



Harvard Business Review

América Latina

La paradoja de los triunfos rápidos

por Mark E. Van Buren y Todd Safferstone

Enero 2009

Reimpresión R0901D-E

Los nuevos líderes deben demostrar prontamente sus capacidades, pero la búsqueda de triunfos rápidos es inherentemente peligrosa. ¿Dónde están las trampas y cómo pueden evitarlas los ejecutivos?

La paradoja de los triunfos rápidos

por Mark E. Van Buren y Todd Safferstone

• Cuáles son las claves para el éxito de un líder cuando está asumiendo un nuevo rol? Hace unos años el Learning and Development Roundtable, del Corporate Executive Board –un grupo de ejecutivos provenientes en su mayoría de grandes firmas y que son responsables de cultivar talento de liderazgo– patrocinó un proyecto de investigación para averiguarlo. Junto con 22 de las organizaciones miembro del Roundtable que fueron nuestras socias en la investigación, nuestro equipo, compuesto por nueve personas, encuestó a 5.400 líderes que eran nuevos en sus roles y a sus jefes para descubrir en qué se estaban enfocando estos individuos, qué comportamientos exhibían y cómo lo estaban haciendo en sus primeros meses en el puesto. También pedimos a los líderes que calificaran el desempeño general de sus equipos, y pedimos a los jefes de los líderes que calificaran su desempeño según una escala de uno a diez puntos. Después buscamos los patrones que distinguían a los líderes a quienes les iba bien en sus nuevos puestos de los que les costaba más.

Entre los nuevos líderes de alto desempeño, hubo un atributo que se destacó: un fuerte foco en los resultados. De hecho, la mayoría de ellos se las había arreglado para obtener un “triunfo rápido”, una contribución nueva y visible al éxito de la empresa hecha al poco tiempo de ocupar el puesto. Quienes habían logrado un triunfo rápido tuvieron, en promedio, un puntaje casi 20% más alto que los que no. Éste fue un hallazgo potente pero nada de sorprendente; los expertos en gestión suelen aconsejar a los ejecutivos recién ascendidos que se anoten puntos con rapidez. Un triunfo rápido es una forma crucial para dar seguridad a los jefes del líder, pues ellos tienen la esperanza de haber ascendido a la persona correcta; a los miembros del equipo, pues deben decidir si depositan su confianza en su nuevo jefe; y a los pares, que tratan de determinar si quien se ha unido a sus filas tiene sus mismas capacidades.

Nuestras conclusiones se volvieron más interesantes cuando examinamos a los líderes con problemas. En dicho grupo vimos una alta incidencia de cinco conductas proble-

máticas: enfocarse excesivamente en los detalles, reaccionar negativamente ante las críticas, intimidar a los demás, sacar conclusiones apresuradamente y microgestionar a sus subordinados. Al examinar esta lista nos dimos cuenta de que éstas son trampas en las que podrían caer los líderes si se obstinan en obtener triunfos rápidos.

Por lo tanto, nos enfrentamos a una paradoja. La búsqueda implacable de un triunfo rápido es lo que finalmente impide que los líderes se beneficien de él. Al saber que deben acumular triunfos rápidos para demostrar su valía, los nuevos líderes suelen tropezar durante su búsqueda de resultados inmediatos. En algunos casos logran el resultado que estaban buscando en un sentido estrecho, pero el proceso es tormentoso, las consecuencias son tóxicas y su capacidad para liderar queda en entredicho.

Habiendo identificado esta paradoja, quedamos aun más impresionados con la proeza de los líderes de alto desempeño que sí tuvieron triunfos. Al mirar más de cerca los patrones de este grupo, descubrimos que hay una forma correcta de ir en pos de los triunfos rápidos, y que se basa en otra de las fortalezas que compartían estos líderes: excelentes habilidades para la gestión del cambio. Como nuevos líderes es probable que hayan deseado remecer las cosas, pero también comprendieron que como consecuencia de su ascenso, sus nuevos equipos tenían que lidiar con su

LA IDEA EN SÍNTESIS

» Los líderes nuevos en su roles a menudo tratan de demostrar su valía yendo tras logros rápidos. Sin embargo, en la búsqueda de resultados tempranos pueden caer fácilmente en una o más de cinco trampas, que paradójicamente debilitan su éxito.

» Para escapar de estas trampas, los nuevos líderes deben cambiar su enfoque desde sus logros individuales a los “triunfos rápidos colectivos”. Para lograrlo deben comunicar una visión clara, desarrollar las capacidades de las personas, estar dispuestos a aprender, y unir las voluntades de todos para hacer que el proyecto del grupo sea un éxito. En otras palabras, los nuevos líderes que se anotan triunfos rápidos deben demostrar habilidades clave, tanto de gestión del cambio como de liderazgo.

propia transición. La solución que proponemos en este artículo consiste en algo más que algunos buenos consejos a los líderes individuales en ascenso, pues también tiene implicancias para la forma en que las organizaciones deberían invertir en desarrollo de liderazgo. Pero primero es importante que exploremos lo que muchos líderes están haciendo mal.

Cinco trampas en el camino hacia un triunfo rápido

Las empresas suelen tener mucho cuidado cuando eligen a sus nuevos líderes y tienen altas expectativas para ellos, pero nuestra investigación muestra que al cabo de dos años, dos de cada cinco líderes en transición no rinden lo esperado. Este bajo desempeño no afecta sólo a los nuevos líderes; reduce el desempeño de todos quienes los rodean, incluyendo a sus subordinados directos, que rinden hasta 15% menos que sus pares que no trabajan bajo las órdenes de un nuevo liderazgo. Más de

60% de los líderes de bajo desempeño han caído en al menos una de las cinco trampas que identificamos. Todos hemos visto esas tendencias en colegas y quizás nosotros mismos hemos caído en ellas. Descubrimos que las trampas eran casi igualmente comunes entre los ejecutivos de primera línea, de nivel medio y de alto nivel (vea la tabla “Las trampas de los triunfos rápidos”). Está claro que la sabiduría para evitar la paradoja del triunfo rápido no se obtiene automá-

Las trampas de los triunfos rápidos

ASUMIR un nuevo rol de liderazgo no es difícil sólo para quienes están en el peldaño más bajo. Los ejecutivos de todos los niveles que están haciendo una transición a nuevos roles pueden caer en trampas, las que resultan de conductas problemáticas, a medida que van tras resultados tempranos. La tabla de la derecha muestra los porcentajes de líderes que estudiamos, quienes exhibieron las cinco conductas altamente correlacionadas con los fracasos entre los líderes en transición.

	Ejecutivos de primera línea	Ejecutivos de nivel medio	Altos ejecutivos
Se enfoca excesivamente en los detalles	19%	17%	15%
Reacciona negativamente ante las críticas	11%	10%	13%
Intimida a los demás	9%	12%	12%
Saca conclusiones apresuradamente	11%	10%	10%
Microgestiona a los subordinados directos	10%	9%	11%

ticamente con la experiencia.

Trampa 1: Enfocarse excesivamente en los detalles. Descubrimos que la conducta común más asociada al fracaso en un nuevo rol de liderazgo era la tendencia a entraparse en pequeñeces. En su búsqueda de un triunfo rápido, el líder en transición trata de potenciar uno de los componentes de su nuevo trabajo. Al focalizarse intensamente en esta meta, no pone atención suficiente a sus responsabilidades mayores.

Piense en Loretta, una gerenta de restaurante en una cadena de comida rápida que después de tres años y medio fue ascendida a gerenta de un distrito recién creado. Preocupada de que algunos colegas pudieran cuestionar su disposición a supervisar 20 restaurantes, estaba ansiosa de demostrar su valía (Loretta y los siguientes personajes están creados a partir de varios ejecutivos que estudiamos).

Como gerenta de su restaurante, Loretta había aumentado las ventas con sus ideas para exhibiciones y publicidad dentro del recinto, así que decidió replicar ese éxito a nivel de distrito. Cuando descubrió que no había dos locales bajo su mando que dispusieran del espacio de la misma manera, se propuso familiarizarse con los colores, el espacio de trabajo en el mesón y los metros cuadrados disponibles para anuncios en las ventanas dentro de cada restaurante. No es difícil captar cómo quedó atascada en esas minucias, pero las consecuencias fueron extremadamente dañinas. Puesto que ella se preocupaba personalmente por esos detalles, el resto del equipo no veía cuál era su papel en este esfuerzo. Ella no creó una comprensión compartida que permitiera que los equipos de los restaurantes aplicaran sus ideas de exhibición y publicidad dentro de sus locales. Para mayor confusión de los empleados, Loretta ignoró muchos de los aspectos del desempeño que ellos consideraban de mayor prioridad. Al cabo de nueve meses, su intento de obtener triunfos rápidos produjo pérdidas rápidas. Si bien la afluencia de público aumentó en unos pocos restaurantes, año tras año las ventas cayeron en la mayoría de ellos. Finalmente fue transferida a un puesto de marketing sin responsabilidades de gestión.

Trampa 2: Reaccionar negativamente ante las críti-

PARA EVITAR la paradoja de los triunfos rápidos, los ejecutivos nuevos deben reconocer y evitar las cinco trampas en las cuales pueden caer en el trayecto: enfocarse excesivamente en los detalles, reaccionar negativamente ante las críticas, intimidar a los demás, sacar conclusiones apresuradas y microgestionar.

Entonces, ellos deben cambiar su enfoque desde los triunfos rápidos individuales a los triunfos rápidos colectivos, trabajando con un miembro respetado de su nuevo equipo para idear posibilidades para un logro grupal. Un proyecto ganador tiene las siguientes características:

- » **Valor:** El proyecto aumenta los ingresos o reduce los costos. Si el proyecto es exitoso, las personas que están dos niveles más arriba del nuevo líder lo notan.
- » **Factibilidad:** El proyecto puede completarse de manera oportuna sin distraer a los miembros del equipo de sus responsabilidades diarias, y sin recursos nuevos.
- » **Impacto colectivo:** Todos los miembros clave del equipo ven sus "huellas" en el triunfo y pueden decir con orgullo cuál fue su contribución en él.
- » **Oportunidad para que el líder se comprometa:** El proyecto requiere

que el nuevo líder busque opiniones, orientación y coaching de sus subordinados directos, pares y jefes.

» **Oportunidad para que el líder aprenda:** A lo largo del desarrollo del proyecto, el nuevo líder aprende sobre las dinámicas y las fortalezas, debilidades, motivaciones y aspiraciones de cada miembro del equipo.

EJEMPLO: El recientemente ascendido director de la división de tecnologías emergentes de la empresa ficticia World-wide Media Solutions, Steve Rosen, se dio cuenta de la trayectoria de Fiona Kepley, su especialista en web 2.0, quien ideó formas innovadoras para desarrollar rápidamente contenidos nuevos. Trabajando juntos generaron tres ideas para un triunfo rápido colectivo, todos los cuales involucraban una guía de clasificación de restaurantes basada en Wiki que aparecería antes de la próxima edición de la guía impresa estándar de su principal competidor. Con el uso de la herramienta de diagnóstico en la página 50, descubrieron que sólo una de sus ideas era lo suficientemente prometedora como para atraer a una cantidad suficiente de críticos a tiempo. Lanzaron el Wiki en menos de un mes, y tres meses después habían recopilado 20% más de clasificaciones de restaurantes que nunca antes.

cas. El segundo comportamiento más común entre los líderes de bajo desempeño que estudiamos era la tendencia a reaccionar negativamente ante las críticas. Apoyándose en el éxito en un puesto anterior, una ejecutiva puede creerse depositaria de un mandato. También puede sospechar que no todos están contentos con los cambios que pretende introducir. El resultado es que ella tienda a tomar cualquier crítica como un acto de agresión y hasta encuentre la manera de tomar represalias. Como mínimo, una incapacidad de lidiar con las críticas significa que al líder le toma mucho más tiempo mejorar sus áreas relativamente débiles; si es que las mejora.

Si una líder nueva tiene esta tendencia, una campaña en pos del triunfo rápido la sacará a la palestra. La iniciativa probablemente apunte a un área que la líder cree entender

y, dado que es su primer ataque a la forma habitual de hacer negocios, estará atenta a quienes digan que no. Ése fue el caso de Denise, que empezó su carrera como miembro del equipo original de ventas en una start-up en Silicon Valley, para luego ser su líder. En los siete años desde su fundación, la empresa había llegado a tener más de 5.000 empleados, y Denise fue ascendida de líder de ventas a directora de la división de ventas directas al mercado mediano. Debido a que logró hacer crecer su división más rápido que las otras divisiones de la firma, fue nuevamente ascendida, esta vez a jefa global de ventas y marketing. Su misión: lograr que todas las divisiones aumentaran sus tasas de crecimiento en 30% dentro de seis meses. El comité ejecutivo aprobó su agresivo plan, y ella lo implementó inmediatamente.

Cuando recibió el primer feedback acerca de su desempeño, después de tres meses en este nuevo rol, las noticias no eran del todo buenas. Los miembros de su nuevo equipo la criticaron por promocionar productos que no calzaban con las preferencias de sus empresas clientes, y por no escuchar las objeciones fundamentadas que le hacían. En vez de considerar la idea de que tal vez había algo que debía aprender, Denise veía las críticas como una evidencia de que un grupo reacio al cambio estaba oponiendo resistencia obstinadamente. Ella les reprochó por no estandarizar sus estrategias de ventas y siguió adelante con su plan. Tras seis meses en su nuevo puesto, dos de sus cinco directores habían dejado la empresa, y las ventas se habían desplomado en cuatro de las cinco divisiones. Al ver que no lograría sus objetivos, decidió dejar la organización.

Trampa 3: Intimidar a los demás. Cuando los líderes asumen nuevos roles convencidos de su brillantez y de lo inevitable de su ascenso en la organización, pueden ser muy intimidantes para quienes los rodean. Confiados en el éxito de sus planes, creen que el acatamiento de sus empleados es señal de acuerdo y de apoyo.

Yun Lin, por ejemplo, era una estrella de rápido ascenso extremadamente seguro de sí mismo. Incluso siendo un adolescente se veía como un CEO muy bien remunerado al mando de una gran empresa multinacional. Considerado permanentemente como de alto potencial, Yun Lin siempre tenía una misión. Durante ocho años fue vicepresidente de la unidad de crédito comercial para el Asia Pacífico de su firma, donde las utilidades se habían duplicado. Ascendido a un rol de gerencia general, se le encargó aumentar la rentabilidad, particularmente en las operaciones europeas de la empresa. Yun Lin sentía que ya había probado su valía y le entusiasmaba que los altos ejecutivos de la firma lo vieran demostrarla una vez más. Ahora sólo estaba a un paso de llegar a ser un alto ejecutivo de la empresa. Después de una ronda de reuniones con los ejecutivos que ahora le reportaban, Yun Lin creía saber lo suficiente como para afrontar cualquier obstáculo. Dentro de los dos primeros meses de asumir su nuevo cargo, había presentado un plan

El poder de los triunfos rápidos colectivos

SI USTED ES UN EJECUTIVO que está haciendo la transición a un rol de liderazgo, los triunfos rápidos no deberían ir a su registro personal ni ser sus proyectos favoritos, sino que deberían reflejar cómo gestiona a un grupo de individuos. Un foco en los triunfos rápidos colectivos le asegura que su trabajo como líder es exitoso. Usted puede ser más eficaz para lograr triunfos colectivos haciendo lo siguiente:

Haga que las personas sean partidarios, no espectadores. Por definición, los triunfos rápidos colectivos lo obligarán a enrolar al equipo para su éxito. En vez de mirar desde la periferia (esperando tranquilamente un éxito o un fracaso), sus subordinados directos deben estar completamente comprometidos y jugarse algo también. Para ello deben trabajar en una mejora significativa de la empresa de la que se puedan enorgullecer. Desde la perspectiva de ellos, cualquiera sea el impacto positivo que tenga el desempeño del grupo para usted es sólo secundario.

Comprenda la incertidumbre. Es fácil subestimar (o ignorar) la ansiedad que su nombramiento puede crear en sus nuevos subordinados. Si usted se enfoca exclusivamente en su propia transición, no apreciará que sus dirigidos también están pasando por momentos difíciles. Un énfasis temprano en el logro colectivo hace que la incertidumbre pase a segundo plano, enviando una señal clara de que usted define el éxito como un esfuerzo de equipo.

Muestre humildad. Demasiados líderes abordan las transiciones como si no tuvieran nada que aprender. Un énfasis en los triunfos rápidos colectivos lo obliga a buscar orientación en su equipo en la medida en que trabajen con usted para definir e intentar un logro temprano. Este acto de humildad –pequeño pero difícil– genera credibilidad. Al buscar consejo, usted demuestra respeto por las capacidades de su equipo así como su disposición a aprender.

Aprenda sobre su equipo. Ni un millón de conversaciones individuales o grupales “para conocerse mejor” reemplazarán al conocimiento obtenido liderando a su equipo en acción. Trabajar para obtener un triunfo rápido colectivo le da una oportunidad única para aprender sobre las fortalezas, debilidades, motivaciones y dinámicas de su grupo.

de transformación que permitiría a los directores regionales alcanzar sus metas de fin de año; un triunfo rápido.

Lamentablemente su asertividad y su ambición intimidaron al equipo. Adoptó con sus subordinados directos un tono desdeñoso e imperativo. Como consecuencia, Yun Lin tenía pocos apoyos a los que recurrir cuando el mercado comercial de bienes raíces en Europa tuvo una desaceleración y su grupo estuvo 20% por debajo de sus metas de fin de año. Yun Lin elaboró una estrategia para revertir la situación, pero su grupo no mostró entusiasmo. Su carrera se estancó. Después de nueve meses sin progresos, y sin más ascensos en el horizonte, dejó la firma.

Trampa 4: Sacar conclusiones apresuradamente. La esperanza de anotarse un triunfo rápido hace que algunos líderes salten demasiado pronto a la implementación. Para quienes los rodean, parece como si estos líderes llegaran con la solución ya formulada en vez de involucrar a otros en su diseño.

De eso acusaron a Dan, un líder de equipo en una empresa contratista para el sector de defensa. Antes de su ascenso había sido ingeniero en un equipo de proyecto para un cliente de alto perfil. Después de que el equipo obtuviera bastante reconocimiento, él pasó a un rol de supervisor en otro equipo, a cargo de desarrollar versiones personalizadas del proyecto para tres clientes más.

El plazo para las nuevas versiones era ambicioso, y a Dan le preocupaba que a su nuevo equipo le tomara demasiado tiempo alcanzar el ritmo necesario. Realizó por su cuenta un análisis rápido de las necesidades de sus clientes, extrapolándolas del proyecto anterior en vez de reunir nuevos datos. Ese análisis lo convenció, convenientemente para él, de que el diseño original del producto sólo requeriría modificaciones menores y que las tres nuevas versiones podrían ser desarrolladas en la mitad del tiempo proyectado originalmente. Procedió a elaborar él mismo los nuevos diseños y dijo al resto del equipo que se enfocara en la documentación técnica, en contratar a los proveedores y en gestionar a los clientes.

Dan logró algo rápido, pero no fue un triunfo. Debido a que se obstinó en una solución antes de comprender detalladamente las necesidades de los clientes, dos de los tres finalmente rechazaron el trabajo de su equipo. Dan fue reasignado a un puesto equivalente.

Trampa 5: Microgestionar. Los líderes que son nuevos en su rol a menudo cometen el error de entrometerse en el trabajo que deberían delegar a otros. No dispuestos a tomarse el tiempo para transmitir la visión u objetivo global a los subordinados directos –pero temerosos de que sus decisiones y acciones no estén alineadas con esa visión–, cuestionan las decisiones y microgestionan.

Jane es un buen ejemplo. Después de trabajar 18 meses como representante de servicio al cliente, fue ascendida al cargo de supervisora de call center. Decidió que si lograba

una meta agresiva podría demostrar su valor en este desafiante puesto, así que optó por tratar de mejorar la tasa mensual de resolución de problemas en la primera llamada en al menos 10%. Decidida a lograr esa meta, empezó a examinar la productividad diaria de cada uno de sus subordinados directos, y pidió que le fueran derivadas todas las situaciones que involucraran una irregularidad o un problema de servicio.

Sus subordinados directos pronto se quejaron de que no tenían suficiente libertad para tomar decisiones sobre los temas de servicios. No se sentían lo suficientemente considerados y, peor aun, para nada inspirados con la meta que Jane fijó para ellos. Al cabo de cinco meses, la tasa de resolución con la primera llamada cayó en 15%. Tomaba más tiempo resolver cada problema, y los operadores del call center estaban cada vez menos motivados para atender las llamadas más difíciles. Finalmente, en vez de ser vista como una líder en ascenso, Jane fue colocada en un plan para corregir su desempeño.

En cada uno de estos perfiles hemos puesto el foco en una de estas fallas, pero a los lectores no les sorprenderá saber que muchos de los líderes en problemas que estudiamos cayeron en más de una trampa a la vez. Por ejemplo, notamos que los líderes que estaban excesivamente enfocados en los detalles también tenían una tendencia mayor a sacar conclusiones apresuradamente y a microgestionar. Es fácil suponer que muchos de ellos no se sintieron seguros de estar preparados para el cargo; los denominamos líderes “con mucho que probar”. Asimismo observamos que los líderes que reaccionaban negativamente a las críticas tendían también a ser intimidantes con los demás. A este tipo los llamamos líderes “sin nada que aprender”.

Cómo romper la paradoja

¿Cómo pueden los líderes en transición evitar la paradoja de los triunfos rápidos? El camino no es dejando de buscar resultados rápidos. De hecho, nuestro análisis confirma que los líderes que hacen las transiciones más exitosas se enfocan implacablemente en los triunfos rápidos. Pero se enfocan en otro tipo de logro. En vez de pasar a llevar a los demás para probarse *a ellos mismos*, buscan lo que denominamos “triunfos rápidos colectivos”, logros que hacen que todo su equipo sea bien visto (vea el recuadro “El poder de los triunfos rápidos colectivos”).

Los triunfos rápidos colectivos son logrados *con* los equipos, no a pesar de ellos, pero no son sólo ejercicios para construir equipos. Al igual que otros triunfos rápidos, aportan medible y significativamente al éxito de la empresa. Si el triunfo no se traduce en una reducción de costos, en un crecimiento de los ingresos o en algún otro resultado tangible de negocios, entonces no califica. Un triunfo rápido tampoco es colectivo a menos que contenga contribuciones sustantivas de los miembros del equipo dirigido por el líder

en transición. Los actos simbólicos en nombre del equipo no cuentan, sin importar cuán alto sea su perfil. El equipo debe hacer contribuciones reales y directas. Dos simples preguntas decisivas pueden ser muy útiles al respecto: ¿pueden los actores clave del equipo ver sus aportes en el resultado? ¿Ellos podrían decir con orgullo en qué contribuyeron? Si la respuesta para cualquiera de estas preguntas es “no”, entonces no se trata de un triunfo colectivo.

Para ayudar a los líderes en transición a identificar oportunidades para lograr triunfos rápidos colectivos, desarrollamos una herramienta de diagnóstico (vea la tabla “Apuntando al triunfo rápido correcto”). Un líder no debería usar esta herramienta él solo, sino involucrar a un miembro respetado del equipo para que ayude (en parte porque él puede tener más credibilidad en el equipo que el jefe, de modo que su apoyo inicial aliviará rápidamente el escepticismo de otros miembros del equipo). Cualquier oportunidad identificada debería ser analizada concienzudamente en términos de su valor, costo, riesgo y factibilidad. El mismo rigor que se aplicaría a cualquier idea de negocios debería aplicarse a una propuesta de triunfo rápido colectivo.

Los mejores líderes en transición abordan la gestión de los triunfos rápidos colectivos desde la perspectiva del liderazgo, no sólo desde la gestión de proyectos. Por cierto que saben cómo mantener bien encaminado un proyecto, pero también reconocen que el valor perdurable de su logro será la forma en que gestionen a sus equipos. Los líderes aptos reconocen que su entusiasmo por un triunfo rápido puede ir acompañado de la cautela de su nuevo equipo, y que lograr el triunfo dependerá del hecho de involucrar activamente a los miembros del equipo, y no esperar su mero acatamiento.

Si esto parece un consejo sacado de un manual de gestión del cambio, no es casualidad. Los proyectos exitosos de triunfo rápido y, más en general, el periodo de instalación de los nuevos líderes, se parecen en muchas cosas a las iniciativas de gestión del cambio. Ambos requieren que el líder construya equipos y desarrolle personas. Ambos requieren objetivos claros, que movilicen a todos en torno a una causa común y aseguren que las personas sepan que ellas también tienen algo que ganar. De hecho, los líderes que estudiamos y que se beneficiaron de los triunfos rápidos siguieron los fundamentos básicos de la gestión del cambio: comunicaron una visión clara, forja-

Apuntando al triunfo rápido correcto

TRABAJANDO al menos con un miembro respetado de su nuevo equipo, piense en varias posibilidades para un triunfo rápido colectivo; es decir, una contribución al éxito de la empresa no sólo hecha por usted, el nuevo líder, sino por todos los miembros del equipo.

Ahora califique cada posibilidad usando el diagnóstico de triunfo rápido que está a la derecha. Así, usted tendrá una idea bastante clara del impacto relativo de cada posibilidad, con lo cual podrá elegir cuál triunfo rápido colectivo intentará.

DIAGNÓSTICO DE TRIUNFO RÁPIDO		SÍ	NO
VALOR			
¿El triunfo está vinculado con un resultado de negocios urgente y significativo que tenga una clara conexión con el crecimiento de los ingresos o la reducción de costos?			
De lograrse, ¿este triunfo llamará la atención de los líderes que están dos niveles por sobre mí?			
COSTO Y FACTIBILIDAD			
¿Podemos obtener este triunfo sin crear una distracción sustancial de las responsabilidades cotidianas del equipo?			
¿Podemos buscar este triunfo sin tener que conseguir nuevos recursos?			
IMPACTO COLECTIVO			
¿Podrán todos los miembros del equipo ver sus “huellas” en este triunfo?			
¿Podrán todos los miembros del equipo decir con orgullo cuál fue su contribución?			
OPORTUNIDAD PARA APRENDER			
¿Me dará este esfuerzo una oportunidad para aprender sobre las fortalezas, debilidades, motivaciones y aspiraciones de los miembros de mi equipo?			
¿Me ayudará este esfuerzo a entender la dinámica de las relaciones que operan dentro del equipo?			
OPORTUNIDAD PARA GENERAR COMPROMISO			
¿Este esfuerzo requerirá que busque opiniones, orientaciones y coaching de mis subordinados directos?			
¿Este esfuerzo requerirá que busque opiniones, orientaciones y coaching de mi jefe directo y de mis pares?			
PUNTUACIÓN TOTAL			
Cada respuesta “Sí” obtiene un punto. Evalúe cada triunfo potencial sobre la base del número de respuestas “Sí”.		9-10 Un buen prospecto para un triunfo rápido colectivo. 7-8 Prometedor, pero arriesgado. Replantee este proyecto hasta tener una puntuación de al menos nueve. De no ser así, esto puede no traducirse en un triunfo rápido colectivo. 6 o menos Inaceptable. Piense en otra oportunidad.	

ron relaciones constructivas, demostraron empatía, jugaron un rol activo y comprometido para desarrollar las capacidades del equipo y unieron las voluntades de todos. El resultado fue que sus proyectos de triunfos rápidos tuvieron éxito.

Nuestro énfasis en dirigir el cambio durante una transición de liderazgo puede no ser nuevo para nadie. Sin embargo, es sorprendente y descorazonador darse cuenta del poco énfasis que los programas de desarrollo de liderazgo colocan en las capacidades de gestión del cambio. La mayoría de las empresas que ascienden a alguien a un rol de liderazgo están prestas a apuntalar los conocimientos y las capacidades técnicas de ese individuo. Pero los mejores desarrolladores de talento reconocen que es esencial equipar a los líderes no sólo con las habilidades que necesitan en sus nuevos roles (capacidades de “posición”), sino también las habilidades requeridas para gestionar la transición a esos roles (capacidades de “transición”).

La importancia del logro colectivo

La paradoja de los triunfos rápidos es real, y sus consecuencias son de largo alcance. Los líderes que estudiamos y que evitaron las trampas tuvieron un desempeño entre 20% y 30% más alto que sus pares que tropezaron; aquéllos con mayores habilidades para construir equipos y desarrollar a las personas llegaron muchísimo más lejos, con un desempeño casi 60% mejor que esos pares. Para las empresas, el beneficio de ayudar a los líderes en transición a evitar la paradoja de los triunfos rápidos es evidente.

La presión sobre los nuevos líderes para que exhiban triunfos rápidos no se irá, ni debería irse. El tipo correcto de logro temprano –un triunfo rápido colectivo– mejora la credibilidad del nuevo líder. Pero, en el análisis final, el indicador del éxito de un triunfo rápido no es el tamaño ni la rapidez de su impacto en los resultados finales. Es el saber obtenido en el proceso. ¿Obtuvo el nuevo líder un mejor conocimiento de las fortalezas, debilidades, motivaciones y aspiraciones de sus subordinados directos? ¿Fue capaz de dominar las dinámicas de las relaciones de trabajo del equipo? ¿Comprendió mejor los desafíos de liderazgo que probablemente deberá confrontar? Si estas preguntas pueden ser respondidas afirmativamente, entonces el líder podrá llevar a su equipo a un terreno donde las victorias cuestan más y toman más tiempo.

Las organizaciones que aprendan a apreciar el poder de

Cómo preparar a sus líderes para tener éxito

MUCHAS ORGANIZACIONES ofrecen programas de capacitación para apoyar a los líderes durante las transiciones, pero pocos programas enfatizan las habilidades de gestión del cambio. Nosotros creemos que las organizaciones deben preparar a los líderes tanto para el nuevo cargo como para la transición que ellos y sus equipos experimentarán. Aquí hay una pauta de cómo las empresas pueden ayudar a los ejecutivos a transitar hacia los roles de liderazgo:

Disminuya la presión. El dominio de los complejos roles de liderazgo no ocurre inmediatamente. Haga a los líderes responsables de resultados colectivos tempranos, pero clarifique que el éxito de un día para otro es un mito y que se espera que los líderes que son nuevos en sus roles aprendan en el trabajo.

los triunfos colectivos –y los peligros de ir en pos de los triunfos rápidos unilateralmente– pueden hacer de ellos uno de sus fundamentos para su capacitación en liderazgo. En vez de ver fracasar a un gran porcentaje de los ejecutivos que ascendieron, empezarán a obtener todos los retornos de su inversión en liderazgo. ▽

Mark E. Van Buren (vanburen@executiveboard.com), radicado en Washington, DC, es jefe de práctica y **Todd Safferstone** (safferst@executiveboard.com), radicado en Londres, es un director ejecutivo del Corporate Executive Board. Ambos trabajan en la práctica de Recursos Humanos de la firma.

Reimpresión R0901D-E

Involucre a la red de apoyo.

Las empresas pueden estimular el éxito de individuos altamente capaces incorporándolos a fuertes redes de apoyo que incluyen al jefe del nuevo líder, a su jefe anterior, pares y subordinados directos. Por ejemplo, una gran empresa de seguros, comunica explícitamente que el éxito del líder depende de los esfuerzos de esta red y le asigna a cada miembro de la red una tarea específica que desempeñe en apoyo al líder en transición.

Construya capacidad de transición, no sólo capacidad de posición. Demasiados programas de desarrollo de gestión se enfocan exclusivamente en capacitar a los nuevos líderes para posiciones específicas (“capacidad de posición”), con cursos como “Habilidades esenciales para ejecutivos de primera línea”. Sin embargo, es importante construir al mismo tiempo habilidades para la gestión del cambio (“capacidad de transición”). Los mejores programas enfatizan la capacidad de transición primero y luego se enfocan en la capacidad de posición, cuando se hace más esencial para el trabajo diario de los líderes.