

# El Liderazgo es un Deporte de Contacto

*El 'Factor del Seguimiento' en el Desarrollo Gerencial  
strategy+business – 36*

por Marshall Goldsmith y Howard Morgan

**El liderazgo ya no es exclusivamente para los líderes.** Las mejores empresas han empezado a entender que para mantener su eficiencia necesitan ser poseedores de un firme compromiso con el desarrollo de líderes que esté firmemente alineado a los objetivos de la organización — un compromiso que es mucho más fácil de entender que de alcanzar. Las empresas deben localizar formas de deslizar el liderazgo en cascadas, conectar a sus ejecutivos, desde la dirección ejecutiva hacia los hombres y mujeres en todos los niveles de la organización. Como elocuentemente lo expresa el ex-Profesor de *Harvard Business School*, *John P. Kotter*, en una edición de *strategy+business*, lo que esto finalmente significa es que “debemos crear 100 millones de nuevos líderes” en nuestra sociedad. (Ver “Leading Witnesses” *strategy+business*, Verano 2004).

Los expertos organizacionales, *Paul Hersey* y *Kenneth Blanchard* han definido el liderazgo como “trabajar con y a través de otras personas para alcanzar objetivos.” Muchas empresas están aceptando el desafío del desarrollo del liderazgo y los resultados obtenidos son absolutamente tangibles. En *Leading the Way: Three Truths from the Top Companies for Leaders* (John Wiley & Sons, 2004) — un estudio de las 20 empresas más fuertes en el desarrollo de sus líderes, *Marc Effron* y *Robert Gandossy* nos señalan que las empresas que se destacan en el desarrollo de sus líderes tienden a alcanzar mayores beneficios, a largo plazo.

Pero a veces parecería como que se presentan tantos tipos de acercamientos al desarrollo del liderazgo como cantidad de líderes de liderazgo existen. Una herramienta cada vez más popular para el desarrollo de líderes es el entrenamiento ejecutivo. *Hay Group*, empresa consultora de recursos humanos, reportó que el 50% de las 150 empresas encuestadas (año 2002) reportaron un aumento en entrenamientos a ejecutivos, y el 16% reportó haber utilizado este tipo de entrenamiento por primera vez.

Sin embargo, aún el “entrenamiento ejecutivo” es una categoría amplia. Al revisar un aluvión de libros sobre el tema entrenamiento el año pasado, *Des Dearlove* y *Stuart Crainer* identificaron por lo menos tres tipos de entrenamientos: entrenamiento cambios de comportamiento; entrenamientos productividad personal; y ‘entrenamiento motivacional’ (Ver “*My Coach and I*”, *strategy+business*, Verano 2003.) En nuestro libro: *The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets* (en colaboración con *Phil Harkins*, publicado por *John Wiley & Sons* en Diciembre del 2004), se incluyen discusiones sobre los cinco tipos de entrenamientos de liderazgo: estratégico organizacional; cambio de dirección; desarrollo de líderes; planeamiento carrera personal; y planeamiento comportamiento.

Dado el ambiente económico cada vez más exigente y competitivo, y el estipendio financiero utilizado en la expansión y desarrollo de líderes, es tanto justo como necesario responderle a aquellos responsables de administrar las empresas que se preguntan y nos cuestionan: ‘Y esto realmente rinde resultados? ¿Y si es así, cómo? ¿Qué tipo de actividades de desarrollo tendrá el mayor impacto para aumentar la eficiencia ejecutiva? ¿Cómo pueden los líderes alcanzar cambios positivos de comportamiento a largo plazo?’. Con mi propia y personal admisión de interés - nuestro trabajo fue descrito en el artículo *Crainer-Dearlove*, y es citado frecuentemente en reportajes y en artículos sobre entrenamiento de líderes - deseábamos conocer si estos eran principios de éxito consistentes y subyacentes a los diferentes métodos de acercamiento del desarrollo de líderes.

Para nuestro estudio, analizamos los programas de desarrollo de líderes de ocho importantes corporaciones. Aún cuando las ocho corporaciones poseían los mismos objetivos generales - determinar los comportamientos deseados para los líderes en su organización, y ayudarlos a aumentar su eficiencia a través del alineamiento de las políticas con los comportamientos deseados - estas organizaciones utilizaban diferentes metodologías de desarrollo del liderazgo: entrenamiento externo en una, y entrenamiento interno en la otra; de corta duración en una, y de larga duración en otra; entrenadores personales internos en una, y entrenadores personalizados externos en la otra; entrenamiento tradicional en un ambiente de aula, y la otra en un ambiente interactivo en el mismo lugar de trabajo.

En lugar de exclusivamente evaluar la ‘satisfacción del participante’ al final del programa de entrenamiento, cada una de las ocho corporaciones arquearon el aumento en liderazgo de los participantes durante un tiempo previamente establecido. El ‘incremento de eficiencia’ no fue determinado por los participantes en el esfuerzo de desarrollo, fue evaluado por colegas e inversionistas previamente seleccionados.

Repetidamente emergía una variable como punto central de logro de un cambio positivo a largo plazo: la participación continua de las personas bajo entrenamiento y los seguimientos de estos con sus colegas. En los líderes que dialogaron con sus colegas sobre sus propias prioridades de mejora, y que luego, de forma regular, llevaron a cabo los seguimientos, se observó una notable mejoría. En los líderes que no sostuvieron un diálogo continuo con sus colegas, se percibió un ligero cambio, casi imperceptible, el cual apenas superaba una probabilidad circunstancial. Y esta última, haya contado el líder de la asistencia de un entrenador personal, interno o externo, o no. Lo mismo hayan los participantes asistido a un programa de entrenamiento de cinco días, o de un sólo día, o no haya asistido a ningún tipo de programa de entrenamiento.

El desarrollo de líderes, hemos concluido, es un deporte de contacto.

## **Ocho Tipos de Acercamientos**

Las ocho organizaciones en las cuales estudiamos programas de desarrollo del liderazgo, fueron seleccionadas de nuestro registro de clientes de los últimos 16 años. Aún cuando todas son grandes corporaciones, cada empresa es de un sector totalmente

diferente el uno del otro, y cada una enfrenta presiones competitivas muy diferenciadas la una de la otra.

Cada organización adecuó la forma de acercamiento al desarrollo del liderazgo a sus requerimientos y necesidades propias. Cinco de las ocho organizaciones se enfocaron en el desarrollo de líderes de alto potencial; aproximadamente de 73 a 354 participantes fueron entrenados en sus programas. Las otras tres empresas incluyeron a casi todos sus gerentes en el nivel medio-alto, y comprometieron entre 1,528 y 6,748 gerentes. El grado de representación internacional fue variable entre las organizaciones. En dos organizaciones, casi todos los participantes eran norteamericanos. En una de las empresas, casi el 50% de los participantes eran extranjeros. Las demás cinco empresas poseían diferentes niveles de participación internacional.

Algunas de las empresas utilizaron un tipo de entrenamiento convencional, en un ambiente de aula, para su esfuerzo de desarrollo. En cada una de estas empresas, los participantes asistirían a un programa externo y recibirían instrucciones sobre las características deseadas en un líder, desde el punto de vista de su organización: el por qué estas características eran importantes; cómo los participantes se alinearían de una forma más positiva a su propio comportamiento de dirección de liderazgo versus el modelo deseado. Algunas de las empresas, por el contrario, utilizaron entrenamiento continuo; una metodología que no necesariamente comprometió entrenamiento exterior, más si contó con interacción regular a través de un entrenador personal. Algunas empresas utilizaron tanto entrenamiento externo como a un entrenador personal.

Conjuntamente con las diferencias, existe una correlación entre los programas. Cada empresa había dedicado mucho tiempo repasando los desafíos que creían que iban a ser enfrentados por sus líderes a medida que el negocio fuera desarrollándose. Cada empresa había desarrollado un perfil de comportamiento del liderazgo deseado que había sido aprobado por la alta gerencia. Luego de haber confirmado que estos comportamientos de liderazgo estaban alineados con la visión y los valores de la empresa, cada empresa desarrolló un proceso de seguimiento a 360 grados que ayudaría a los líderes a entender su propio grado de incumbencia - en el cual su comportamiento (como percibido por sus colegas) coincidía con el comportamiento deseado en los líderes dentro de la organización. Las ocho empresas presentaron sus expectativas a los participantes. De los líderes a ser desarrollados se esperaba que:

- Revisaran su retroalimentación a 360 grados con un consultor interno o externo.
- Identificaran una a tres áreas a mejorar.
- Discutieran áreas a mejorar con colegas en posiciones claves.
- Solicitaran a sus colegas sugerencias de cómo incrementar su eficiencia en las áreas que habían sido seleccionadas para mejorar.
- Ejecutaran seguimientos con colegas con el propósito de recibir ideas de cómo pudieran mejorar.

- Solicitaran a sus colegas completaran una mini-encuesta personalizada y confidencial, de los 3 a 15 meses a partir de la fecha de inicio del programa.

Cada participante recibió un reporte sumario de los resultados de la mini-encuesta y de la retroalimentación de 3 a 16 de sus colegas. A los colegas se les solicitó evaluaran el aumento de eficiencia, en los comportamientos específicos seleccionados, así como el aumento (o disminución) general de los participantes en su eficacia como líder. A los colegas además se les solicitó medir el grado de seguimiento que ellos habían experimentado con el participante. En total, recolectamos más de 86,000 respuestas a las mini-encuestas para los 11,480 gerentes que participaron en las actividades de desarrollo del liderazgo. Esta enorme base de datos nos proveyó la oportunidad de explorar los puntos comunes y disímiles entre estas ocho organizaciones tan diferentes y únicas en sus esfuerzos de desarrollo del liderazgo.

Tres de las organizaciones accedieron que sus nombres fueran mencionados y utilizados en artículos o en conferencias, y en este informe; las demás, solicitaron el anonimato, más nos permitieron describir sector y actividades. Dos de las organizaciones nos han permitido publicar resultados en otros artículos, pero sin mencionar el nombre de la organización. Las empresas cuyos programas estuvieron bajo estudio fueron:

- Un contratista aeroespacial de defensa: 1,528 gerentes (desde los niveles medios hasta el CEO\* y su equipo). Entrenamiento de 2 1/2 días. Cada persona revisó comentarios de su cuestionario de 360 grados con un consultor externo. Todos recibieron, por lo menos, tres notas recordatorias que los ayudaría a continuar su seguimiento con otros colegas.
- Una organización de servicio financiero: En GE Capital, 178 gerentes potenciales recibieron un entrenamiento durante cinco días. A cada líder le fue asignado un entrenador personal del departamento de recursos humanos. Cada entrenador personal sostuvo constantes sesiones, de forma privada y confidencial, con su cliente, ya sea en persona o por la vía telefónica.
- Una empresa manufacturera del ramo de la electrónica: 258 gerentes de alto nivel recibieron entrenamiento personalizado de parte de un entrenador personalizado externo. Estos no asistieron a un programa de entrenamiento externo. A cada uno se les asignó un entrenador personal interno que había sido capacitado en habilidades y destrezas de entrenamiento altamente efectivas. Este entrenador personal ejecutaba seguimientos a los gerentes cada tres a cuatro meses.
- Una empresa de servicios diversificada: 6,748 gerentes (desde el nivel medio hasta el CEO\* y su equipo) recibieron seguimiento individual cara-a-cara de parte de un entrenador personal externo durante dos programas de entrenamiento, cada uno de 2 ½ días, separados 15 meses el primero del segundo. Aún cuando no existía un seguimiento formal, de parte del entrenador, los participantes conocían que sus esfuerzos serían evaluados y medidos.

---

\* CEO = Director Ejecutivo, la más alta posición en la empresa

- Una empresa de medios: 354 gerentes (incluyendo el CEO\* y su equipo) recibieron seguimiento individual cara-a-cara durante un programa de entrenamiento de un día. Un entrenador externo proveyó seguimiento del proceso cada tres a cuatro meses.
- Una empresa de telecomunicación: 281 gerentes (incluyendo el CEO\* y su equipo) recibieron entrenamiento durante un día. A cada líder le fue asignado un entrenador personal externo, el cual mantenía sesiones cara-a-cara con su cliente.
- Una empresa farmacéutica/productos para la salud: Johnson & Johnson involucró a 2,060 ejecutivos y gerentes, iniciando con el CEO\* y su equipo, a un entrenamiento de liderazgo de 1.5 días. Cada persona repasó su propia retroalimentación de la prueba a 360 grados con un consultor externo (casi todos por teléfono). Los participantes recibieron por lo menos tres notas recordatorias para ayudarles a garantizar que ejecutarían el seguimiento con sus colegas.
- Una empresa manufacturera productos de alta tecnología: En *Agilent Technologies Inc.*, 73 líderes potenciales recibieron entrenamiento, de parte de un entrenador personal externo, durante un año, un esfuerzo no conectado a ningún otro programa de entrenamiento. Cada entrenador sostuvo una sesión cara-a-cara con su cliente, de forma consistente, ya sea en persona o por teléfono.

## **Toque Personal**

La conclusión general que destila de las encuestas, en todos los programas, fue que el contacto personal importaba – e importaba de una forma extraordinaria!

Cinco de las corporaciones utilizaron las mismas metodologías de cotejo, mientras tres utilizaron un acercamiento ligeramente diferente. La totalidad de las ocho empresas midieron la frecuencia de las discusiones y seguimientos de sus gerentes con sus colegas y compararon esta data con la data del aumento percibido en la eficacia de liderazgo, como fuera calificada por los colegas en las mini-encuestas. Las primeras cinco empresas – el contratista aeroespacial de defensa, GE Capital, el manufacturero de la industria electrónica, la empresa de servicios diversificados, y la empresa de medios – utilizaron una escala de siete puntos, de -3 a +3, para calificar el cambio percibido en la eficacia de liderazgo, y una escala de cinco puntos para trazar la cantidad de seguimiento, desde una baja escala o “no seguimiento” hacia una escala alta de “consistente en su solicitud de seguimiento.” Más adelante, se compararon los dos grupos de data, trazando los puntajes de eficiencia y seguimiento de forma gráfica.

Las restantes tres empresas utilizaron criterios de cotejo ligeramente diferentes. La empresa de telecomunicaciones utilizó una escala de “porcentajes de mejoramiento”

---

\* CEO = Director Ejecutivo, la más alta posición en la empresa

para medir los incrementos percibidos en la eficiencia de liderazgo, como reportado por los colegas. Posteriormente fueron comparados con el “porcentaje de mejoramiento” de su eficiencia de liderazgo en cada nivel de seguimiento. *Johnson & Johnson* y *Agilent* cotejaron el mejoramiento del liderazgo utilizando la misma escala de siete puntos empleada por las primeras cinco organizaciones, más no catalogaron el nivel de seguimiento más allá de un simple “seguimiento efectuado” comparado con un “seguimiento no efectuado.”

Como señalado anteriormente, seguimiento en el presente artículo se refiere a los esfuerzos que los líderes realizan para solicitar de sus colegas continua retroalimentación de información e ideas actualizadas con el fin de optimizar su rendimiento. En dos de las empresas en las cuales se confrontaron “seguimiento efectuado” versus “seguimiento no efectuado”, los participantes que obedecieron a los seguimientos eran percibidos por sus colegas como de mayor eficiencia versus aquellos líderes que no ejecutaron seguimiento. En aquellas empresas en las cuales se arquearon los grados de seguimiento, los líderes que realizaban “frecuentes” o “periódicas y consistentes” interacciones con sus colegas, fueron infaliblemente percibidos como haber incrementado su eficiencia en un más alto porcentaje que aquellos líderes que realizaban “poca” o “ninguna” interacción con sus colegas.

Las Gráficas del 1 al 5, páginas 76–77, muestran los resultados entre las cinco primeras empresas, las cuales, a pesar de poseer diferentes programas de desarrollo del liderazgo, utilizaron la misma metodología de tabulación. Este método comparativo de manzanas-con-manzanas muestra la fuerte correlación entre las cinco empresas entre el grado de seguimiento y el cambio percibido en la eficacia de liderazgo.

En las gráficas, “cambios percibidos” se refiere a la percepción que el individuo tiene del cambio en la efectividad de liderazgo de su colega; por ejemplo: “+3” indicaría que el colega ha sido percibido como un líder más eficiente; “0” indicaría ningún tipo de cambio en la eficacia de la efectividad de liderazgo. “porcentaje” se refiere al porcentaje de la encuesta que las personas que responden a la misma, agrupada alrededor de un tasa previamente establecida; por ejemplo: en la Gráfica 1, entre el 30-42% de las personas que responden, asignaron “0” – esto es, no percibieron ningún tipo de cambio – a aquellos líderes que no “solicitaron seguimiento o ser retroalimentados.”

El liderazgo, lo cual ha sido esclarecido por la investigación realizada, es una *relación* - y los participantes más importantes en esta relación no son el entrenador personalizado y el ejecutivo a ser entrenado – son el líder y su colega.

La mayoría de los líderes en este estudio laboran en ambientes intelectuales – en empresas en donde el valor del producto o servicio emana cada vez menos de las escalas de producción. Y, para utilizar la fórmula de *Peter Drucker*: cada vez más emana del proceso y de la creación de la información para definir y solucionar los problemas. En discusiones sostenidas con industriales que conocen su trabajo, el Profesor *Drucker* expresó: “El líder del pasado era una persona que sabía expresarse. El líder del futuro será la persona que sepa solicitar.” Nuestros estudios demuestran que los líderes que regularmente solicitan retroalimentación son percibidos como personas de alta

efectividad. Los líderes que no realizan seguimientos no necesariamente son malos líderes; simplemente no son percibidos como que estén mejorando.

**El liderazgo es una relación, no exclusivamente entre el que entrena y el que está siendo entrenado, más entre el líder y su colega.**

## **Pide y Recibe**

De alguna forma, nuestra labor vigoriza un importante aprendizaje de los estudios realizados por *Hawthorne*. Estas ya clásicas observaciones de los trabajadores en las factorías en los suburbios de Chicago, en la empresa *Western Electric Hawthorne Works*, la cual el Profesor de Harvard, *Elton Mayo*, efectuó aproximadamente 80 años atrás, demostró que la productividad tendía a incrementar cuando los trabajadores percibían interés en el liderazgo y un compromiso con su trabajo, como se evidenció por un cambio importante en el ambiente laboral. Nuestros estudios demuestran que cuando los colegas se comprometen en desarrollar su liderazgo, los líderes con los cuales ellos colaboran tienden a ser más efectivos. Los líderes que solicitan retroalimentación y luego solicitan seguimiento de su progreso, son individuos cuales son percibidos como líderes que se preocupan. Los colegas pudieran bien inferir que aquellos líderes que no responden a la retroalimentación, no se preocupan tanto.

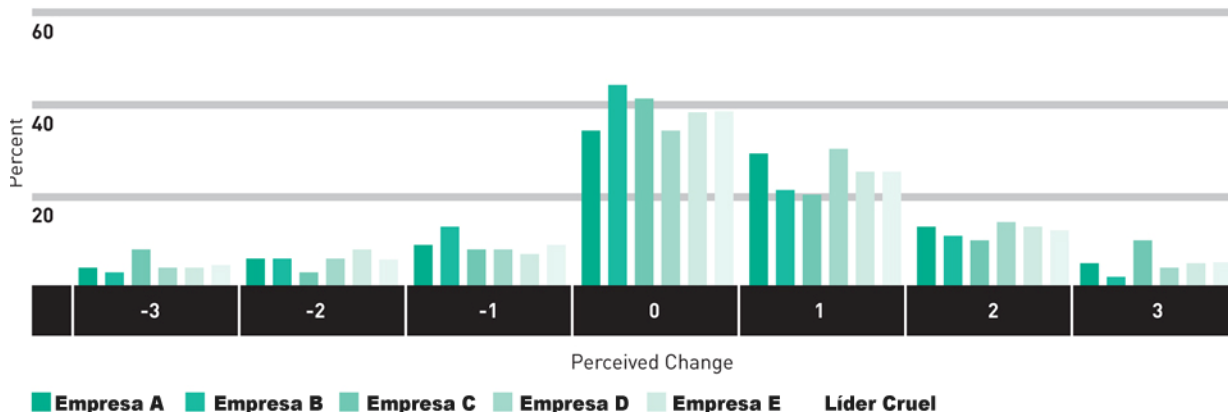
Históricamente, gran parte del desarrollo del liderazgo se ha enfocado en la importancia de un sólo *evento*. Este evento pudiera ser un programa de entrenamiento, un discurso motivacional, o una reunión ejecutiva en el exterior. La experiencia de las ocho organizaciones estudiadas indica que el verdadero desarrollo del liderazgo compromete un *proceso* que sucede con el tiempo, no una inspiración o transformación que sucede en una reunión.

El ejercicio físico nos sirve de útil analogía. Imagine la presencia de personas obesas sentadas en una habitación y escuche un discurso sobre la importancia de realizar ejercicios, luego vea algunos videos sobre cómo ejercitarse, y quizás practique un poco de ejercicio. Pudiera usted preguntarse ¿Por qué estas personas todavía continúan gordas un año más tarde? La fuente de estar saludablemente ejercitado no es comprender la teoría del ejercicio; es comprometerse a ejercitarse. Como *Arnold Schwarzenegger* expresó: “Nadie ha visto crecer sus músculos al verme ejercitar los míos.” Así, de la misma forma, es con el desarrollo del liderazgo. Como el Profesor *Drucker*, el Dr. *Hersey*, y el Dr. *Blanchard* han expresado: el liderazgo implica una relación de confianza con otros colegas con el propósito de alcanzar los objetivos. ¿Quién mejor que estos mismos colegas para ayudar a su líder a aumentar su efectividad?

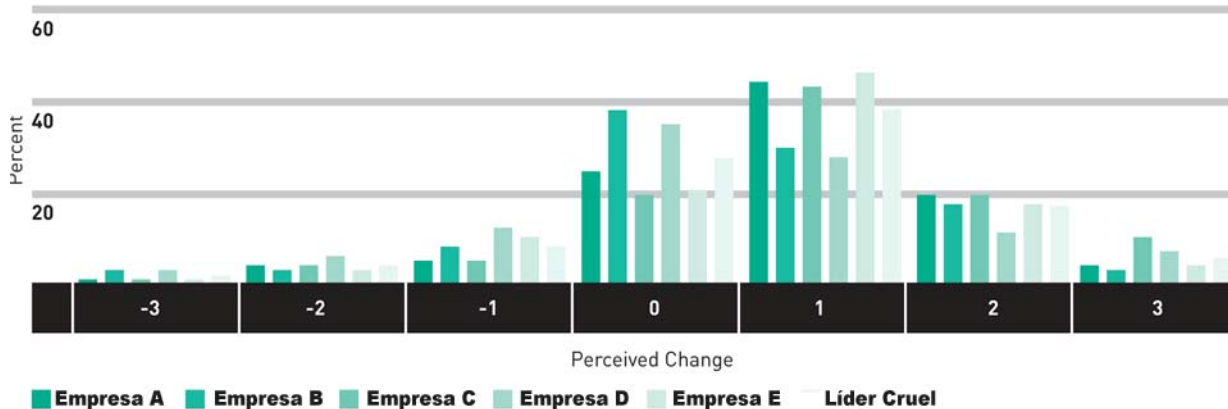
Ciertamente, el entrenador ejecutivo es, en muchas maneras, como un instructor personal. El rol del instructor es “recordarle” a la persona que está siendo instruida hacer lo que él o ella sabe que debe hacerse. Los buenos instructores personales ocupan más tiempo ejecutando que teorizando. Lo mismo parece ser verdad para el desarrollo del liderazgo. La mayoría de los líderes saben qué debe hacerse. Ellos han

leído los mismos libros y han escuchado a los mismos gurús repitiendo los mismos discursos. Por lo que, nuestra conclusión, de esta nuestra investigación es: *para la mayoría de los líderes, el gran desafío no es entender la práctica del liderazgo; es practicar lo que ellos entienden por liderazgo.*

**Gráfica 1: Mi Colega No Realizó Ningún Tipo de Seguimiento**

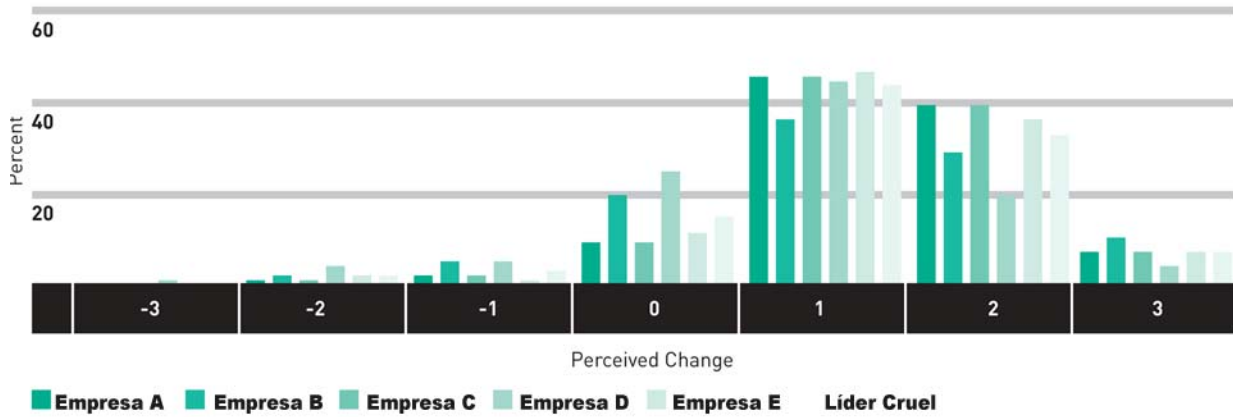


**Gráfica 2: Mi Colega Realizó Escasos Seguirimientos**

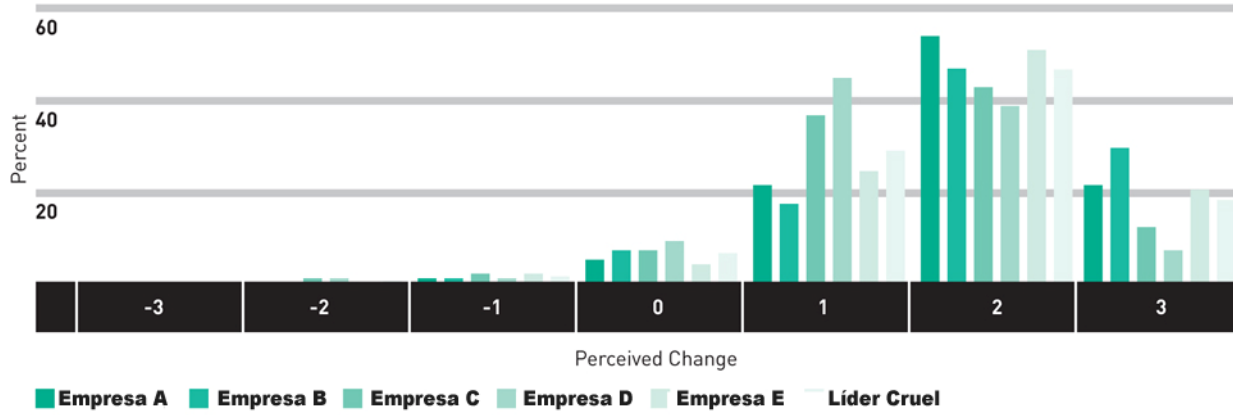




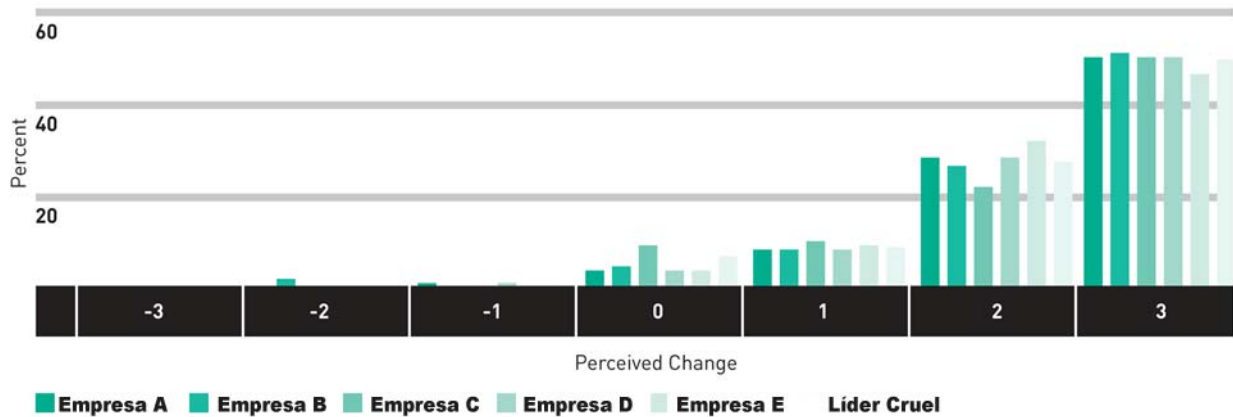
**Gráfica 3: Mi Colega Realizó Algo de Seguimiento**



**Gráfica 4: Mi Colega Realizó Frecuentes Seguirimientos**



**Gráfica 5: Mi Colega Consistentemente o Repetidamente Realizó Seguirimientos**



De las informaciones básicas encontradas — que sirven como seguimiento de los temas tratados — algunas otras conclusiones se hicieron presentes en nuestra investigación. Por ejemplo, el programa de los ocho temas en estudio nos indica que *el factor de seguimiento se correlaciona con una mejora en la efectividad del liderazgo, tanto en los ejecutivos norteamericanos, como en los ejecutivos internacionales.*

Mientras las empresas se van globalizando, múltiples ejecutivos inician la lucha con temas de diferencia cultural entre sus ejecutivos y empleados. Investigaciones recientes comprometen a potenciales y altos líderes de todas partes del mundo, que nos han demostrado que la comprensión transcultural es percibida como una importante señal de la eficiencia que debe poseer un líder global. (Ver, por ejemplo, *Marshall Goldsmith et al., Global Leadership: The Next Generation*, Financial Times Prentice Hall, 2003.)

Nuestro estudio tocó este tema ya que afecta el desarrollo de los programas de liderazgo. Aproximadamente 10,000 de los individuos que respondieron a nuestra mini-encuesta, en las ocho empresas en las cuales revisamos nuestro programa – aproximadamente el 12% del muestreo – estaban localizados fuera del territorio de los Estados Unidos. Encontramos que el grado de seguimiento era tan crítico para cambiar la percepción de la eficiencia del liderazgo en el exterior, como localmente. Lo mismo para las iniciativas de entrenamiento regular, como para el entrenamiento personalizado.

En *Johnson & Johnson*, no se evidenció mayor diferencia en los puntos de cotejo entre los participantes en Europa, Latinoamérica, y Norteamérica. El grupo que fue percibido como el de mayor porcentaje fue Asia. Al analizar las evidencias, *Johnson & Johnson* determinó que los mayores puntajes en Asia fueron producto de una gerencia local dedicada más que una diferencia cultural; de nuevo, apoyando la correlación entre líderes que se preocupan, con un liderazgo de contacto, y la percepción de eficiencia.

La concepción de que el seguimiento funciona globalmente es contraria a las suposiciones de que diferentes culturas disfrutarían de diferentes niveles de receptividad a las íntimas conversaciones tocante a comportamientos en el lugar de trabajo. La universalidad del principio de seguimiento no implica universalidad en su aplicación. Los líderes aprenden de los individuos en su entorno, particularmente en un contexto transcultural. De hecho, investigación efectuada por el Centro para el Liderazgo Creativo (del inglés: *Center for Creative Leadership*) en Greensboro, Carolina del Norte, ha demostrado que “motivar la retroalimentación” y el “aprender de aquellos que nos rodean” son temas claves e importantes para el éxito de los líderes en entornos transculturales. Las organizaciones con exitosos programas de desarrollo del liderazgo motivan a sus ejecutivos a adaptar el principio universal del seguimiento y la frecuencia de conversaciones cara-a-cara que los integre a las peculiaridades requisitos de la cultura en las cuales laboran. A pesar de otras diferencias culturales, no parece existir un país en el mundo en el cual los trabajadores piensen: “me fascina cuando me solicitas seguimiento y luego me ignoras.”

## **Dentro y Fuera**

La interacción entre el líder que se desarrolla y sus asociados no es la única conexión válida. Es también vital el contacto entre el líder y su entrenador personal. Nuestro

tercer importante hallazgo fue la relación: *la relación con el entrenador personal, sea esta interna o externa, marca una positiva diferencia.*

Una razón por la cual el entrenador personal llega a ser tan efectivo es que puede inspirar a los líderes a que efectúen seguimiento con sus colegas. *Agilent Technologies*, para mencionar una, encontró una positiva correlación entre el número de veces que el entrenador personal realizó seguimiento con el cliente y el número de veces que el cliente realizó seguimiento con sus colegas.

El entrenador personal, sin embargo, no debe ser parte de la organización. Esta conclusión se hizo evidente cuando comparamos las dos empresas más heterogéneas dentro de la composición de su cuerpo de entrenadores. *Agilent* utilizó sólo entrenadores personalizados externos. *GE Capital*, en cambio, utilizó sólo entrenadores internos de recursos humanos. Sin embargo, ambos acercamientos produjeron aumentos positivos, a largo plazo, en la percepción de eficiencia del liderazgo.

Dada la aparente facilidad de accesibilidad a entrenadores internos, las empresas pudieran naturalmente utilizar nuestro hallazgo para justificar “utilizar recursos internos”; más existen por lo menos tres importantes variables a considerar al determinar si utilizar un entrenador interno de recursos humanos: tiempo, credibilidad, y confidencialidad.

En un sinnúmero de empresas, a los entrenadores internos no se les facilita el tiempo que estos requieren para interactuar con los empleados que deben ayudar en su capacidad de entrenadores personales. En algunos casos, su credibilidad pudiera cuestionarse al compararlos con expertos de desarrollo entrenados. En otros casos, especialmente aquellos que involucran al personal de recursos humanos que realiza múltiples roles, pudiera aparentar ser un conflicto de intereses entre las responsabilidades de un profesional como entrenador y como evaluador. Si existen estas percepciones, entonces se deberá seleccionar un entrenador personal externo en vez de un entrenador interno.

Sin embargo, los entrenadores internos pueden superar estos obstáculos. En *GE Capital*, los entrenadores internos eran profesionales de recursos humanos a los cuales se les dio el tiempo para trabajar con las personas que iban a ser “instruidas”; concibiendo el entrenamiento personalizado como una parte importante de la responsabilidad de dicho departamento hacia la organización y no como una tarea extra asignada a ser ejecutada “si sacaban tiempo para esta”. Más aún, las personas que iban a ser entrenadas se les dio la oportunidad de elegir entre varios entrenadores internos y de elegir al entrenador que ellos consideraban poseían mayor credibilidad. Finalmente, cada entrenador interno trabajó con un líder en una sección apartada de la empresa. Los entrenadores internos les aseguraron a las personas con las cuales iban a interactuar, en su calidad de entrenador personal, que el proceso se realizaba para potenciar su desarrollo, y que no era una evaluación. Como resultado de este minucioso y concienzudo análisis, la satisfacción del cliente hacia los entrenadores personales internos fue alta y los resultados alcanzados por estos (como fueran juzgados por sus colegas) fueron muy positivos.

Dentro o fuera, descubrimos que la mecánica de la relación entrenador-líder no se convirtió en un factor limitante de importancia. Nuestro cuarto hallazgo fue: *la retroalimentación o entrenamiento personalizado vía telefónica trabaja tan bien como la retroalimentación o el entrenamiento en persona.*

Intuitivamente, uno pudiera creer que la retroalimentación o el entrenamiento personalizado es una actividad “muy personal”, actividad que es mejor realizarla cara-a-cara que por teléfono. Sin embargo, las empresas que evaluamos no apoyan esta suposición. Una empresa, *Johnson & Johnson*, condujo casi todas las retroalimentaciones por teléfono, y aún así experimentó un “aumento en la efectividad” como resultante; valores cuasi idénticos a aquellos en la organización aeroespacial de defensa, la cual realizó todas las retroalimentaciones cara-a-cara.

Lo que es más, todas las empresas que utilizaron exclusivamente entrenadores externos, de igual forma, no notaron una gran diferencia entre entrenamiento telefónico y entrenamiento presencial. Estas empresas se cercioraron de que cada entrenador sostuviera, por lo menos, dos sesiones cara-a-cara, de forma individual y personal, con sus clientes ejecutivos. Algunos de los entrenadores realizaron reuniones presenciales, mientras que otros interactuaron mayormente por teléfono. No hubo ningún tipo de indicación de que cualquiera de los métodos utilizados fuera mucho más eficiente que el otro.

Aún cuando diferentes y sofisticados sistemas estén disponibles – incluyendo las siempre presentes combinaciones de correo electrónico, intranets, extranets, conectividad móvil – el seguimiento no debe ser financieramente gravoso. Los entrenadores internos pueden realizar llamadas de seguimiento. Los nuevos sistemas automatizados pueden enviar “notas recordatorias” y mantener actualizadas y visibles las sugerencias. De cualquier forma en la cual esto se ejecute, el seguimiento es el *‘sine qua non’* de un efectivo desarrollo del liderazgo. Demasiadas empresas gastan millones de dólares diseñando el “programa del año”, pero casi nada en seguimiento y en reforzamiento.

Las organizaciones deben también cuidar la toma de data que mide la eficacia de sus iniciativas de desarrollo del liderazgo, y no sólo la data para medir la satisfacción de sus empleados. Los resultados de nuestras tabulaciones indican que cuando las personas que participan conocen que las encuestas, u otros métodos de medir la eficacia de los programas, se programan y repiten cada 3 a 15 meses a la fecha del programa, crea un mayor nivel de compromiso entre ellos. Este cotejo del seguimiento crea un enfoque hacia cambios a largo plazo y hacia la responsabilidad individual.

Aún cuando la data resultante pareciera ser de segunda naturaleza para la mayoría de las empresas, el éxito de los programas de desarrollo del liderazgo generalmente ha sido evaluado a través de la satisfacción de los participantes. Esta métrica es de una limitada importancia. Entre las empresas en nuestro estudio, las cuales ofertaban entrenamiento desarrollo del liderazgo, virtualmente todos los participantes estuvieron altamente satisfechos. El contratista aeroespacial de defensa y en *Johnson & Johnson*, el promedio de satisfacción, entre aproximadamente 3,500 participantes, fue de 4.7 puntos sobre 5.0

puntos posibles. A los ejecutivos les encantó el entrenamiento, pero eso no significó que ellos *utilizaron* el entrenamiento o mejoraron como resultante de este.

**Un continuo contacto con colegas es tan efectivo que puede por sí sólo llegar a ser un éxito, aunque no se cuente con un programa formal.**

### **Aprendiendo a Aprender**

El mayor punto de provecho fue este: Un continuo contacto con los asociados en relación a los temas de desarrollo es tan efectivo que puede seguir siendo eficaz aún sin la necesidad de ejecutar un programa formal, a un tiempo determinado. *Agilent*, por ejemplo, experimentó excelentes resultados, aún cuando sus líderes recibieron entrenamientos completamente desconectados de la formalidad generalmente asignadas a los entrenamientos. De hecho, los líderes que no poseen entrenadores pueden ser entrenados por sus colegas. La clave para cambiar un comportamiento es “aprender a aprender” de aquellos que nos rodean, y luego modificar nuestro propio comportamiento en base a las sugerencias expresadas. El contratista aeroespacial de defensa y la empresa de telecomunicaciones utilizaron procesos de entrenamiento tanto racionalizados como eficientes y las “notas recordatorias” para ayudar a los líderes a alcanzar positivos cambios en su eficiencia, a largo plazo, sin la necesidad de emplear entrenadores.

Si la organización pudiera enseñar al líder a tener empatía con sus colegas, a escuchar y aprender, y a enfocarse en un continuo desarrollo, tanto el líder como la organización se beneficiarán. Después de todo, al ejecutar los seguimientos con sus colegas, el líder demuestra su compromiso con su propio desarrollo – y la determinación de mejorar. Este proceso no requiere de mucho tiempo o dinero. Existe algo todavía más valioso: El Contacto Personal ;

**Reimpresión No. 04307**

## Recursos:

Des Dearlove y Stuart Crainer, "My Coach and I", *strategy+business*, Verano 2003  
[www.strategy-business.com/press/article/22062](http://www.strategy-business.com/press/article/22062)

---

Elizabeth Thach, "The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4, 2002;  
<http://fiordiliji.emeraldinsight.com/vl=2762214/cl=12/nw=1/rpsv/lodj.htm>

---

Marshall Goldsmith, "Ask, Learn, Follow Up, and Grow", en *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard. Fundación Peter Drucker y Jossey-Bass, 1996

---

Linda Sharkey, "Leveraging HR: How to Develop Leaders in Real Time", en *HR in the 21st Century*, editado por Marc Effron, Robert Gandossy y Marshall Goldsmith. John Wiley & Sons, 2003

---

Diane Anderson, Brian Underhill y Robert Silva, "The Agilent APEX Case Study", en *Best Practices in Leadership Development*, 2004, editado por Dave Ulrich, Louis Carter y Marshall Goldsmith, Best Practices Publications, 2004

---

Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson y Maya Hu-Chan, *Global Leadership: The Next Generation*, Financial Times Prentice Hall, 2003

## Acerca de los Autores:

**Marshall Goldsmith** ([marshall@marshallgoldsmith.com](mailto:marshall@marshallgoldsmith.com)) es uno de los fundadores de *Marshall Goldsmith Partners*, una red de entrenadores personalizados de liderazgo. Marshall ha trabajado con más de 70 de los más renombrados CEOs y sus equipos administrativos; y es el autor o co-autor de 18 obras de liderazgo y entrenamiento personalizado. Su más reciente libro es *Global Leadership: The Next Generation*, publicado por Financial Times Prentice Hall, 2003.

**Howard Morgan** ([howard@howardjmorgan.com](mailto:howard@howardjmorgan.com)) es el fundador de *50 Top Coaches*, un cluster que reúne a los más renombrados asesores ejecutivos de todo el mundo. Howard se especializa en entrenamiento personalizado para ejecutivos como una herramienta estratégica de cambio gerencial. Es co-editor de *The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets*, publicado por John Wiley & Sons, 2004.

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