



Harvard Business Review

América Latina

Cómo volverse indispensable

por John H. Zenger, Joseph R. Folkman y Scott K. Edinger

Octubre 2011 Reimpresión R1110E-E

Cómo volverse indispensable

por John H. Zenger, Joseph R. Folkman y Scott K. Edinger

Si quiere llegar a la cima, desarrolle habilidades que complementen lo que ya sabe hacer mejor.

Un empleado, a quien llamaremos Tom, es ejecutivo de ventas de nivel medio en una empresa *Fortune* 500. Después de unos diez años, estaba prosperando; cumplía con sus metas, le agradaba a la gente y recibía evaluaciones positivas en forma consistente. Postuló a un ascenso que lo pondría a cargo de una iniciativa de alto perfil para la alineación de productos a nivel mundial, confiando en que era el mejor candidato y que éste era el siguiente paso lógico para él y un calce aparentemente perfecto para sus habilidades y ambiciones. Su trayectoria era sólida. No había cometido errores estúpidos ni movidas que limitaran su carrera y no tenía roces con la alta dirección. Por lo mismo, quedó atónito cuando un colega con menos experiencia que él obtuvo el cargo. ¿Cuál fue el problema?

Según el parecer de Tom, no lo había. Su jefe le había asegurado que todos estaban contentos con su trabajo y una reciente evaluación de 360° confirmaba su visión. Tom estaba en o sobre el promedio en cada área,

con fortalezas no sólo en el cumplimiento de objetivos, sino también en resolución de problemas, pensamiento estratégico y capacidad de inspirar a otros a desempeñarse lo mejor posible. “No necesitas reinventarte”, le había dicho su jefe. “Sólo sigue haciendo lo que haces. Sácale provecho a tus fortalezas”.

Pero, ¿cómo? Tom se sentía confundido. ¿Debería pensar más estratégicamente? ¿Volverse incluso más inspirador? ¿Poner más atención a la forma de resolver los problemas?

Es bastante fácil y sencillo mejorar una debilidad; usted puede obtener resultados continuos y medibles a través de un desarrollo lineal; es decir, al aprender y practicar técnicas básicas. Pero los datos que hemos recabado durante décadas de trabajo con cientos de miles de ejecutivos en todo el mundo nos han demostrado que desarrollar las fortalezas es algo muy distinto. Hacer más de lo que ya se hace bien sólo produce mejoras incrementales. Para vol-

Una evaluación de 360° informal

verse perceptiblemente mejor en ello, es necesario trabajar en habilidades complementarias: lo que nosotros llamamos desarrollo *no lineal*. Esto es lo que los atletas conocen desde hace bastante tiempo como entrenamiento cruzado. Un corredor que está recién comenzando, por ejemplo, se beneficia haciendo ejercicios de elongación y corriendo unas cuantas veces durante la semana, aumentando gradualmente la distancia recorrida para desarrollar resistencia y memoria muscular. Pero un corredor de maratones experimentado no se volverá significativamente más rápido por el solo hecho de correr distancias más largas cada vez. Para alcanzar el siguiente nivel, necesita complementar ese régimen desarrollando habilidades adicionales a través del levantamiento de pesas, natación, ciclismo, entrenamiento con intervalos de alta y baja intensidad, yoga y otras actividades similares.

También es así con las competencias en el ámbito del liderazgo. Para pasar de ser bueno a mucho mejor, usted necesita dedicarse al equivalente del entrenamiento cruzado en los negocios. Si usted es técnicamente experto, por ejemplo, profundizar aun más sus conocimientos técnicos no le ayudará a avanzar tanto como el perfeccionar una habilidad complementaria como la comunicación, lo cual haría que su experticia sea más evidente y asequible para sus compañeros de trabajo.

En este artículo, ofrecemos una guía simple para volverse un líder más eficaz. Veremos cómo Tom identificó sus fortalezas, decidió en cuál de ellas enfocarse y cuál habilidad complementaria debía desarrollar y qué resultó de esto. El proceso es sencillo, pero los complementos no siempre son obvios. Por lo mismo, examinaremos primero con mayor detalle el equivalente del entrenamiento cruzado en el ámbito del liderazgo.

El efecto de la interacción

En el entrenamiento cruzado, la combinación de dos actividades produce una mejora -un *efecto de interacción*- substancialmente mayor a lo que cualquiera de ellas puede producir por sí sola. Lo anterior no es ningún misterio. Por ejemplo, es archisabido que combinar la dieta con ejercicios es significativamente más eficaz para perder peso que la dieta o el ejercicio por sí solos.

En nuestra investigación anterior descubrimos 16 competencias de liderazgo diferenciadoras que se correlacionan fuertemente con los

Antes de poder aprovechar sus fortalezas, usted necesita una mirada objetiva acerca de cuáles son éstas. Lo ideal es que la obtenga mediante una evaluación de 360° formal y confidencial. Pero si esto no es posible, un enfoque más directo podría servir. Intente hacer estas preguntas sencillas a los miembros de su equipo, colegas y jefes, ya sea en persona o por escrito.

- ¿QUÉ HABILIDADES DE LIDERAZGO cree que son mis fortalezas?
- ¿HAY ALGUNA COSA QUE YO HAGO QUE PUEDA SER CONSIDERADA UN DEFECTO FATAL y que podría descarrilar mi carrera o hacerme fracasar en mi cargo actual si no hago algo al respecto?
- ¿QUÉ CAPACIDAD DE LIDERAZGO TENDRÍA EL IMPACTO MÁS SIGNIFICATIVO en la productividad o eficacia de la organización si yo fuera sobresaliente en ella?
- ¿CUÁL DE MIS CAPACIDADES DE LIDERAZGO tiene el impacto más significativo en usted?

Haga lo posible por mostrar receptividad y por crear una sensación de que la honestidad no les perjudicará (en especial a los subordinados directos). Deje en claro que usted está tratando de superarse. Diga expresamente a sus colegas que usted está abierto al feedback negativo y que lo recibirá de manera apropiada y profesional, y sin represalias. Por cierto, debe cumplir esta promesa o todo este proceso fracasará.

resultados positivos de las empresas, como aumento en la rentabilidad, mayor participación de los empleados, mayores ingresos e incremento en la satisfacción de los clientes. Entre esas 16 competencias, nos preguntamos, ¿sería posible encontrar pares capaces de producir efectos de interacción significativos?

Revisamos nuestra base de datos de más de 250.000 evaluaciones de 360° de aproximadamente 30.000 líderes en desarrollo en busca de pares de atributos que puntuaron mucho más alto en eficacia de liderazgo total que cada una por sí sola. Los resultados fueron inequívocos. Por ejemplo, en los casos de las competencias “se enfoca en los resultados” y “crea relaciones”, sólo 14% de los líderes que tenían un nivel de fortaleza razonablemente alto (es decir, con un puntaje que los ubicaba en el percentil 75) para enfocarse en los resultados pero un nivel menos alto en crear relaciones, alcanzó el nivel de liderazgo extraordinario, el percentil 90 en eficacia de liderazgo total. De modo similar, sólo 12% de quienes tenían un nivel razonablemente alto en la creación de relaciones pero no tan alto en enfocarse en los resultados, alcanzó ese nivel. Pero cuando un individuo se desempeñó bien en ambas categorías, ocurría algo radical: un total de 72% de aquellos ubicados en el percentil 75 en ambas categorías alcanzó el percentil 90 en eficacia de liderazgo total.

Medimos el grado de correlación entre la eficacia de liderazgo total y todos los posibles pares de nuestras 16 competencias diferenciadoras para averiguar cuáles pares eran los más poderosos. También hicimos calces entre nuestras 16 competencias y otras habilidades de liderazgo y medimos cómo esos pares se correlacionaban con la eficacia de liderazgo total. Descubrimos que cada una de las 16 tiene hasta 12 conductas asociadas -a las que llamamos *competencias complementarias*- que se correlacionaron altamente con la excelencia en el liderazgo cuando fueron combinadas con la competencia diferenciadora (para una lista completa de las competencias y sus complementos, vea el recuadro “¿Qué habilidades potenciarán mis fortalezas?”).

Piense en la principal competencia “demuestra honestidad e integridad”. ¿Cómo abordaría un líder el mejorar una fortaleza relativa en esta área? ¿Siendo más honesto? (hemos escuchado muchas veces esta respuesta a esa pregunta). No es precisamente un consejo muy útil. Si un ejecutivo fuera

La idea en síntesis

Los líderes buenos pueden volverse excepcionales al desarrollar sólo unas pocas de sus fortalezas hasta el nivel más alto; cosa que no ocurrirá por el simple hecho de hacer más de lo mismo.

En lugar de eso, es necesario que se dediquen al equivalente, en el ámbito de los negocios, del entrenamiento cruzado; es decir, mejorar habilidades complementarias que permitirán que hagan un uso más completo de sus fortalezas.

Por ejemplo, las habilidades técnicas pueden volverse más eficaces cuando se mejoran las habilidades de comunicación, haciendo que la experticia del líder sea más evidente y asequible.

Una vez que unas pocas de sus fortalezas hayan alcanzado el nivel de sobresaliente, los líderes se vuelven indispensables para sus organizaciones, a pesar de las debilidades que puedan tener.

débil en esta área, podríamos recomendar diversas formas para mejorar: comportarse en forma más consistente, evitar decir una cosa y hacer otra, cumplir los compromisos asumidos y así en más. Pero lo más probable es que un líder con una integridad intachable ya esté haciendo esas cosas.

Nuestra investigación sobre las competencias complementarias sugiere un camino práctico a seguir. Por ejemplo, la seguridad en sí mismo está entre las conductas que, al ser emparejada con la honestidad y la integridad, se correlaciona más fuertemente con altos niveles de eficacia de liderazgo total. Con esto no insinuamos que exista aquí una relación causal: la asertividad no hace que una persona sea honesta y la integridad no produce asertividad. Pero si un líder de principios elevados aprendiera a ser más asertivo, tal vez sea más probable que diga lo que piensa y que actúe con la fuerza de sus convicciones, aplicando en consecuencia su fortaleza con mayor amplitud o frecuencia para convertirse en un líder más eficaz.

Nuestra investigación sugiere otras formas en que una competencia complementaria puede potenciar una fortaleza de liderazgo. Puede hacer que la fortaleza se torne más evidente, como en el caso del líder técnicamente sólido que mejora su capacidad de comunicarse. O las habilidades aprendidas en el desarrollo de la competencia complementaria pueden ser aplicadas rentablemente a la competencia central. Por ejemplo, un líder tremendamente innovador puede aprender a fomentar el cambio, incentivando con ello a su equipo a lograr resultados en formas nuevas y más creativas.

Cómo desarrollar las fortalezas, paso por paso

En términos prácticos, el entrenamiento cruzado para el liderazgo es muy claro: (1) Identifique sus fortalezas. (2) Elija una fortaleza en la cual enfo-

case según su importancia para la organización y según el entusiasmo que despierta en usted. (3) Escoja una conducta complementaria que le gustaría mejorar. (4) Desarrolléla en forma lineal.

Identifique sus fortalezas. Si bien las fortalezas pueden ser identificadas en una variedad de formas, nosotros sostenemos que en el contexto del liderazgo eficaz su propia visión de sus fortalezas (o incluso cualquier visión totalmente objetiva, suponiendo que eso fuera posible) es menos importante que las de otras personas, porque el liderazgo tiene que ver precisamente con cómo usted afecta a los demás. Por eso empezamos con una evaluación de 360°, tal como lo hizo Tom.

Idealmente, usted debería abordar esto con parámetros psicométricos válidos, a través de un proceso formal en el cual usted y sus subordinados directos, pares y jefes llenan cuestionarios en forma anónima, clasificando sus atributos de liderazgo de acuerdo a una escala cuantitativa. Usted y ellos también deberían contestar algunas preguntas cualitativas y abiertas respecto de sus fortalezas, sus defectos fatales (en caso de tenerlos) y la importancia relativa que tienen esos atributos para la empresa. Por “defectos fatales” nos referimos a defectos tan críticos que pueden socavar cualquier fortaleza que tenga o que pudiera llegar a desarrollar; defectos que pueden descarrilar su carrera.

No toda organización es capaz ni está dispuesta a realizar evaluaciones de 360° para todos. Entonces, si no es factible, usted tal vez pueda solicitar datos cualitativos de sus colegas si es capaz de hacer que se sientan lo suficientemente cómodos para ser honestos en su feedback (algo nada fácil). Usted podría crear su propio formulario de feedback y pedir a las personas que se lo devuelvan en forma anónima (vea el recuadro “Una evaluación de 360° informal” para un conjunto sugerido de preguntas). También hemos visto que las conversaciones sinceras una a

¿QUÉ DIFERENCIA PUEDE MARCAR UNA SOLA FORTALEZA?

Elevar una sola competencia hasta el nivel de sobresaliente puede subir su clasificación de eficacia de liderazgo total desde el tercio más bajo hasta casi el tercio más alto.

CLASIFICACIÓN SEGÚN PERCENTIL

LÍDERES SIN FORTALEZAS SOBRESALIENTES

34

LÍDERES CON UNA

64

...DOS

72

...TRES

81

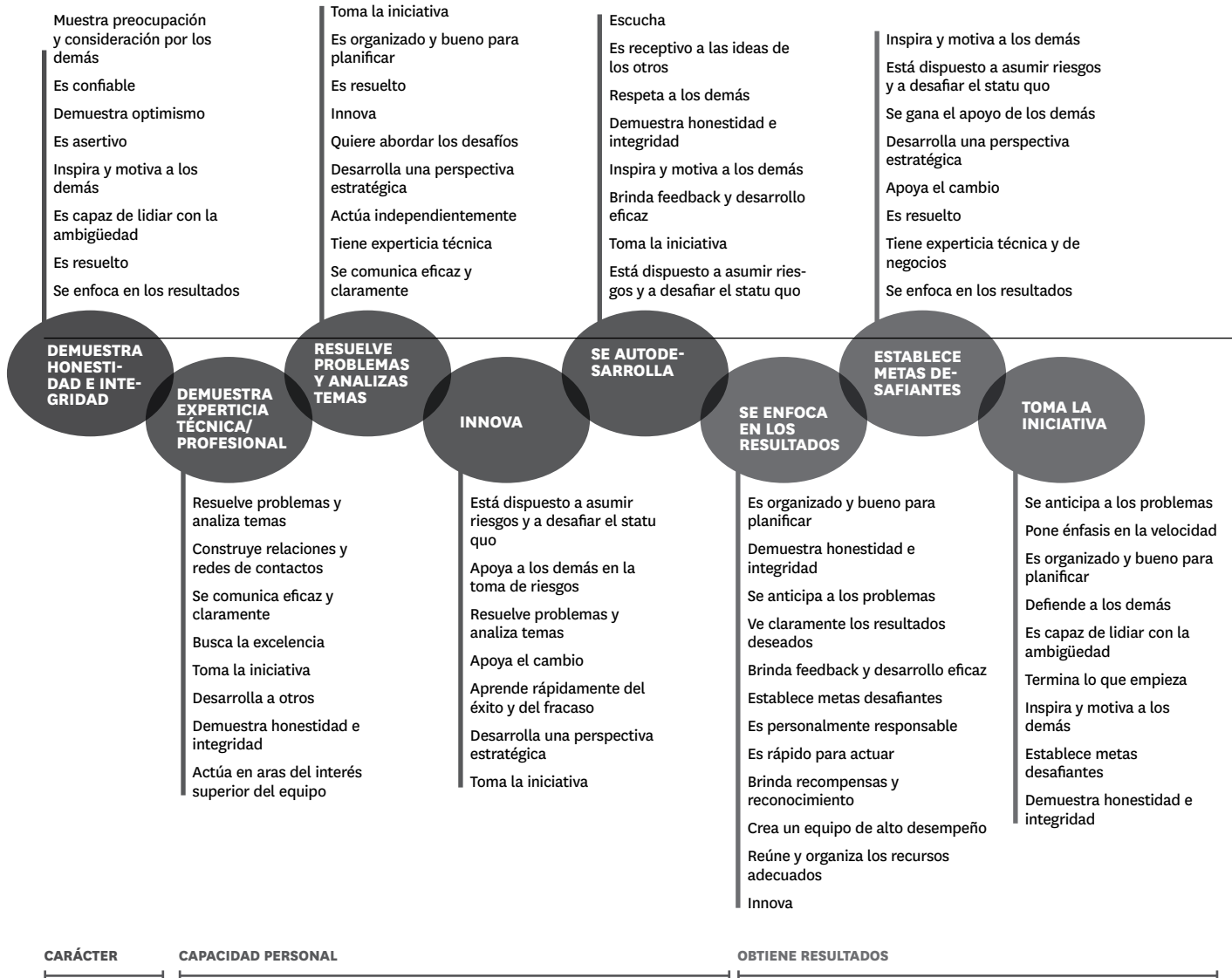
...CUATRO

89

...CINCO

91

¿Cuáles habilidades potenciarán mis fortalezas?



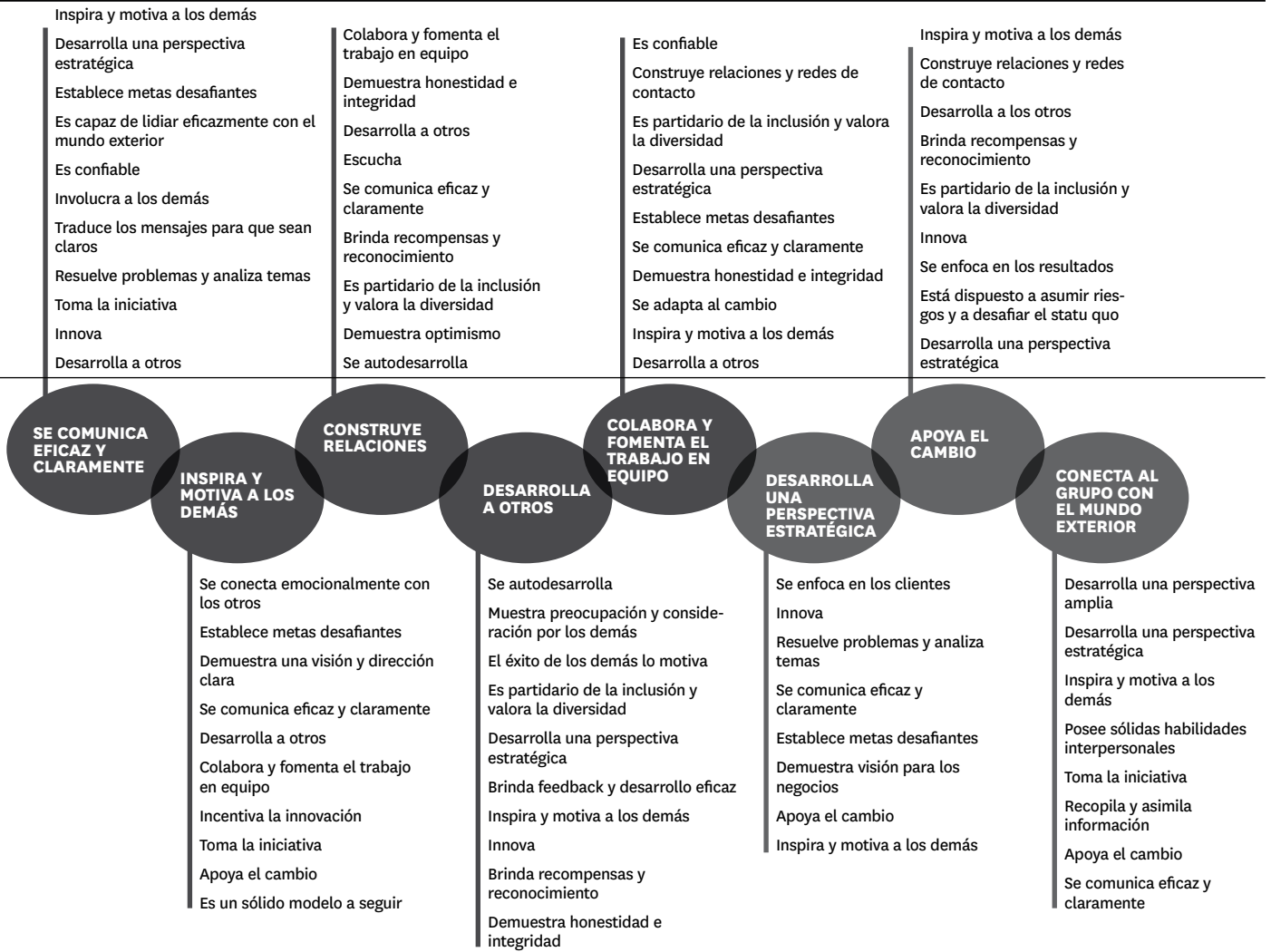
ARRIBA Nuestra investigación muestra que 16 competencias de liderazgo se correlacionan fuertemente con resultados de negocios positivos. Cada una de ellas tiene hasta doce “competencias complementarias” cuyo desarrollo potenciará la habilidad central.

uno funcionan para estos efectos; por lo menos muestran a sus compañeros de trabajo que usted de verdad está interesado en la auto superación. (Sin embargo, en caso de tener defectos fatales, es poco probable que alguien se lo diga directamente).

Al interpretar los resultados, las personas suelen enfocarse primero en sus puntajes más bajos. Pero salvo que dichos puntajes sean extremadamente bajos (en el percentil 10), eso es un error (hemos hallado que 20% de los ejecutivos normalmente descubre un problema tan crucial como éste en sus evaluaciones de 360°; si usted se encuentra entre ellos, debe corregir el defecto, lo cual puede hacer de manera lineal).

Lo que hace que los líderes sean indispensables para sus organizaciones, según demuestran inequívocamente nuestros datos, no es el hecho

de ser bueno en muchas cosas, sino destacarse excepcionalmente en unas pocas. Dichas fortalezas permiten que las inevitables debilidades de un líder sean pasadas por alto. Los ejecutivos en nuestra base de datos que no mostraron fortalezas significativas (es decir, en el percentil 90) se ubicaron sólo en el percentil 34, en promedio, en eficacia de liderazgo total. Pero si tenían una sola fortaleza sobresaliente, su puntaje de eficacia de liderazgo total se elevaba, en promedio, hasta el percentil 64. En otras palabras, la diferencia entre ubicarse en el tercio más bajo de los líderes y estar casi en el tercio más alto reside en una única fortaleza extraordinaria. Según nuestra investigación, dos fortalezas significativas ubican a los líderes cerca del cuartil más alto; con tres, se ubican en el cuartil más alto y, con cuatro, llegan casi al decil



HABILIDADES INTERPERSONALES

LIDERA EL CAMBIO

más alto (vea el recuadro “¿Qué diferencia puede marcar una sola fortaleza?”).

En este contexto, una mirada a los resultados de la evaluación de 360° de Tom dilucida en parte la pregunta de por qué no fue considerado para un importante ascenso. Si bien Tom no tenía defectos fatales, tampoco había demostrado hasta ese entonces ninguna fortaleza sobresaliente. Al no tener fortalezas por sobre el percentil 70, no clasificaba como “bueno”, ni menos como “sobresaliente” en su capacidad de liderazgo total. Era probable que cualquiera en la organización con una sola fortaleza notable pudiera sobrepasarlo en oportunidades de ascenso. Pero si Tom fuera capaz de subir sólo un poco sus fortalezas relativas desde el percentil 70 hasta el 80 y luego hasta el 90, su eficacia de liderazgo total podría moverse desde por sobre

el promedio hasta bueno y, desde ahí, hasta excepcional. Claramente, esas fortalezas merecían una revisión más estrecha.

Sin embargo, al igual que muchas personas, Tom se alarmó inicialmente con la baja puntuación en algunas áreas, lo que provocó una mezcla de culpa y negación. Su puntaje relativamente bajo en la creación de relaciones le hizo acordarse de momentos incómodos de su época de estudios secundarios, algo que no mencionó a su jefe cuando revisó los resultados junto a él. Pero sí le dijo que no podía creer que no tuviera puntajes más altos en capacidad de innovar y empezó a marcar iniciativas que consideraba debían reconocerse como suyas. Tal vez era innovador y tal vez no. Es común que cuando uno se autoevalúa las percepciones sean bastante diferentes a aquellas que los demás

Cómo restringir las opciones

La fortaleza sobre la cual se enfoca debería ser importante para la organización y para usted. Una simple hoja de trabajo (como la de Tom que se muestra a continuación) puede ayudarle a ver dónde convergen sus fortalezas e intereses y las necesidades de su organización. Elija cinco competencias en cada una de las tres categorías.

	SUS COMPETENCIAS	SUS PASIONES	NECESIDADES ORGANIZACIONALES	TOTAL
1. DEMUESTRA HONESTIDAD E INTEGRIDAD				
2. DEMUESTRA EXPERTICIA TÉCNICA/PROFESIONAL	X			1
3. RESUELVE PROBLEMAS Y ANALIZA TEMAS	X			1
4. INNOVA		X	X	2
5. SE AUTODESARROLLA				
6. SE ENFOCA EN LOS RESULTADOS	X			1
7. ESTABLECE METAS DESAFIANTES				
8. TOMA LA INICIATIVA		X		1
9. SE COMUNICA EFICAZ Y CLARAMENTE			X	1
10. INSPIRA Y MOTIVA A LOS DEMÁS	X	X	X	3
11. CONSTRUYE RELACIONES			X	1
12. DESARROLLA A OTROS		X		1
13. COLABORA Y FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO		X		1
14. DESARROLLA UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	X		X	2
15. APOYA EL CAMBIO				
16. CONECTA AL GRUPO CON EL MUNDO EXTERIOR				

tienen de uno. Pero recuerde que lo que importa son las opiniones de los demás.

Cuando Tom finalmente le prestó atención a sus fortalezas, no se sorprendió al ver que tuvo buenos puntajes en su capacidad de enfocarse en los resultados, en la resolución de problemas y en el análisis de problemas. Menos evidente para él y, quizás más gratificante, fueron sus puntajes relativamente altos en el desarrollo de perspectivas estratégicas y en su capacidad de inspirar y motivar a los demás. Ahora estaba en condiciones de dar el siguiente paso.

Elija en cuál fortaleza enfocarse. Las elecciones entre bueno y malo son fáciles. Pero las elecciones entre bueno y bueno nos llevan a reflexionar y a cuestionarnos. Tal vez no importe mucho la competencia escogida por Tom, ya que potenciar cualquiera de ellas mejoraría notoriamente su eficacia como líder. Sin embargo, recomendamos que los líderes en desarrollo se enfoquen en una competencia que le sea significativa a la organización y respecto de la cual sienten cierta pasión. Y esto es así porque una fortaleza que a usted le resulta apasionante pero que no es importante para su organización, es básicamente un pasatiempo. Asimismo, una fortaleza que la organización necesita pero que

a usted no le entusiasma, simplemente se convierte en una tarea.

Usted puede usar las clasificaciones de importancia de sus colegas a partir de una evaluación de 360° para obtener una visión más objetiva de las necesidades organizacionales. Pero la posibilidad de seguir sus pasiones alarmó a Tom, quien no sabía cómo comenzar. El hecho de responder a una serie de preguntas le ayudó mucho. Para cada una de las 16 competencias, fue respondiendo la siguiente lista de preguntas:

- ¿Busco formas de mejorar esta habilidad?
- ¿Busco nuevas formas de utilizarla?
- ¿Tengo energía y no me siento agotado cuando la utilizo?
- ¿Trato de participar en proyectos en los cuales puedo aplicar esta fortaleza?
- ¿Me puedo imaginar dedicándole tiempo a mejorarla?
- ¿Me atrae la idea de dominar más esta habilidad?

Luego de contar sus respuestas afirmativas, Tom pudo cuantificar sus pasiones de manera consistente. Una simple hoja de trabajo le mostró cómo calzaban sus habilidades, sus pasiones y las necesidades de la organización (vea el recuadro “Cómo restringir las opciones”). Cuando Tom marcó sus cinco mejores competencias, sus cinco pasiones preferidas y las máximas prioridades de la organización, pudo ver una clara convergencia. Decidió enfocarse en la fortaleza que, da la casualidad, hemos descubierto es la más comúnmente asociada con el liderazgo excepcional: “Inspira y motiva a los demás”.

Escoja una conducta complementaria. Las personas que sobresalen por motivar a los demás pueden persuadirlos fácilmente de ponerse en acción y hacer un esfuerzo adicional. Efectivamente, ejercen poder para influir en decisiones clave en beneficio de la organización. Saben cómo motivar a personas diferentes de maneras distintas. Entonces, no fue una sorpresa que Tom ya hiciera esas cosas bastante bien. Revisó detalladamente la lista de competencias complementarias:

- Se conecta emocionalmente con los demás
- Establece metas desafiantes
- Demuestra una visión y dirección clara
- Se comunica eficaz y claramente
- Desarrolla a otros
- Colabora y fomenta el trabajo en equipo
- Incentiva la innovación
- Toma la iniciativa
- Apoya el cambio

- Es un sólido modelo a seguir

Usted debería escoger una conducta complementaria que, al igual que una buena fortaleza, es importante para la organización y le entusiasme abordarla. Pero aquí también es constructivo pensar en sus puntajes más bajos. Al conversar sobre estos puntos con su jefe, Tom decidió trabajar en sus habilidades de comunicación, cuyos puntajes no fueron particularmente altos, pero lo suficiente para marcar una diferencia significativa si las mejoraba un poco.

Desarrolléla de manera lineal. Una vez elegida la competencia complementaria, ahora Tom podría trabajar directamente en mejorar sus habilidades básicas en esa área. Los comunicadores sólidos hablan sucintamente y hacen presentaciones eficaces. Sus instrucciones son claras. Redactan bien. Pueden explicar conceptos nuevos con claridad. Ayudan a las personas a entender cómo su trabajo aporta a los objetivos más amplios de la empresa. Pueden traducir los términos usados por las personas en diferentes funciones. Tom se dio cuenta de que podía mejorar mucho en esto: nadie lo consideraba conciso, no siempre terminaba las oraciones que había empezado y le costaba mucho redactar.

Nosotros le habríamos recomendado que buscara tantas oportunidades como fuera posible, tanto dentro como fuera de su trabajo, para mejorar su forma de comunicarse. Podría tomar un curso sobre redacción comercial. Podría practicar con sus amigos y familia, en su parroquia o comunidad. Podría ofrecerse voluntariamente para hacer presentaciones a la alta dirección o pedirle a sus colegas que revisen con ojos críticos algunos de sus emails y memos. También podría ayudar a los estudiantes de educación secundaria a redactar solicitudes de admisión a la universidad. Podría grabarse a sí mismo en video haciendo presentaciones o ingresar a un club local de oratoria.

Tom decidió buscar el asesoramiento de un colega cuyas habilidades de comunicación admiraba. El colega le sugirió (entre otras cosas) que, dado que la redacción no era su fuerte, Tom debía practicar comunicarse más en persona o a través del teléfono. Esto resultó ser todo un desafío: Tom descubrió que antes de siquiera pensar en empezar, tenía que cambiar su forma de abordar los emails porque tenía la costumbre de verificar y responder constantemente sus emails a lo largo del día. No siempre podía sustituirlos por el teléfono porque no podía hacer llamadas mientras

estaba en una reunión o conversando con otra persona. Comenzó a destinar momentos específicos durante el día para responder por teléfono o en persona a los emails; un pequeño cambio que tuvo consecuencias inesperadas. En vez de ser interrumpido y distraerse en cualquier momento a lo largo del día (y en la noche), su personal empezó a tener interacciones más enfocadas y en directo con él. Hallaron que esto era más eficiente y eficaz, aunque ya no podían elegir cuándo (o si correspondía) responder los enigmáticos emails de Tom. Tom se dio cuenta de que se conectaba mejor con las personas con quienes conversaba ya que su atención no estaba dividida entre ellos y su Black-Berry y porque podía interpretar su tono de voz y lenguaje corporal. Como resultado, asimilaba más información y sus colegas sintieron que prestaba más atención a sus puntos de vista.

Tom también comenzó a prestarle más atención no sólo a cómo se estaba comunicando, sino que también a qué estaba diciendo. Sus colegas le sugirieron que empezara a registrar cuán a menudo daba instrucciones versus cuán a menudo hacía preguntas. Tom también se fijó en cuánto de lo que decía eran críticas (constructivas o no) y cuánto eran palabras de aliento. Aumentar la proporción de sus preguntas y palabras alentadoras tuvo un efecto inmediato: su equipo empezó a entenderlo más rápidamente, de modo que no tenía que repetir lo dicho tantas veces como solía hacerlo. Varios miembros del equipo le agradecieron por permitirles expresar sus opiniones.

Al igual que Tom, usted debería esperar ver cierta evidencia concreta de mejoras dentro de un plazo de entre 30 y 60 días. Si no es así, entonces lo que está haciendo no está funcionando. Dicho eso, las conductas complementarias mejoran continuamente con la práctica, y el progreso de Tom es un caso típico: quince meses después, en una nueva evaluación de 360°, descubrió que había subido hasta el percentil 82 en su capacidad de inspirar. Todavía no estaba en un nivel extraordinario, pero se estaba acercando. Nuestro consejo sería seguir trabajando en ello y mejorar una o dos competencias complementarias más hasta alcanzar el percentil 90 y volverse realmente excepcional al inspirar a los demás. Después puede comenzar el proceso completo con otra fortaleza y sus complementos, y luego otra hasta llegar al punto en que estará haciendo una contribución singularmente valiosa para su empresa.

Los ejecutivos necesitan un camino para potenciar sus fortalezas que sea tan claro como aquel para corregir sus debilidades.

¿Puede caer en la exageración?

Todos conocen a alguien que es demasiado asertivo, demasiado orientado a lo técnico o demasiado enfocado al logro de resultados. Muchas personas citan este tipo de ejemplo como argumento en contra de lo acertado que es mejorar su eficacia de liderazgo potenciando sus fortalezas. Nuestra investigación, de hecho, muestra un punto donde el equilibrio cobra importancia. Los datos sugieren que la diferencia entre tener cuatro fortalezas significativas y tener cinco es una ganancia de apenas 2 puntos porcentuales en la eficacia del liderazgo total. En consecuencia, los líderes que ya son excepcionales deberían considerar una variable más.

Usted notará que en el recuadro “¿Cuáles habilidades potenciarán mis fortalezas?” las 16 competencias diferenciadoras caen en cinco categorías más amplias: carácter, capacidad personal, obtiene resultados, habilidades interpersonales y lidera el cambio. Las personas que tienen muchas fortalezas deberían pensar en cómo están distribuidas en esas categorías y enfocar sus esfuerzos por mejorar aquella que esté subrepresentada.

Pero no se nos ocurre un enfoque menos constructivo para mejorar su eficacia de liderazgo que tratar sus fortalezas como debilidades. ¿Ha conocido alguna vez a alguien demasiado íntegro? ¿Demasiado eficaz como comunicador? ¿Simplemente demasiado inspirador? Desarrollar las competencias complementarias funciona precisamente porque, en vez de simplemente hacer más de lo mismo, usted está mejorando su conducta actual con nuevas formas de trabajar e interactuar que harán que esa conducta sea más eficaz.

ENFOCARSE EN sus fortalezas no es para nada una idea nueva. Hace cuarenta y cuatro años, Peter Drucker defendió esta idea con elocuencia en *El ejecutivo eficaz*: “Salvo que...un ejecutivo busque

la fortaleza y se esfuerce para que la fortaleza sea productiva, sólo logrará el impacto de lo que un hombre no puede hacer, de sus carencias, sus debilidades, sus impedimentos para el desempeño y la eficacia. Contratar pensando en lo que no existe y enfocarse en la debilidad es un desperdicio, un mal uso, si no un abuso, del recurso humano”. Desde entonces, han surgido una serie de trabajos apoyando y defendiendo el enfoque de Drucker. Nuestra propia investigación muestra cuán grande puede ser la diferencia que se produce al desarrollar unas pocas fortalezas. Es penoso descubrir que menos de 10% de los ejecutivos con quienes trabajamos tiene algún plan en ese sentido.

Estamos ciertos de que el problema dice relación más bien con la ejecución y no con la convicción. Los ejecutivos necesitan un camino para potenciar sus fortalezas que sea tan claro como aquel para corregir sus debilidades. Ése es el mayor valor, creemos, del enfoque del entrenamiento cruzado: permite que las personas usen sus técnicas de mejoras lineales que conocen y entienden para producir un resultado no lineal.

Los ejecutivos suelen señalarnos a modo de queja que no existen suficientes buenos líderes en sus organizaciones. Podríamos sostener que, de hecho, demasiados líderes son sólo eso, buenos. El desafío no es reemplazar a los líderes malos con líderes buenos; es convertir a personas como Tom –ejecutivos capaces y trabajadores que se desempeñan razonablemente bien en sus trabajos– en líderes sobresalientes con fortalezas distintivas. ♣

Reimpresión R1110E-E

John H. Zenger es CEO, **Joseph R. Folkman** es presidente y **Scott K. Edinger** es vicepresidente ejecutivo de Zenger Folkman, una firma consultora en temas de desarrollo de liderazgo. Son autores de *El líder inspirador: cómo motivan los líderes extraordinarios* (Profit, 2009).