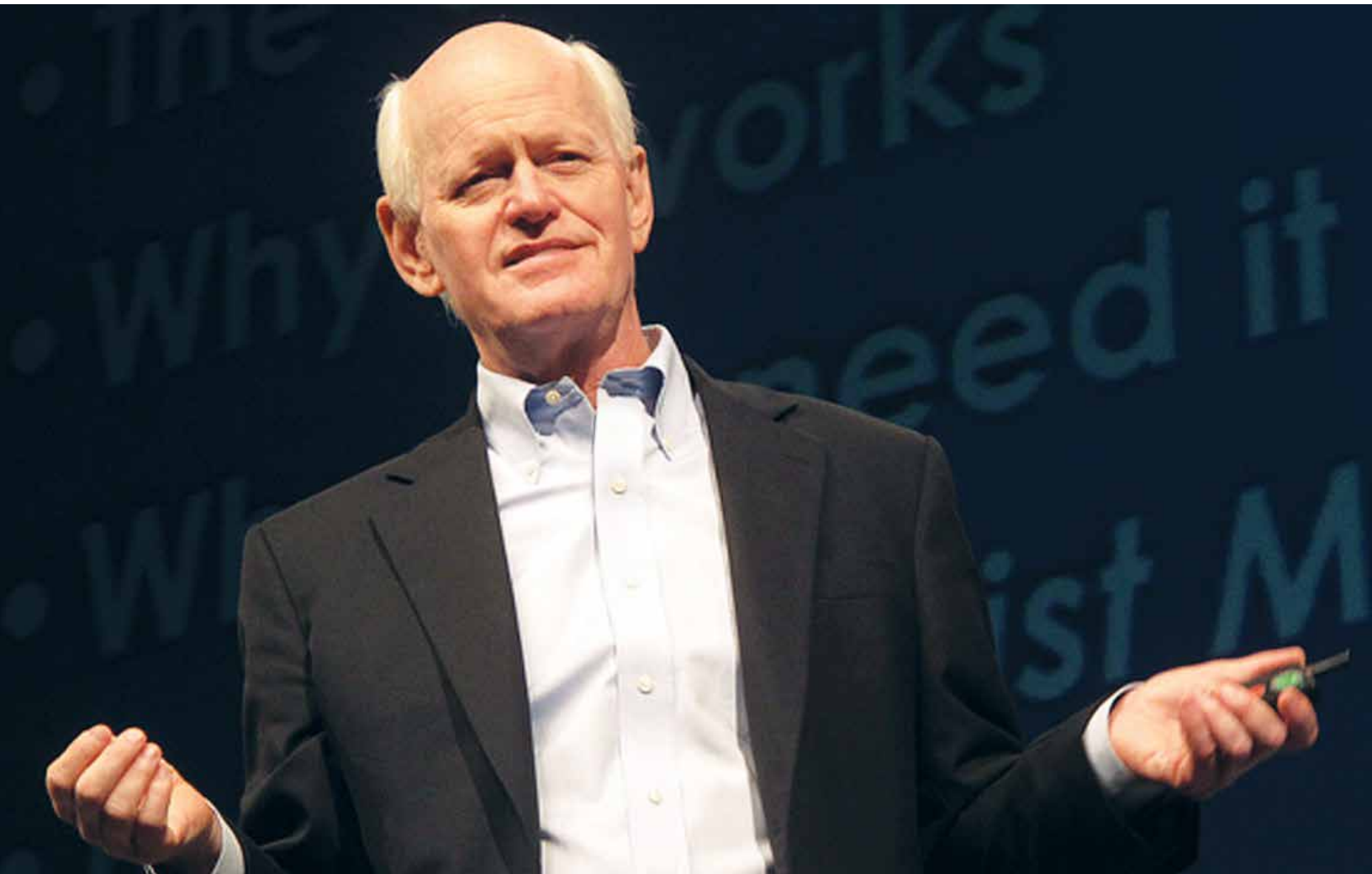


# MARSHALL GOLDSMITH

DESAFIANDO  
LOS  
PARADIGMAS  
DEL ÉXITO

Por Ney Díaz



**H**ay tres elementos prácticamente inagotables que confluyen en Marshall Goldsmith. El primero de estos es su energía y pasión. El segundo es su extensa bibliografía de best sellers y artículos. Y el tercero es la enorme cantidad de reconocimientos que ha recibido. Para muestra basta un botón. Solo en los últimos seis meses Marshall fue reconocido nuevamente como uno de los Top 10 Most Influential Business Thinkers in the World (*ranking* de los diez pensadores de negocios más influyentes en el mundo) -y el más destacado *coach* ejecutivo- durante la ceremonia bienal del Thinkers50 Award celebrada en Londres. Asimismo, en el año 2013 su libro *What Got You Here Won't Get You There* fue nombrado -por séptimo año consecutivo- como uno de los diez mejores best sellers de negocios por *INC Magazine / 800 CEO Read*.

Otros elementos a destacar en Marshall Goldsmith son su gran disposición y generosidad para compartir todo lo que sabe, y que quedan una vez más demostrados con el hecho de haber sacado tiempo de su apretada agenda para compartir con GESTION muchos de sus conocimientos y experiencias como *coach* excepcional, por segunda ocasión, en una entrevista que solo puede ser descrita de una manera: sin desperdicios. Esperamos que disfruten de esta entrevista y que coincidan con nuestra apreciación de la misma.



## ¿Cuál es su definición de un gran CEO? ¿Qué aspectos o cualidades positivas de un líder seguirán trascendiendo en el futuro?

Un gran CEO es aquel que es visto como un gran líder que construye equipos fuertes, trata a sus colaboradores con respeto, no se mete en el camino de su gente y que escucha y se preocupa por las metas de sus clientes. Las cualidades positivas de un líder que trascenderán son integridad, comunicar la visión, desarrollar personas, compromiso con los clientes, innovación, disposición a aprender y obtener resultados. Estas cualidades eran importantes hace 50 años y seguirán siéndolo en 50 años más.



## ¿Cuáles son los malos hábitos que los líderes deben evitar?

Los malos hábitos son desafíos en el comportamiento de liderazgo. No son fallas de habilidad, inteligencia ni personalidad. Los malos hábitos más comunes que hemos identificado son los siguientes y son las cosas que los líderes deben evitar o parar de hacer. La buena noticia es que estas fallas se pueden corregir.

**Ganar demasiado.** La necesidad de ganar siempre a toda costa y en todas las situaciones.

**Agregar demasiado valor.** La necesidad imperiosa de agregar nuestros dos centavos a todas las discusiones.

**Juzgar.** La necesidad de calificar a los demás e imponerles nuestros estándares.

**Hacer comentarios destructivos.** El sarcasmo innecesario y comentarios hirientes que pensamos que nos hacen parecer más agudos e ingeniosos.

**Comenzar con un "no," con un "pero" o con un "sin embargo".** El uso de estos calificadores negativos subrepticamente da a entender a todos que "yo estoy en lo cierto y usted no".

**Contarle al mundo cuán inteligentes somos.** La necesidad de mostrarle a la gente que somos más inteligentes de lo que ellos piensan.

**Hablar cuando estamos enojados.** Usar la volatilidad emocional como una herramienta de gerencia.

**Negatividad o “Déjeme explicarle por qué eso no va a funcionar”.** La necesidad de compartir nuestros pensamientos negativos, aún cuando no nos lo han pedido.

**Retener información.** La negativa a compartir información para así poder mantener nuestra ventaja sobre los demás.

**No dar un merecido reconocimiento.** La incapacidad para elogiar y premiar.

**Reclamar un crédito no merecido.** La forma más molesta de sobreestimar nuestro aporte a cualquier éxito o logro alcanzado.

**Dar excusas.** La necesidad de reposicionar nuestra conducta irritante como parte integral de nuestra personalidad para que la gente nos excuse por ello.

**Aferrarse al pasado.** La necesidad de alejar la culpa de nosotros mismos y colocarla en acontecimientos o personas del pasado. Esto es otra forma de culpar a los demás.

**Tener favoritos.** No ver que estamos favoreciendo a algunos miembros de nuestro equipo mientras tratamos injustamente a otros.

**Negarse a expresar arrepentimiento.** La incapacidad de hacernos responsables por nuestras acciones, admitir cuando nos hemos equivocado o reconocer cómo nuestras acciones afectan a los demás.

**No escuchar.** La forma más pasiva-agresiva de faltar el respeto a nuestros colegas y colaboradores.

**No expresar gratitud.** La forma más básica de malos modales.

**Castigar al mensajero.** La necesidad de atacar al colaborador inocente que, por lo general, solo está tratando de ayudarnos.

**Pasar la responsabilidad.** La necesidad de culpar a cualquiera menos a nosotros mismos.

**Una necesidad excesiva de ser “yo”.** Exaltar nuestros defectos como virtudes, simplemente porque “representan” lo que somos.

**La obsesión por alcanzar metas.** Dejarnos absorber tanto por nuestra carrera que perdemos la noción de lo que realmente importa en la vida.



## **¿Cómo ayuda usted a un CEO o líder de alto potencial a cambiar su comportamiento para que retenga su valor para la organización?**

Los ayudo a eliminar el hábito personal que puede sabotear su carrera dorada. A veces, no se dan cuenta de que tienen algún hábito que preocupa a sus colaboradores o a sus superiores y pares. Los ayudo a ver que las habilidades y hábitos que los trajeron aquí pueden no ser las habilidades y hábitos correctos para llevarlos más lejos. Lo que los trajo aquí no los llevará allá. Cuando usted es una persona exitosa, aquí es un gran lugar. Pero hay brechas en su comportamiento que necesitan ser salvadas para que usted llegue allá, a un mejor lugar en el cual pueda convertirse en uno de los CEO que son vistos como grandes líderes.



## **¿Por qué para algunos líderes es tan difícil cambiar para mejorar?**

Mientras más exitosas son las personas, más refuerzos positivos reciben. Los CEO viven en un mundo en el cual reciben refuerzo positivo todo el tiempo, así que puede ser muy difícil para ellos no creérselo. Al volverse más poderosos, es más difícil para los demás decirles la verdad. Una vez trabajé con la cabeza del Ejército de los Estados Unidos y lo primero que le decía a los nuevos generales era: “Recuerden que tan pronto reciban esas estrellas, todos se reirán de sus chistes, pero ustedes no son tan graciosos, y todos tomarán nota de sus comentarios, pero ustedes no son tan inteligentes... Es solo su título. No dejen que se les vaya a la cabeza”. Trato de reforzar esto a mis clientes. No lo están saludando a usted, están saludando a sus estrellas. En el instante en que usted crea que todo es acerca de usted, todo acabará. Usted tiene que seguir escuchando, tiene que seguir aprendiendo, tiene que cometer errores y tiene que pedir disculpas por estos.



## **Usted tiene un enfoque sui generis del coaching. ¿Podría hablarnos acerca de su particular filosofía del mismo?**

Aunque hay varios tipos de *coaching* –para liderazgo, para cambio organizacional, estratégico, entre otros- mi especialidad son las habilidades interpersonales y temas de comportamiento. Me dedico al *coaching* conductual para ejecutivos exitosos. Trabajo con los CEO que quieren cambiar para mejorar y con los líderes de gran potencial en las organizaciones y los ayudo a alcanzar cambios de comportamiento positivos, perdurables y medibles. Lo primero que hacemos al empezar el *coaching* es acordar con el CEO o con los gerentes del líder de gran potencial dos variables clave:

# 1

**¿Cuáles son los comportamientos clave que harán el mayor cambio positivo para aumentar la efectividad de liderazgo?**

# 2

**¿Quiénes son los *stakeholders* o personas interesadas clave que pueden determinar entre seis y dieciocho meses más tarde si el cambio se ha efectuado realmente?**

Facturamos solo después de que las organizaciones hayan comprobado un cambio de comportamiento de sus líderes claves, como fuera determinado por los *stakeholders* claves.

Mi enfoque del *coaching* involucra ayudar a los directivos a dejar ir el pasado y a enfocarse en convertirse en lo que ellos realmente quieren ser. Creo que no tenemos una identidad fija y que estamos cambiando constantemente. Le pido a los directivos que busquen ideas en muchas fuentes diferentes y que usen solo las ideas que funcionen para ellos. No trato de convencer u obligar a mis clientes a hacer algo. Mi trabajo es ayudarlos a descubrir qué es lo que quieren cambiar y a aprender de las demás personas a través de un proceso para encontrar, facilitar y enriquecer este cambio.

## **¿Cómo es exactamente ese proceso de *coaching* para el cambio de comportamiento?**

Es un proceso simple, pero a veces brutal. Recomiendo que se escojan solo entre 1 y 3 áreas de cambio conductual para cada persona. Esto nos asegura prestar la atención máxima al comportamiento más importante.

- **Primero, solicito una retroalimentación de 360 grados de sus colegas para hacer una evaluación exhaustiva de sus fortalezas y debilidades.**
- **Luego le presento lo que todos realmente piensan acerca de él o ella.**
- **Lo ayudo a pedir disculpas por su comportamiento errado a todos los afectados -porque es la única forma de eliminar el equipaje negativo asociado a nuestras acciones previas- y a pedir a esas mismas personas ayuda para mejorar.**
- **Lo ayudo a anunciar sus esfuerzos para mejorar porque se tiene que decir a las demás personas que usted está tratando de cambiar; no se darían cuenta por si mismas si no les dice.**

- **Lo ayudo a hacer seguimiento riguroso más o menos cada mes con sus colaboradores o colegas porque es la única forma honesta de saber cómo está progresando y también le recuerda a las personas que sigue trabajando en el cambio.**
- **Como parte integral de este proceso de seguimiento, le enseño a escuchar sin prejuicios a lo que sus colegas, familiares y amigos le dicen; esto es, a escuchar sin interrumpir y sin discutir.**
- **Le muestro que la única respuesta correcta a todo cuanto escuche es la gratitud. Les enseño a decir "Gracias" sin arruinar el gesto y sin adornarlo. Soy un gran creyente en el poder del agradecimiento.**
- **Finalmente, les enseño la metodología de "feedforward"<sup>1</sup> para solicitar a las personas consejos acerca de qué pueden hacer para ser mejores en el futuro.**

## **Háblenos más acerca de la metodología de "feedforward" y de cómo la utiliza para ayudar a las personas a cambiar comportamientos.**

En vez de recordar algo del pasado -que es la esencia del *feedback*<sup>2</sup> - Jon Katzenbach<sup>3</sup> y yo acuñamos el concepto "*feedforward*" para describir cómo podemos crear un mejor futuro a partir de las sugerencias de otras personas. La metodología del *feedforward* que he creado es acerca de recibir de otras personas *inputs*<sup>4</sup> y sugerencias de cómo actuar en el futuro para ayudarnos a mejorar. Cuando ofrecemos a las personas ideas de cómo pueden ser mucho más exitosas, podemos aumentar sus oportunidades de lograr más éxitos en el futuro. El *feedforward* ayuda a las personas a visualizar y a enfocarse en un futuro promisorio, no en un pasado fallido. En este proceso se aprende a:

- **pedir el *input*.**
- **escuchar el *input*.**
- **agradecer a las personas por el *input*.**
- **usar el *input* como un regalo.**

<sup>1</sup> Realimentación hacia el futuro

<sup>2</sup> Realimentación

<sup>3</sup> Escritor y consultor de gerencia norteamericano autor de *The Wisdom of Teams*, *Real Change Leaders* y *Peak Performance*.

<sup>4</sup> Aportaciones

Con esta metodología hacemos un ejercicio fascinante en el cual pido a los participantes actuar en dos roles. En el primer rol darán *feedforward*, ofreciendo sugerencias a otra persona para su futuro y ayudándola tanto como puedan. En el segundo rol, aceptarán el *feedforward*, escuchando de otra persona las sugerencias para el futuro y aprendiendo tanto como puedan. En el ejercicio los participantes deben:

- **Escoger una conducta que deseen cambiar.** Cambiar esta conducta haría una diferencia significativa y positiva en sus vidas.
- **Seleccionar compañeros al azar y describir esta conducta.** Esto se hace en una conversación uno a uno. Se puede iniciar diciendo, por ejemplo, “Quiero ser un mejor oyente”.
- **Solicitar *feedforward* pidiendo dos sugerencias que en el futuro puedan ayudarle a lograr un cambio positivo en su comportamiento.** Si los dos participantes han trabajado juntos antes, no se les permite dar *feedback* de hechos pasados, solo pueden dar ideas para el futuro.
- **Escuchar atentamente las sugerencias y tomar nota de ellas.** Los participantes no pueden hacer comentarios ni críticas acerca de las sugerencias.
- **Agradecer al otro participante por sus sugerencias.**
- **Preguntar al otro participante qué le gustaría cambiar.**
- **Dar *feedforward* ofreciendo dos sugerencias para ayudar a que la otra persona cambie.**
- **Decir “Por nada” cuando le agradezcan sus sugerencias.** Encontrar otro participante y repetir el proceso hasta que el ejercicio termine.

## ¿Cuáles son los beneficios de usar el *feedforward* en una organización?

La calidad de la comunicación entre la gente de todos los niveles es lo que mantiene unida a una organización. Usando el *feedforward*—y motivando a los demás a que lo usen—los líderes pueden mejorar dramáticamente la calidad de comunicación en su organización, asegurando que llegue el mensaje correcto y que quienes lo reciban lo hagan de la forma correcta. El resultado es una organización más abierta, en la que los empleados se enfocan en el futuro y no en vivir en los errores del pasado.




## ¿Qué es el proceso de las preguntas diarias y cuál es su impacto en nuestras vidas?

Mi colega Andrew Thorn<sup>5</sup> me enseñó este fascinante proceso de las preguntas diarias. Lo he usado con un buen amigo y a ambos nos ha asombrado lo bien que funciona. La clave del éxito de este proceso es que cada persona escribe sus propias preguntas. Cada pregunta puede contestarse con un “sí”, con un “no” o con un número en una escala del 1 al 10, siendo 10 la puntuación más alta. Cada día mi amigo me hace las mismas preguntas. Cada día yo le hago a mi amigo las mismas preguntas. Mi primera pregunta es “¿Qué tan feliz fuiste hoy?”. Respondo con un número entre 1 y 10. Si no fui feliz hoy, alguien falló y ¡ese alguien soy yo! Una regla: ¡ningún *feedback* negativo! No importa lo que alguno de los dos haya hecho, no decimos nada que pueda producir sentimientos de culpa. Por el otro lado, hacemos comentarios positivos que refuerzan el éxito logrado.

¿Por qué este proceso funciona tan bien? Porque nos obliga a confrontar cómo vivimos realmente nuestros valores cada día. Si un amigo suyo lo llamara cada día y le hiciera preguntas acerca de su vida, ¿cuáles serían las preguntas que usted quisiera que le hiciera? El proceso de escribir las preguntas le ayudará a comprender mejor sus propios valores y cómo los vive o no los vive a diario. Los resultados son muy reveladores y profundos. Reclute a un amigo y empiecen a hacerse preguntas diarias. Usted podría sorprenderse tanto como yo con los resultados.



## ¿Qué consejo podría usted dar a los CEO y altos directivos que están contemplando hacer un cambio?

En la cima de las más grandes organizaciones hasta un pequeño cambio positivo puede tener un gran impacto. Desde una perspectiva organizacional, el hecho de que un directivo esté tratando de cambiar algo para mejorar —y esté siendo un modelo a seguir para el desarrollo personal — puede ser incluso mucho más importante que aquello que el directivo está tratando de cambiar. Siempre les digo a los CEO con los que trabajo que “para ayudar a los demás a desarrollarse, empiece con usted mismo”. 

<sup>5</sup> Autor del libro *Leading with your Legacy on Mind*, Andrew Thorn ha sido *coach* personal de Marshall Goldsmith.