CAPÍTULO OCHO

# ¿POR QUÉ NOS CUESTA TANTO DESARROLLAR LÍDERES MEJORES QUE NOSOTROS?

¿Se imaginan el mundo si todo líder se empecinara en desarrollar gente que lo superara?

La pregunta clave, en realidad, es por qué no sucede.

- Uno de los motivos es nuestra inseguridad, que nos lleva a tener que alimentar nuestro ego. Para él, un futuro líder es una amenaza. En la política no me canso de ver estos casos, pensemos en las pocas veces que podemos llamar a un gobernante "estadista".
- Otro motivo es la actitud de héroe. Yo mismo la tuve cuando en 2003 estaba convencido de poder resolver los problemas en Brasil. O cuando salí a la calle a tratar de ayudar a gente que lo necesitaba.
- También influye el miedo a delegar. Delegar implica aceptar formas distintas de hacer las cosas y, muchas veces (de nuevo el ego), no estamos dispuestos. Pero hay que tener en cuenta que el mayor aprendizaje (dicen que el 80 por ciento) se da en acción y no en el aula. De alguna manera, como líderes, cuanto menos hacemos más hacemos.
- Y el cuarto, que cruza a todos, es el cortoplacismo: dos casos comunes son aceptar exigencias de resultados inmediatos y no ser fiel a nuestra escala de valores por miedo.

¿Cómo se resuelve esto? Yo siento que en todos los logros futuros de los líderes que formé va a haber algo mío. Es como un esquema pirami-

dal, en donde recibo un poco de lo bueno que generan. Mi legado (lo mismo que con mis hijos) va a perdurar más allá de mí.

## *Línea sucesoria*

"URGENTE: el 1 de mayo es el plazo límite para el Planeamiento de la Sucesión", era el título del mail. Una docena de destinatarios y siete personas copiadas. De las cosas que me pedía la corporación anualmente, siempre dejaba para último momento las que creía que no tenían valor. Tal vez para llamar la atención, ponían un feriado como fecha límite -aunque en Estados Unidos ése no es el día del trabajador. También pensaban, como vi muchas veces, que copiar a todo el equipo en el mensaje lo hacía más potente.

Era un formulario en donde yo debía detallar, en una matriz, la performance de cada miembro de mi equipo y mi opinión de su potencial. Tenía que estar alineado con las evaluaciones de desempeño -y éste era el principal desafío.

Siempre me costó compartir mi opinión sobre el desempeño de cada uno de mis reportes. La tenía clara antes de empezar la reunión de feedback, pero en la conversación surgía algo que yo no había visto. A veces sentía que el otro trataba de convencerme de que yo estaba equivocado. Y a veces lo lograba. Con el tiempo entendí que es mucho más simple y efectivo dar feedback constantemente -aunque no logré ser tan bueno como me hubiera gustado.

El "*succession planning*" del año 2013 fue especial. Yo ya había aceptado hacerme cargo de Brasil e intuía que sería mi última posición en la empresa. No me sentiría cómodo saliendo sin tener resuelto quién la iba a liderar después.

Las dos personas que en 2016 dejé, una en cada país, habían ingresado a la empresa más de diez años antes, los dos trabajaron en la sede central de Staples cerca de Boston y en "el país hermano" (Argentina o Brasil). Los dos llevaban adelante las operaciones mucho mejor de lo que yo haría. De hecho, tomaban muchas decisiones diferentes a las que tomaría yo y, en general, con resultados mejores de los que yo obtendría.

A su vez, ambos estaban desarrollando líderes que un día serían mejor que ellos.
Como escribí en referencia a ser CEO:

> Ser líder como objetivo es mediocre. El desafío es liderar para hacer del mundo un mundo mejor.

Sí. Soy idealista.

Capítulo 8 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/8