



Harvard Business Review  
América Latina

# Convertirse en el jefe

por Linda A. Hill

---

Enero 2007

---

Reimpresión R0701D-E

La prueba inaugural del liderazgo llega con ese primer cargo que implica dirigir a otros. La mayoría de los nuevos ejecutivos falla inicialmente en esta prueba debido a un conjunto de nociones erróneas acerca de lo que significa estar a cargo.

# Convertirse en el jefe

por Linda A. Hill

Incluso para los individuos más talentosos, el proceso de convertirse en líder es un viaje arduo, aunque gratificante, de continuo aprendizaje y autodesarrollo. La prueba inicial en este recorrido es tan fundamental que a menudo la pasamos por alto: convertirse en jefe por primera vez. Es una lástima, porque los desafíos involucrados en este rito de iniciación tienen serias consecuencias tanto para el individuo como para la organización.

Los ejecutivos son marcados irrevocablemente por sus primeras posiciones gerenciales. Décadas después, recuerdan esos primeros meses como experiencias transformacionales que forjaron sus filosofías y estilos de liderazgo de maneras que pueden seguir rondándolos y perjudicándolos a lo largo de sus carreras. Las organizaciones deben soportar considerables costos humanos y financieros cuando una persona que ha sido ascendida debido a sus sólidas calificaciones y desempeño individual no logra adaptarse con éxito a responsabilidades gerenciales.

Los fracasos no son sorprendentes, dada la dificultad de la transición. Pregunte a cualquier ejecutivo sobre sus primeros días como jefe; es más, pídale a cualquier alto ejecutivo que recuerde cómo se sentía cuando era un nuevo gerente. Si le res-

ponden con franqueza, escuchará un relato de desorientación y, en algunos casos, de abrumadora confusión. El nuevo cargo no se parecía en nada a lo que se suponía. Se sentía demasiado grande para ser manejado por una sola persona. Y, cualquiera fuese su alcance, ciertamente parecía no tener nada que ver con liderazgo.

En palabras de un nuevo gerente de sucursal de una corredora de valores: “¿Saben ustedes cuán difícil es ser el jefe cuando uno no está para nada en control? Es difícil de verbalizar. Es la sensación que se tiene cuando nace un hijo. El día X menos 1, todavía no tienes un hijo. El día X, súbitamente eres padre o madre y se supone que sabes todo lo necesario sobre cómo cuidar a un niño”.

Dadas la importancia y la dificultad de esta primera prueba de liderazgo, es sorprendente cuán poca atención se ha prestado a las experiencias de los nuevos ejecutivos y a los desafíos que enfrentan. Los estantes están llenos de libros que describen a los líderes eficaces y exitosos. Pero muy pocos se refieren a los desafíos de aprender a liderar, especialmente para el ejecutivo primerizo.

Durante los últimos 15 años, he estudiado a personas que realizan importantes transiciones profesionales hacia cargos

gerenciales, enfocándome particularmente en el empleado estrella que es ascendido a una posición ejecutiva. Mi ambición original era crear un foro en que los nuevos gerentes contaran con sus propias palabras lo que significa aprender a dirigir. Inicialmente, hice un seguimiento a 19 nuevos ejecutivos durante su primer año en el puesto, en un esfuerzo por obtener una rara mirada sobre sus experiencias subjetivas: ¿Qué les resultó más difícil? ¿Qué necesitaron aprender? ¿Cómo obtuvieron ese aprendizaje? ¿Con qué recursos contaron para facilitar la transición y dominar sus nuevas funciones?

Desde mi investigación original, que describí en la primera edición de *Becoming a Manager*, publicada en 1992, he seguido estudiando la transformación personal que involucra el proceso de convertirse en jefe. He escrito casos de estudio acerca de nuevos ejecutivos en una variedad de funciones y sectores, y he diseñado y dirigido programas de liderazgo para nuevos ejecutivos en empresas y organizaciones sin fines de lucro. A medida que las compañías se vuelven más livianas y dinámicas –con diferentes unidades trabajando juntas para ofrecer productos y servicios integrados y con empresas que trabajan con proveedores, clientes y competidores en una gama de alianzas estratégicas–, los nuevos ejecutivos describen una transición que es cada vez más difícil.

Permítame subrayar que las dificultades que estos nuevos ejecutivos enfrentan representan la norma, no la excepción. No se trata de ejecutivos incapacitados que operan en organizaciones disfuncionales. Son gente común y corriente que enfrenta problemas normales de adaptación. La gran mayoría de ellos sobrevive la transición y aprende a funcionar en su nuevo rol. Pero imagine cuánto más eficaces serían si la transición fuera menos traumática.

Para ayudar a los nuevos ejecutivos a superar esta primera prueba de liderazgo, necesitamos hacerles entender la naturaleza esencial de su rol: qué significa realmente estar a cargo. La mayoría de ellos se ven a sí mismos como ejecutivos y líderes; usan la retórica del liderazgo; y ciertamente sienten el peso del liderazgo. Pero aun así no lo entienden.

### Por qué es tan difícil aprender a dirigir

Una de las primeras cosas que los nuevos ejecutivos descubren es que su rol, por definición una tarea desafiante, es aún más demandante de lo que preveían. Se sorprenden al aprender que las destrezas y métodos requeridos para tener éxito como colaborador individual y los que se requieren para tener éxito como jefe son marcadamente diferentes, y que existe una brecha entre sus capacidades actuales y los requisitos del nuevo cargo.

En sus trabajos anteriores, el éxito dependía principalmente

de su experticia y acciones personales. Como gerentes, son responsables de configurar e implementar una agenda para todo un grupo, algo para lo cual sus carreras como colaboradores individuales no los han preparado.

Tome el caso de Michael Jones, el nuevo gerente de sucursal de la corredora de valores que mencioné antes (las identidades de las personas citadas en este artículo han sido cambiadas). Michael había sido corredor durante 13 años y era un productor estrella, uno de los profesionales más agresivos e innovadores de la región. En su empresa, los nuevos gerentes de sucursal generalmente eran promovidos sobre la base de sus competencias y logros individuales, por lo que nadie se sorprendió cuando el director regional le pidió considerar una carrera gerencial. Michael estaba seguro de entender lo que hacía falta para ser un gerente eficaz. De hecho, en numerosas ocasiones había comentado que si hubiese estado a cargo, habría sido capaz de arreglar las cosas y de mejorar la vida en la sucursal. Sin embargo, después de un mes en su nuevo rol, comenzó a sentir momentos de intenso pánico; implementar sus ideas era más difícil de lo que había imaginado. Se dio cuenta de que había renunciado a su “manta de seguridad” y que no había vuelta atrás.

La reacción de Michael, aunque fue un shock para él, no es inusual. Aprender a liderar es un proceso de aprendizaje en la acción. No se puede enseñar en una sala de clases. Es un arte que se adquiere principalmente mediante experiencias en el trabajo, especialmente experiencias adversas en las que el nuevo ejecutivo, operando más allá de sus capacidades actuales, procede mediante el ensayo y error. La mayoría de los empleados estrella no ha cometido muchos errores, por lo que esto es nuevo para ellos. Más aún, pocos ejecutivos tienen conciencia de que están aprendiendo durante los estresantes momentos en que cometen errores. El aprendizaje se produce incremental y gradualmente.

A medida que este proceso avanza lentamente –que el nuevo ejecutivo desaprende los hábitos y la mentalidad que le sirvieron para una carrera anterior muy exitosa–, emerge una nueva identidad profesional. El ejecutivo internaliza nuevas formas de pensar y de ser, y descubre nuevas maneras de medir el éxito y obtener satisfacción del trabajo. No es de extrañar que este tipo de adaptación psicológica sea exigente. Como observó un nuevo ejecutivo: “Nunca imaginé que un ascenso pudiera ser tan doloroso”.

Doloroso y estresante. Los nuevos ejecutivos se hacen inevitablemente dos preguntas: “¿Me gustará la dirección?” y “¿Seré un buen gerente?”. Por supuesto, no hay respuestas inmediatas; éstas llegan sólo con la experiencia. Y estas dos preguntas a menudo van acompañadas de otra aún más inquietante: “¿En quién me estoy convirtiendo?”.

### Las nociones erróneas de un nuevo ejecutivo

Convertirse en jefe es difícil, pero no quiero pintar un cuadro implacablemente sombrío. Lo que he descubierto en mi investigación es que la transición con frecuencia es más difícil

---

Linda A. Hill es Wallace Brett Donham Professor de Administración de Empresas en Harvard Business School, en Boston, y la autora de *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership* (Harvard Business School Press, segunda edición, 2003).

## POR QUÉ FALLAN LOS NUEVOS EJECUTIVOS

Los ejecutivos que recién comienzan a menudo fracasan en su nuevo rol, al menos inicialmente, porque llegan a él con nociones erróneas o mitos acerca de lo que significa ser el jefe. Estos mitos, debido a que son simplistas e incompletos, conducen a los nuevos ejecutivos a descuidar responsabilidades clave de liderazgo.

	MITO	REALIDAD
<i>Característica distintiva del nuevo rol:</i>	<b>Autoridad</b> "Ahora tendré la libertad para implementar mis ideas"	<b>Interdependencia</b> "Es humillante que alguien que trabaja para mí pueda despedirme"
<i>Fuente de poder:</i>	<b>Autoridad formal</b> "Finalmente estaré al tope de la escalera"	<b>"Todo, excepto"</b> "La gente es cautelosa, y hay que ganársela"
<i>Resultado deseado:</i>	<b>Control</b> "Debo lograr obediencia de mis subordinados"	<b>Compromiso</b> "Obediencia no es lo mismo que compromiso"
<i>Foco de gestión:</i>	<b>Gestión uno a uno</b> "Mi papel es construir relaciones con mis subordinados individuales"	<b>Liderazgo del equipo</b> "Necesito crear una cultura que permita al grupo alcanzar todo su potencial"
<i>Desafío clave:</i>	<b>Mantener la operación en funcionamiento</b> "Mi trabajo es asegurar que la operación funcione sin problemas"	<b>Hacer cambios que permitan al equipo desempeñarse mejor</b> "Soy responsable de iniciar cambios que mejoren el desempeño del grupo"

de lo necesario debido a las nociones erróneas de los nuevos gerentes sobre su rol. Sus ideas acerca de lo que significa ser un ejecutivo tienen algo de cierto. Pero, debido a que estas nociones son simplistas e incompletas, crean falsas expectativas que los individuos tienen dificultades para reconciliar con la realidad de la vida ejecutiva. Al reconocer las siguientes nociones erróneas –algunas de las cuales se elevan casi al nivel de mito en su aceptación casi universal–, los nuevos ejecutivos tendrán una mayor probabilidad de éxito (para una comparación de las nociones erróneas y la realidad, vea la tabla "Por qué fallan los nuevos ejecutivos").

### Los ejecutivos ejercen una autoridad considerable.

Cuando se les pide describir sus funciones, los nuevos ejecutivos normalmente se enfocan en los derechos y privilegios que acarrea ser el jefe. Suponen que el cargo les dará más autoridad y, con ello, más libertad y autonomía para hacer lo que piensan que es mejor para la organización. Nunca más, en las palabras de uno de ellos, "soportarán la carga de las exigencias irracionales de otros".

Los nuevos ejecutivos que albergan este supuesto enfrentan un duro despertar. En vez de ganar más autoridad, aquellos que he estudiado dicen encontrarse atrapados por interdependencias. En lugar de sentirse libres, se sienten confinados, especialmente si estaban acostumbrados a la libertad relativa de un empleado estrella. Están enredados en una maraña de

relaciones, y no sólo con subordinados, sino también con jefes, colegas y otras personas dentro y fuera de la organización, todos los cuales les hacen exigencias incesantes y a menudo contrapuestas. La rutina diaria resultante es de mucha presión, agitada y fragmentada.

"Lo cierto es que, en realidad, no tienes control de nada", dice un nuevo ejecutivo. "El único momento en que estoy en control es cuando cierro mi puerta, y entonces siento que no estoy haciendo el trabajo que se supone que debería hacer, que es estar con la gente". Otro nuevo ejecutivo observa: "Es humillante que alguien que trabaja para mí pueda despedirme".

Las personas más capaces de hacer miserable la vida de un nuevo ejecutivo son aquellas que están fuera de su ámbito de autoridad formal: proveedores externos, por ejemplo, o ejecutivos de otra división. Sally McDonald, una estrella en ascenso en una empresa química, asumió un cargo de desarrollo de productos con altas expectativas, credenciales impecables como colaboradora individual, un profundo aprecio por la cultura de la empresa, e incluso la supuesta sabiduría adquirida en un curso de desarrollo de liderazgo. Tres semanas después, señaló con amargura: "Convertirse en gerente no tiene que ver con convertirse en jefe. Tiene que ver con convertirse en rehén. Hay muchos terroristas en esta organización que quieren secuestrarme".

Mientras no abandonen el mito de la autoridad por la rea-

lidad de negociar interdependencias, los nuevos ejecutivos no podrán liderar eficazmente. Como hemos visto, esto va más allá de gestionar al equipo de subordinados directos y requiere gestionar el contexto en el que opera el equipo. A menos que identifiquen y construyan relaciones eficaces con las personas clave de las que depende el equipo, éste carecerá de los recursos necesarios para hacer su trabajo.

Aun cuando los nuevos ejecutivos entienden la importancia de estas relaciones, a menudo las ignoran o las descuidan y en su lugar se enfocan en lo que parece ser la tarea más inmediata de dirigir a quienes tienen más cerca: sus subordinados. Cuando finalmente aceptan su rol de constructores de redes, con frecuencia se sienten abrumados por sus exigencias. Además, negociar con estas otras partes desde una posición de relativa debilidad –como suele ser el dilema de los nuevos ejecutivos en la base de la jerarquía– se vuelve tedioso.

Sin embargo, los dividendos de gestionar las interdependencias son enormes. Mientras trabajaba en desarrollo de negocios en una importante empresa estadounidense de medios de comunicación, Winona Finch desarrolló un plan de negocios para lanzar una edición latinoamericana de la revista juvenil de la compañía. Cuando el proyecto fue aprobado tentativamente, Finch pidió dirigirlo. Ella y su equipo enfrentaron varios obstáculos. Los proyectos internacionales no eran favorecidos por la alta dirección, y antes de conseguir el financiamiento final Finch necesitaba asegurar acuerdos con distribuidores regionales que representan 20% del mercado latinoamericano; una tarea nada fácil para una publicación no probada que competía por el escaso espacio en quioscos. Para controlar los costos, su proyecto tendría que depender del equipo de ventas de la edición en español de la principal revista femenina de la empresa, el que estaba acostumbrado a vender un producto muy diferente.

Winona había ocupado brevemente una posición gerencial dos años antes, por lo que, a pesar del cúmulo de detalles con los que debía lidiar para implementar el nuevo proyecto, entendía la importancia de dedicar tiempo y atención a gestionar las relaciones con sus superiores y pares. Por ejemplo, dos veces por semana reunió notas ejecutivas de los jefes de su departamento y las hizo llegar a los directivos en la casa matriz. Para mejorar la comunicación con la revista femenina, inició reuniones de consejo regulares sobre el mercado latinoamericano donde los altos ejecutivos mundiales de las revistas juvenil y femenina podían discutir su estrategia regional.

No obstante su experiencia anterior, Winona enfrentó las tensiones típicas de una nueva ejecutiva: “Es como rendir exámenes finales los 365 días del año”, afirmó. Aun así, la nueva edición fue lanzada según lo programado y superó las proyecciones de su plan de negocios.

**La autoridad fluye desde la posición del ejecutivo.** No me malinterprete: a pesar de las interdependencias que los restringen, los nuevos ejecutivos sí ejercen algún grado de poder. El problema es que la mayoría de ellos cree erróneamente que su poder se basa en la autoridad formal que proviene de su ahora elevada –bueno, relativamente hablando– posición en

la jerarquía. Este supuesto operativo lleva a muchos a adoptar un enfoque práctico y autocrático, no porque estén ansiosos de ejercer su nuevo poder sobre los demás, sino porque creen que es la manera más eficaz de obtener resultados.

Sin embargo, los nuevos ejecutivos aprenden rápidamente que cuando se les pide a los subordinados que hagan algo, éstos no necesariamente responden. De hecho, cuanto más talentoso es el subordinado, menos probable es que simplemente siga órdenes (algunos nuevos ejecutivos, cuando son presionados, admiten que ellos tampoco escuchan siempre a sus jefes).

Tras unas cuantas experiencias dolorosas, los nuevos ejecutivos llegan a la inquietante conclusión de que la fuente de su poder es, de acuerdo con uno de ellos, “todo, excepto” la autoridad formal. Es decir, la autoridad surge sólo a medida que el ejecutivo establece credibilidad con sus subordinados, pares y superiores. “Me tomó tres meses darme cuenta de que no tenía efecto alguno en buena parte de mi gente”, recuerda un ejecutivo que estudié. “Era como hablar conmigo mismo”.

Muchos nuevos ejecutivos se sorprenden ante lo difícil que es ganarse el respeto y la confianza de la gente. Se asombran, e incluso se ofenden, de que su experticia e historial no hablen por ellos. Mi investigación muestra que muchos tampoco están conscientes de las cualidades que contribuyen a la credibilidad.

Ellos necesitan demostrar su *carácter*: la intención de hacer lo correcto. Esto es de particular importancia para los subordinados, quienes tienden a analizar cada frase y gesto no verbal en busca de señales acerca de las intenciones del nuevo jefe. Tal escrutinio puede ser desconcertante. “Yo sé que soy un buen tipo, y de algún modo esperaba que el equipo me aceptara inmediatamente por lo que soy”, dice un nuevo ejecutivo. “Pero la gente era cautelosa, y realmente había que ganársela”.

Ellos necesitan demostrar su *competencia*: saber cómo hacer lo correcto. Esto puede ser problemático, porque los nuevos ejecutivos sienten inicialmente la necesidad de demostrar sus destrezas y conocimientos técnicos, que son las bases de su éxito como colaboradores individuales. Pero aunque la evidencia de competencia técnica es importante para ganar el respeto de los subordinados, en última instancia no es el área principal de competencia que los subordinados están buscando.

Cuando Peter Isenberg se hizo cargo de la mesa de negociación de un banco de inversión global, supervisaba a un grupo de experimentados corredores. Para establecer su credibilidad, adoptó un enfoque práctico, aconsejando a los corredores el cierre de posiciones específicas o ensayar diferentes estrategias de negociación. Los corredores lo rechazaron, exigiéndole conocer el fundamento de cada instrucción. Las cosas se tornaron incómodas. Las respuestas de los corredores a los comentarios de su nuevo jefe se volvieron punzantes y lacónicas. Un día, Isenberg, que reconocía su falta de conocimientos sobre mercados extranjeros, le hizo a uno de los corredores senior una sencilla pregunta sobre precios. El corredor interrumpió lo que estaba haciendo por varios minutos para explicar el tema y ofreció una discusión más profunda sobre la materia al finalizar el día. “Una vez que dejé de hablar todo el tiempo y

comencé a escuchar, la gente de la mesa comenzó a educarme sobre el trabajo e, interesadamente, parecieron cuestionar mucho menos mis instrucciones”, dice Isenberg.

El entusiasmo del nuevo ejecutivo por demostrar su competencia técnica había socavado su credibilidad como ejecutivo y líder. Su afán por involucrarse y tratar de resolver problemas generó cuestionamientos implícitos sobre su competencia ejecutiva. A los ojos de los corredores, se estaba convirtiendo en un microgestor y en un “controlador fanático” que no merecía su respeto.

Por último, los nuevos ejecutivos necesitan demostrar su *influencia*: la capacidad de cumplir y ejecutar lo correcto. No hay “nada peor que trabajar para un jefe sin poder”, según un subordinado directo de un nuevo ejecutivo que estudié. Obtener y ejercer influencia dentro de la organización es particularmente difícil porque, como he señalado, los nuevos ejecutivos son los “pequeños jefes” de la organización. “Me sentía en la cima del mundo cuando supe que finalmente sería promovido”, dice un nuevo ejecutivo. “Creí que estaría al tope de la escalera que había subido por años. Pero después sentí súbitamente que estaba de nuevo abajo; sólo que esta vez ni siquiera estaba claro cuáles eran los peldaños y hacia dónde estaba escalando”.

Una vez más, vemos a un nuevo ejecutivo caer en la trampa de confiar excesivamente en su autoridad formal como su fuente de influencia. En lugar de eso, necesita desarrollar su influencia creando una red de relaciones sólidas e interdependientes, basada en la credibilidad y la confianza, con todo su equipo y con la organización entera. Paso por paso.

**Los ejecutivos deben controlar a sus subordinados directos.** La mayoría de los nuevos ejecutivos, en parte debido a su inseguridad en una función desconocida, anhelan la obediencia de sus subordinados. Temen que si no la establecen tempranamente, ellos les pasarán por encima. Como una forma de lograr este control, a menudo confían demasiado en su autoridad formal; una técnica cuya efectividad es, como hemos visto, discutible en el mejor de los casos.

Pero aun si son capaces de lograr algún grado de control, ya sea mediante su autoridad formal o la autoridad ganada con el tiempo, habrán conseguido una falsa victoria. Obediencia no es lo mismo que compromiso. Si las personas no están comprometidas, no tomarán la iniciativa. Y si los subordinados no toman la iniciativa, su jefe no puede delegar eficazmente. Los subordinados no asumirán los riesgos calculados que conducen al cambio y la mejora continua que exige el turbulento entorno de negocios actual.

Winona Finch, que lideró el lanzamiento de la revista juvenil en América Latina, sabía que enfrentaba un desafío de negocios que requeriría el apoyo total de su equipo. De hecho, le habían concedido el trabajo en parte por su estilo personal, que sus superiores esperaban compensaría su falta de experiencia en el mercado latinoamericano y en la gestión de responsabilidades financieras. Además de ser reconocida por su claridad de pensamiento, ella tenía un trato cálido y agradable con las personas. Durante el proyecto, aprovechó exitosamente

estas habilidades naturales al desarrollar su filosofía y estilo de liderazgo.

En vez de apoyarse en la autoridad formal para conseguir lo que quería de su equipo, Winona ejerció su influencia creando una cultura de indagación. El resultado fue una organización en la que las personas se sentían facultadas, comprometidas y responsables de hacer realidad la visión de la empresa. “Winona era divertida y de trato fácil”, dice un subordinado. “Pero pregunta, pregunta y pregunta para llegar al fondo de algo. Si uno le decía algo, ella te lo decía de vuelta, y de esa manera todos teníamos 100% claro de lo que estábamos hablando. Una vez que ella obtenía la información y sabía lo que uno estaba haciendo, había que ser consistente. Ella diría: ‘Me dijiste X; ¿por qué estás haciendo Y? Estoy confundida’”. Aunque era demandante, no exigía que las cosas se hicieran a su manera. Sus subordinados estaban comprometidos con las metas del equipo porque habían sido facultados para lograrlas, y no ordenados.

Cuanto más poder los ejecutivos estén dispuestos a compartir de esta forma con sus subordinados, más influencia tenderán a ejercer. Cuando lideran de un modo que permite a su gente tomar la iniciativa, construyen su propia credibilidad como ejecutivos.

**Los ejecutivos deben enfocarse en forjar buenas relaciones individuales.** Gestionar las interdependencias y ejercer una autoridad informal derivada de la credibilidad personal requiere que los nuevos ejecutivos construyan confianza, influencia y expectativas mutuas con una amplia gama de personas. Esto se logra, a menudo, con el establecimiento de relaciones personales productivas. Sin embargo, en última instancia el nuevo ejecutivo debe resolver cómo aprovechar el poder del equipo. Enfocarse solamente en relaciones uno a uno con los miembros del equipo puede socavar ese proceso.

Durante su primer año en el trabajo, muchos nuevos ejecutivos no logran reconocer, y mucho menos abordar, sus responsabilidades de construcción de equipos. En lugar de eso, conciben su rol en la dirección de personas como la construcción de las relaciones más eficaces posibles con cada subordinado individual, igualando erróneamente la gestión de su equipo con la gestión de los individuos en su equipo.

Se preocupan principalmente del desempeño individual y prestan poca o nula atención a la cultura y el desempeño del equipo. Rara vez se apoyan en foros grupales para identificar y resolver problemas. Algunos dedican mucho tiempo a un pequeño número de subordinados de confianza, con frecuencia aquellos que parecen más colaboradores. Los nuevos ejecutivos tienden a manejar los problemas, incluso los que tienen implicaciones para todo el equipo, en forma individual. Esto los lleva a tomar decisiones con base en información innecesariamente limitada.

En su primera semana como gerente de ventas de una empresa de software de Texas, Roger Collins recibió una petición de un subordinado para que le asignaran un estacionamiento que había quedado disponible. El vendedor había trabajado en la empresa por años y Collins, deseando iniciar en buena

forma su relación con este veterano, le dijo: “Claro, ¿por qué no?”. Al cabo de una hora, otro vendedor, uno de los mejores del equipo, entró raudamente en la oficina de Collins, amenazando con renunciar. Al parecer, ese estacionamiento era codiciado por razones prácticas y simbólicas, y el beneficiario del gesto casual de Collins era ampliamente considerado como incompetente. La decisión del gerente resultaba incomprensible para el vendedor estrella.

Finalmente, Collins resolvió lo que consideraba un problema trivial de gestión –“Éste no es el tipo de cosas que se supone deban preocuparme”, dijo–, pero comenzó a darse cuenta de que cada decisión sobre los individuos afectaba al equipo. Había estado trabajando bajo el supuesto de que si podía establecer una buena relación con cada persona que reportaba a él, el equipo completo funcionaría sin problemas. Lo que aprendió fue que supervisar a cada individuo no era lo mismo que liderar al equipo. En mi investigación, con frecuencia escuché a los nuevos ejecutivos describir situaciones en las que hicieron una excepción por un subordinado –normalmente con el fin de crear una relación positiva con esa persona–, pero terminaron lamentando las inesperadas consecuencias negativas de la acción sobre el equipo. Entender esta noción puede ser especialmente difícil para los ejecutivos talentosos que han logrado mucho por cuenta propia.

Cuando los nuevos ejecutivos se enfocan exclusivamente en las relaciones uno a uno, descuidan un aspecto fundamental del liderazgo eficaz: aprovechar el poder colectivo del grupo para mejorar el desempeño y el compromiso individual. Al desarrollar una cultura de equipo –las normas y valores del grupo– un líder puede liberar las destrezas de resolución de problemas de los diversos talentos que conforman el equipo.

**Los ejecutivos deben asegurar que las cosas funcionen sin problemas.** Al igual que muchos mitos de gestión, éste es parcialmente cierto pero engañoso, porque sólo cuenta una parte de la historia. Asegurarse de que una operación funcione sin problemas es una tarea increíblemente difícil, que requiere que el ejecutivo mantenga innumerables elementos en equilibrio, todo el tiempo. De hecho, la complejidad de mantener el statu quo puede absorber todo el tiempo y la energía de un nuevo ejecutivo.

Sin embargo, los nuevos ejecutivos también necesitan darse cuenta de que son responsables de recomendar y poner en marcha cambios que mejoren el desempeño de sus grupos. A menudo –cosa que sorprende a la mayoría– esto significa desafiar los procesos o estructuras organizacionales que existen por encima y más allá de su área de autoridad formal. Sólo cuando comprendan esta parte del trabajo comenzarán a abordar seriamente sus responsabilidades de liderazgo (vea el recuadro “Una cosa más: cree las condiciones para su éxito”).

De hecho, la mayoría de los nuevos ejecutivos se ven a sí mismos como blancos de iniciativas de cambio organizacional, implementando con sus grupos los cambios ordenados desde arriba. No se ven a sí mismos como agentes de cambio. El pensamiento jerárquico y su fijación con la autoridad que implica ser el jefe los lleva a definir sus responsabilidades de manera

demasiado estrecha. En consecuencia, tienden a culpar a sistemas defectuosos, y a los superiores directamente responsables de esos sistemas, por los contratiempos de sus equipos. Y tienden a esperar que otros solucionen los problemas.

Sin embargo, esto representa un malentendido fundamental respecto de su papel dentro de la organización. Los nuevos ejecutivos necesitan generar cambios, tanto dentro *como fuera* de sus áreas de responsabilidad, para asegurar que sus equipos puedan tener éxito. Necesitan trabajar para cambiar el contexto en el cual operan sus equipos, ignorando su falta de autoridad formal.

Esta visión más amplia beneficia a la organización y al nuevo ejecutivo. Las organizaciones deben revitalizarse y transformarse continuamente, y sólo pueden cumplir esos desafíos si poseen un conjunto de líderes eficaces que sean capaces tanto de gestionar la complejidad del statu quo como de iniciar el cambio.

### Los nuevos ejecutivos no están solos

A medida que avanzan por el intimidante proceso de convertirse en jefes, los nuevos ejecutivos pueden obtener una tremenda ventaja aprendiendo a reconocer las nociones erróneas que acabo de describir. Sin embargo, dada la naturaleza multidimensional de sus nuevas responsabilidades, continuarán cometiendo errores en su intento por resolver el rompecabezas gerencial; y cometer errores, sin importar cuán importante sea para el proceso de aprendizaje, no es divertido. Sentirán el dolor de ver sus identidades profesionales exigidas y reformuladas. A menudo se sentirán aislados, mientras se esfuerzan por aprender un nuevo papel.

Desafortunadamente, mi investigación ha demostrado que son pocos los nuevos ejecutivos que piden ayuda. En parte, esto es resultado de otra noción errónea: se supone que el jefe tiene todas las respuestas, de manera que buscar ayuda es un signo seguro de que el nuevo ejecutivo es un “error de promoción”. Desde luego, los ejecutivos experimentados saben que nadie tiene todas las respuestas. Las percepciones que un ejecutivo desarrolla surgen con el tiempo, mediante la experiencia. Y, como incontables estudios muestran, es más fácil aprender en el trabajo si se consigue el respaldo y la ayuda de colegas y superiores.

Otra razón por la que los nuevos ejecutivos no buscan ayuda es que perciben los peligros (algunas veces más imaginarios que reales) de forjar relaciones de desarrollo. Cuando se comparten las ansiedades, errores y defectos propios con colegas de una misma área en la organización, existe el riesgo de que los individuos usen esa información en contra. Lo mismo ocurre al compartir los problemas con un superior. El conflicto inherente entre los roles de evaluador y desarrollador es un viejo dilema. Los nuevos ejecutivos necesitan ser creativos en su búsqueda de apoyo. Por ejemplo, podrían buscar a colegas de fuera de su región o función o en otra organización. El problema con los jefes, aunque difícil de resolver a la perfección, puede ser mitigado. He aquí una

lección no sólo para los nuevos ejecutivos, sino también para los jefes experimentados.

El nuevo ejecutivo evita recurrir a su superior inmediato para pedirle consejo porque ve a esa persona como una amenaza, más que como un aliado, para su desarrollo. Debido a que teme un castigo por sus errores y fracasos, se resiste a buscar la ayuda que podría prevenir tales errores, incluso cuando está desesperado por encontrarla. Como relata un nuevo ejecutivo:

“En un nivel sé que debería tratar más con mi jefe, porque para eso está ahí. Él tiene la experiencia y yo probablemente debería acercarme a él y decirle lo que ocurre. Probablemente me daría un buen consejo. Pero no es seguro compartir con él. Es una incógnita. Si le hago demasiadas preguntas, podría perder la confianza en mí y pensar que las cosas no marchan muy bien. Podría darse cuenta de que he perdido un poco el control, y entonces ahí se vendría la parte dura. Porque rápidamente lo tendría encima, haciéndome toda clase de preguntas sobre lo que estoy haciendo y, antes de darme cuenta, estaré completamente involucrado en todo. Ésa sería una situación realmente incómoda. Él es la última persona a la que recurriría por ayuda”.

Tales temores casi siempre son justificados. Muchos nuevos ejecutivos se han arrepentido de establecer una relación de mentor con su jefe. “No me atrevo ni siquiera a hacerle una pregunta que pudiera parecer ingenua o estúpida”, dice uno. “Una vez le hice una pregunta y me hizo sentir como si yo fuera un niño de párvulo en el negocio. Fue como si él hubiese dicho: ‘Es lo más tonto que me ha tocado ver. ¿En qué demonios estabas pensando?’”.

Ésta es una oportunidad trágicamente perdida para el nuevo ejecutivo, su jefe y la organización como un todo. Significa que el jefe pierde una oportunidad para influir sobre las ideas iniciales y nociones erróneas del ejecutivo acerca de su nueva posición, y sobre cómo enfrentarla. El nuevo ejecutivo pierde la oportunidad de aprovechar los activos organizacionales –desde recursos financieros hasta información sobre las prioridades de la alta dirección– que su superior es el más indicado para proporcionar.

Cuando un nuevo ejecutivo puede desarrollar una buena relación con su jefe, eso puede hacer toda la diferencia del mundo; aunque no necesariamente del modo que el nuevo ejecutivo espera. Mi investigación sugiere que finalmente cerca de la mitad de los nuevos ejecutivos recurre a sus jefes por ayuda, a menudo debido a una crisis en ciernes. Muchos se sienten aliviados al descubrir que sus superiores son más tolerantes a sus preguntas y errores de lo que ellos esperaban. “Él reconoció que yo todavía estaba aprendiendo y estuvo más que dispuesto a ayudarme de cualquier forma”, recuerda un nuevo ejecutivo.

A veces, los mentores más expertos pueden parecer engañosamente distantes. Un ejecutivo cuenta cómo aprendió de su jefe inmediato: “Ella es exigente, pero tiene una reputación de desarrollar a las personas y ayudarlas, no de arrojarlas a los leones. Sin embargo, pasados los primeros 60 días ya no estaba tan seguro. Todo era muy difícil y me sentía muy frustrado, pero


## UNA COSA MÁS: CREE LAS CONDICIONES PARA SU ÉXITO

Con frecuencia, los nuevos ejecutivos descubren tardíamente que se espera de ellos algo más que asegurar que sus grupos funcionen sin problemas hoy. También deben recomendar e iniciar cambios que ayuden a sus grupos a desempeñarse aún mejor en el futuro.

Un nuevo gerente de marketing en una empresa de telecomunicaciones, a quien llamaré John Delhorne, descubrió que su predecesor no había realizado inversiones cruciales, por lo que en numerosas ocasiones trató de convencer a su superior inmediato de aumentar el presupuesto de marketing. También presentó una propuesta para adquirir un nuevo sistema de información que permitiría a su equipo optimizar sus iniciativas de marketing. Cuando no logró persuadir a su jefe de destinar más dinero, se enfocó en cambios dentro de su equipo que lo harían tan productivo como fuera posible bajo las actuales circunstancias. Este curso de acción parecía prudente, especialmente debido a que la relación con su jefe, quien se demoraba cada vez más en contestar los e-mails de Delhorne, se estaba poniendo tensa.

Cuando el servicio no logró cumplir con ciertas metas, el CEO despidió abruptamente a Delhorne porque, según se enteró éste después, no había sido proactivo. El CEO castigó a Delhorne por “quedarse sentado y no pedir su ayuda” para asegurar los fondos necesarios para lograr el éxito en un nuevo mercado crucial. Delhorne, sorprendido y herido, pensó que el CEO estaba siendo tremendamente injusto. Delhorne argumentó que él no tenía la culpa de que los procedimientos de planificación estratégica y presupuesto de la empresa fueran fallidos. La respuesta del CEO: era responsabilidad de Delhorne crear las condiciones para su éxito.

ella no me ofreció ayuda. Me estaba volviendo loco. Cuando le hacía una pregunta, me respondía con otra pregunta. No me daba respuestas. Después entendí lo que quería. Yo tenía que llegar con algunas ideas acerca de cómo manejaría la situación, y entonces ella las conversaría conmigo. Estaba dispuesta a pasar todo el tiempo del mundo conmigo”.

Su experiencia destaca vívidamente por qué es importante para los jefes de los nuevos ejecutivos entender –o simplemente recordar– cuán difícil es asumir por primera vez un cargo gerencial. Ayudar a un nuevo ejecutivo a tener éxito no sólo beneficia a ese individuo. Asegurar el éxito del nuevo ejecutivo es también crucialmente importante para el éxito de toda la organización. 

Reimpresión R0701 D-E