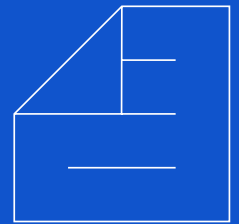


Cuando la estrategia cambia, ¿tu segunda línea de liderazgo sigue estando a la altura?

Un marco de tres pasos para equipos ejecutivos

Gabriel Kiefer | Managing Partner, Fráncfort, Alemania



Cuando una empresa cambia de rumbo, los ocho a quince líderes que están directamente debajo del C-suite —la segunda línea— son quienes determinan si el nuevo plan realmente llega a la organización o se queda en el papel.

Un líder de segunda línea hace mucho más que bajar decisiones: define las condiciones bajo las cuales trabaja toda su función, desde qué se prioriza, hasta a quién se contrata y qué escuchan sus equipos sobre los planes de la empresa.

Gallup, sobre la base de datos de compromiso de millones de empleados, estima que los managers explican al menos el 70% de la variación en el compromiso de los equipos entre las distintas unidades de negocio.

La estructura separa a la persona de la situación, y eso importa porque alguien que fue el indicado para la etapa anterior puede no serlo para la que sigue, sin haberse vuelto peor en su trabajo.

Una revisión estructurada puede decirlo con esa misma claridad: como un hecho sobre el cambio, y no como un fracaso de la persona.

¿Qué es la ventana de tiempo en una revisión de fit de liderazgo?

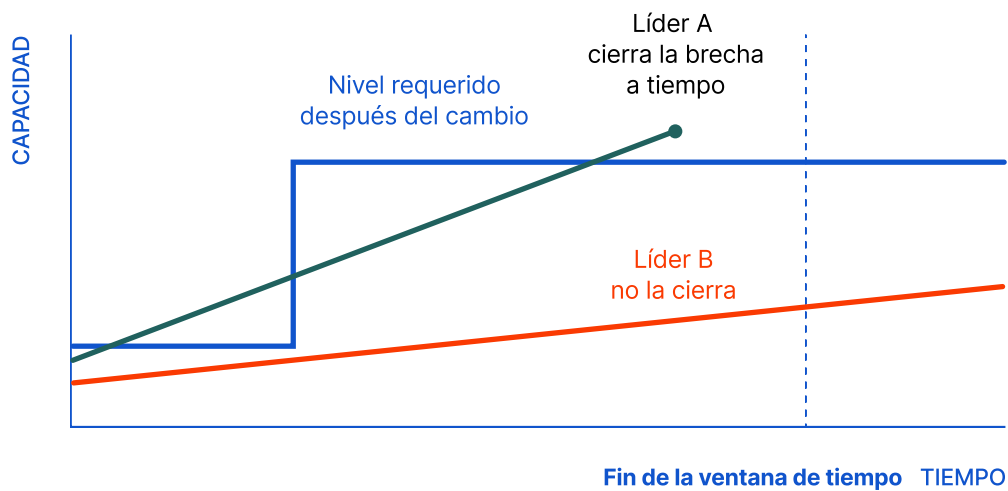
El concepto central de este marco es la ventana de tiempo. La idea es simple: cuando la estrategia cambia, un rol empieza a exigir nuevas capacidades de un día para el otro, mientras que la persona que lo ocupa solo puede aprender a determinada velocidad.

Por ejemplo, si el plan dice que el área comercial ahora debe vender suscripciones de software en lugar de máquinas, y el líder comercial solo vendió máquinas hasta ahora, esa es la brecha.

Juzgar a los líderes de esta manera protege al equipo de dos errores opuestos. El primero es mirar solo la brecha, y desvincular a un líder que sí tenía tiempo suficiente para cerrarla. El segundo es mirar solo a la persona, y otorgar tiempo de desarrollo sin una fecha límite concreta para una brecha que, de manera realista, nunca va a poder cerrarse, que es exactamente el punto en el que el optimismo empieza a hacerse pasar por un plan.



El fit es capacidad más velocidad de aprendizaje,
medido contra la ventana de tiempo



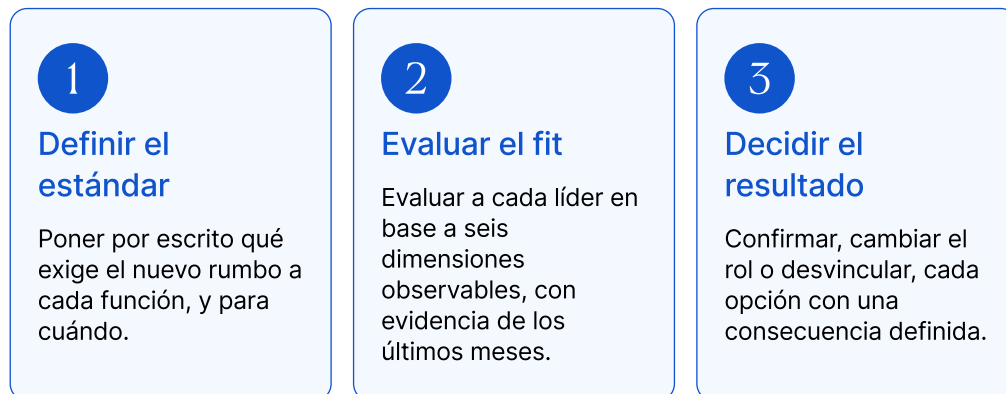
El fit es capacidad más velocidad de aprendizaje, medido contra la ventana de tiempo.

¿Cómo funciona la revisión en tres pasos?

La revisión debe realizarse cada vez que la estrategia o el mercado cambian lo suficiente como para volver a poner el tema sobre la mesa, y como mínimo una vez al año en cualquier caso. Se aplica a cada líder de segunda línea, uno por uno. Consta de tres pasos. Primero, el equipo ejecutivo pone por escrito qué exige el cambio a cada función. Luego, evalúa al líder de segunda línea frente a esas exigencias, con evidencia. Después, decide.

El orden es lo que importa. Las exigencias van antes que la persona, porque una revisión que arranca por la persona termina convertida en una discusión sobre personalidades. La evidencia va antes que el veredicto, porque el juicio propio de quienes revisan es el instrumento menos confiable de la sala, y una sección posterior explica por qué. Y la revisión termina en una decisión, y no en una conversación, porque una conversación no cambia nada.

Los tres pasos



Los tres pasos: definir el estándar, evaluar el fit y decidir el resultado.

Paso uno: ¿qué exige el nuevo rumbo a cada función?

El primer paso produce una descripción breve, por escrito, de qué debe entregar ahora cada función. Esto evita que la revisión se convierta en una discusión sobre personalidades. Para cada función, el equipo responde cinco preguntas:

1. ¿Qué cambia el nuevo rumbo respecto de lo que esta función debe entregar?
2. ¿Qué capacidades importan más ahora, y cuáles importan menos?
3. ¿Para cuándo debe la función estar funcionando al nuevo nivel exigido?
4. ¿Qué se va a ver, en seis a doce meses, que demuestre que se está llegando?
5. ¿Qué debemos cambiar nosotros mismos para que esta función pueda entregar —en objetivos, presupuestos, líneas de reporte y niveles de decisión— y ya lo hicimos?

La respuesta a la tercera pregunta es la ventana de tiempo de la sección anterior, ahora con una fecha concreta encima. La quinta pregunta apunta hacia adentro, y deliberadamente va primero, antes de cualquier evaluación: una función cuyos objetivos, presupuesto y líneas de reporte todavía siguen el rumbo anterior no puede entregar el nuevo rumbo, sin importar quién esté al mando. Un equipo que no resuelve esto primero termina cargándole al líder lo que en realidad causó su propio sistema de gestión, y cambia una pregunta incómoda sobre sí mismo por una más cómoda sobre otra persona. Alcanza con una página por función, siempre que quede por escrito: una vez que los requerimientos están en el papel, la revisión trata sobre el cambio; hasta entonces, trata sobre la persona.

Paso dos: ¿qué seis dimensiones hacen observable el fit de la segunda línea?

Con los requerimientos ya documentados, la revisión se centra en la persona, y ahí las evaluaciones deben apoyarse en observaciones recientes y concretas —lo que dijo, decidió y entregó desde que cambió el rumbo— y no en impresiones históricas.

Comprensión y traducción

¿El líder entiende lo que el nuevo rumbo cambia para su función? Un líder que es el fit adecuado puede explicarlo sin que se lo pidan y con sus propias palabras, y lo demuestra en cómo se mueven sus prioridades, sus presupuestos y sus contrataciones. La señal de alerta es una función que opera exactamente igual que antes, con etiquetas nuevas sobre el mismo enfoque de siempre: un líder que renombró las cosas en lugar de cambiarlas entendió las palabras, en el mejor de los casos, pero no las consecuencias que se derivan de ellas.

Brecha de capacidades y velocidad de aprendizaje

La segunda dimensión nombra con precisión lo que el líder todavía no puede hacer. El rol, después del cambio, va a exigir cosas que antes no exigía, y la velocidad de aprendizaje que la persona demostró en el pasado es el mejor predictor de si esa brecha se va a cerrar dentro de la ventana de tiempo disponible. ¿Esta persona logró cerrar una brecha parecida antes?

Efecto en el liderazgo

Un líder de segunda línea logra resultados a través de su equipo, así que el equipo es evidencia. Cuando el fit está presente, el equipo habla del nuevo rumbo como trabajo propio. Cuando el fit se está erosionando, el rumbo se detiene en el escritorio del líder. Los líderes que se toman en serio el cambio, por lo general, reconstruyen sus equipos: nuevas incorporaciones, reestructuraciones y las salidas que hagan falta.

Actitud frente al cambio

La energía es difícil de fingir durante mucho tiempo, lo cual hace que esta dimensión sea más observable de lo que parece. Un líder que es el fit adecuado invierte su tiempo y a su mejor gente en el nuevo rumbo. Uno cuyo fit está en declive los deja en el negocio de siempre y asigna el trabajo nuevo a personal secundario: ya tomó una decisión, más allá de lo que diga en público.

Disenso constructivo

El desacuerdo es bienvenido en este marco, y lo que se pone a prueba es el momento en que se expresa. Un líder que es el fit adecuado discute antes de que se tome la decisión, con argumentos, y la ejecuta por completo una vez tomada. Uno cuyo fit está en declive se queda callado en la reunión y después objeta en el pasillo, debilitando la decisión sin oponerse abiertamente a ella.

Resultados bajo las nuevas prioridades

La última dimensión pide pruebas. Los anuncios, los talleres y los proyectos simplemente rebautizados son actividad, no resultado; la pregunta es si aparecen resultados medibles bajo las nuevas prioridades, sin que el negocio existente se resienta.

Las seis dimensiones del fit en la segunda línea

Comprensión y traducción

¿Puede explicar, con sus propias palabras, qué significa el cambio para su función, y sus planes y prioridades ya se movieron en consecuencia?

Brecha de capacidades y velocidad de aprendizaje

¿Qué es exactamente lo que todavía no sabe hacer y que el rol va a exigir, y ya cerró antes una brecha similar?

Efecto en el liderazgo

¿Su equipo asume el nuevo rumbo como trabajo propio, y el equipo se está reconstruyendo en función de eso?

Actitud frente al cambio

¿Pone su energía en el nuevo rumbo, o en defender lo que funcionaba antes?

Disenso constructivo

¿Discute antes de que se tome una decisión, y la ejecuta por completo una vez tomada?

Resultados bajo las nuevas prioridades

¿Hay primeros resultados sobre las nuevas prioridades, mientras el negocio existente se sostiene?

Las seis dimensiones del fit en la segunda línea.

¿Por qué el propio juicio es la parte más difícil de la revisión?

Las seis dimensiones producen la evidencia, pero quienes revisan igual tienen que ponderarla, y ahí es donde la revisión es más vulnerable. El equipo conoce demasiado bien a estos líderes de segunda línea: después de años trabajando juntos, ya tiene una impresión formada. Además, son quienes los contrataron, promovieron y desarrollaron, así que cada conclusión también los compromete a ellos mismos.

Esto genera dos instintos: defender la decisión de haberlos promovido, y ser leales con quienes ayudaron a construir éxitos pasados. Ambos instintos son honorables, y ambos distorsionan la evidencia. Lo que los vuelve peligrosos es que el sesgo cuenta con buen material para trabajar: son colegas reales, con logros reales.

Cuatro preguntas para chequear sesgos obligan a una autocrítica honesta:

1. Si le hubiéramos dicho que no a esta promoción, ¿juzgaríamos hoy a esta persona con más dureza?

Este ejercicio expone el impulso a defender decisiones pasadas, y funciona porque es un experimento mental, no una acusación. Si la misma persona, con la misma brecha, recibe un juicio distinto según quién la promovió, eso indica que la calificación mide compromiso organizacional y no capacidad real.

2. ¿Nuestra confianza se basa en lo que esta persona entregó desde que cambió el rumbo, o en lo que entregó antes?

Esta pregunta ubica la evidencia en el tiempo. La lealtad funciona dejando que la entrega pasada reemplace a la nueva, de modo que un líder puede vivir de rentas durante un tiempo mientras su desempeño actual se debilita. Si los ejemplos que se usan para defenderlo son anteriores al cambio de rumbo, el equipo está calificando recuerdos, no una capacidad reciente demostrada.

3. Si el rol quedara vacante hoy, ¿esta persona entraría en nuestra terna de candidatos?

Esta es la más filosa de las cuatro preguntas, porque una vacante despoja todo excepto el fit. La permanencia en el cargo pesa de una manera que no tiene nada que ver con la capacidad real. Si hay dudas, eso sugiere un juicio comprometido que vale la pena revisar con una mirada externa.

4. ¿Aceptaríamos esta misma brecha en alguien a quien conocemos menos?

La última pregunta pone a prueba si todos están siendo medidos de la misma manera, porque la cercanía compra tolerancia sin que nadie lo haya decidido así. La misma brecha, en un colega de confianza, se lee como una necesidad de desarrollo; en alguien nuevo, se lee como una señal de alerta.

Paso tres: ¿cuáles son los tres resultados posibles?

A diferencia de los roles de CEO, donde el fit es binario, los roles de segunda línea pueden rediseñarse, dividirse o cubrirse internamente. Esto da lugar a tres resultados posibles:

Antes de cerrar los resultados, vale la pena mirar a todos los líderes en conjunto. Si una misma dimensión sale débil en tres o más personas, eso es un hallazgo sobre el plan, y no sobre esas personas.

Confirmar

Cuando un líder sigue siendo el adecuado, o cuando las brechas que quedan claramente van a cerrarse dentro de la ventana de tiempo, hay que confirmarlo de manera directa y visible. El reconocimiento importa para quienes están sosteniendo el cambio. Hay que incluir un plan de desarrollo con fechas concretas para cualquier brecha pendiente. Las fechas son lo que distingue un plan real de un desarrollo sin plazos, y le dan a la próxima revisión puntos de referencia concretos.

Cambiar el rol

A veces la persona es la adecuada, y solo el rol no lo es, tal como quedó definido por el nuevo rumbo. Lo que el líder hace bien sigue siendo valioso en otro lugar: en una versión rediseñada de su rol actual, o en un rol completamente distinto.

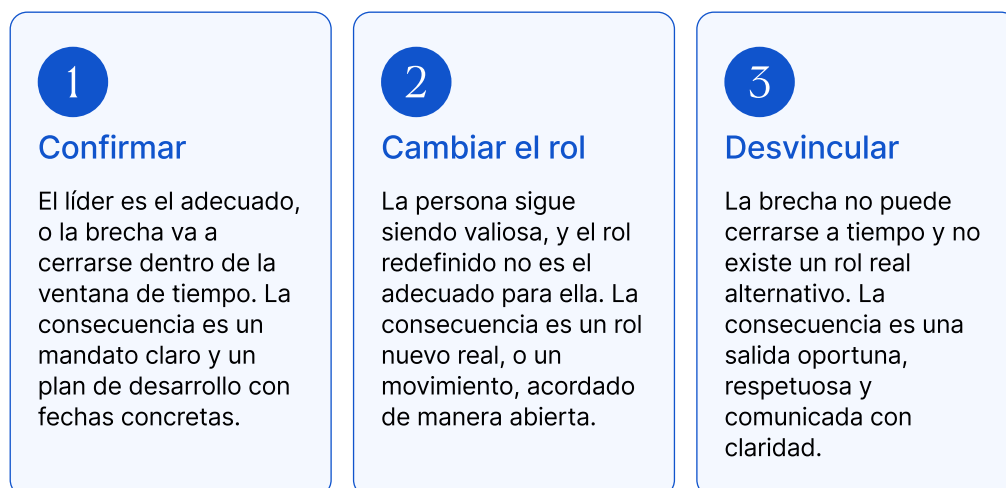
Un movimiento así funciona solo si se cumplen tres condiciones: el nuevo rol representa trabajo real que el plan necesita, está definido antes de que la persona lo asuma, y se conversa abiertamente con ella. Los roles inventados para evitar una conversación difícil son, en realidad, desvinculaciones que todos terminan reconociendo como tales en pocos meses.

Desvincular

Cuando las brechas no pueden cerrarse dentro de la ventana de tiempo y no existe un rol alternativo real, la salida es el resultado honesto. Esto no es un fracaso ni una acusación: el rumbo cambió, la persona no empeoró. Hay que enmarcar la salida en consecuencia: una decisión oportuna, una explicación clara y un trato respetuoso. La preparación es esencial: hay que saber quién va a estar a cargo de la función de manera temporal, entender los costos de la salida y planificar la comunicación antes de tener la conversación.

Un mismo principio aplica a los tres resultados, y remite otra vez a la ventana de tiempo: las decisiones se toman dentro de la ventana que marca el plan, no según un calendario de conveniencia, y siempre con respeto. Un cambio claro, con una transición ordenada, es más justo que una degradación silenciosa.

Tres resultados posibles, cada uno con una consecuencia definida



Tres resultados posibles, cada uno con una consecuencia definida.

¿Qué es lo que un equipo ejecutivo no puede resolver solo?

Seguido en este orden —con los requerimientos por escrito primero, y el sesgo chequeado después— este proceso es muchísimo mejor que lo que hace la mayoría de los equipos ejecutivos: nada. Aun así, quedan tres puntos ciegos, y siguen siendo ciegos porque el equipo no puede ver más allá de su propia posición.

El primer punto ciego es su propio juicio: las cuatro preguntas exponen el sesgo, pero quienes las responden siguen siendo las mismas personas que tomaron la decisión original, y un sesgo que se detectó no es, por eso, un sesgo que se eliminó.

El segundo punto ciego es lo que pasa un nivel debajo de la segunda línea: esos equipos saben exactamente cómo se habla del nuevo rumbo cuando no hay nadie senior escuchando, y no se lo van a decir a quienes deciden sus carreras.

El tercer punto ciego es el mercado externo: la pregunta de la terna busca saber si esta persona competiría hoy por el rol, y contra quién competiría es algo que un equipo ejecutivo no puede saber.

Hay una respuesta para cada uno de estos puntos ciegos en la versión facilitada de este marco. Un facilitador externo pone a prueba las conclusiones del equipo y separa lo que se puede demostrar de lo que solo se siente. Entrevistas un nivel por debajo de los líderes evaluados sacan a la luz lo que esos equipos realmente piensan, porque las personas le hablan a alguien externo de una manera en que nunca le hablarían a su jefe. Y una comparación de mercado anonimizada muestra quién podría estar ocupando estos puestos hoy, convirtiendo la pregunta de la terna en una respuesta con evidencia, y no en una suposición.

Sobre el autor



Gabriel Kiefer

[Gabriel Kiefer](#) es Managing Partner de Stanton Chase y lidera la oficina de [Fráncfort](#). Desde hace más de una década asesora a directorios, comités ejecutivos y órganos de supervisión en sus designaciones de liderazgo más críticas.

Después de varios años como Senior Consultant y Partner en una firma alemana de búsqueda de ejecutivos, se sumó a Stanton Chase para combinar las dos cosas que necesitan sus clientes: la infraestructura y la metodología internacional de una red global de búsqueda líder, y el acceso al mercado local que realmente marca la diferencia en el Mittelstand alemán y en las compañías que cotizan en bolsa. Su foco está en mandatos ejecutivos y de alta gerencia para empresas industriales y del Mittelstand, además de compañías de portfolios de private equity, con énfasis sectorial en energía e infraestructura, industria, ciencias de la vida y tecnología.

Stanton Chase

Buenos Aires & Montevideo

Con más de 13 años de trayectoria en el mercado argentino y uruguayo, y como oficina local de Stanton Chase desde 2026, somos una firma referente en executive search y consultoría de liderazgo en la región. Acompañamos a empresas líderes de los principales sectores de la economía en la incorporación de su talento más senior, con un servicio personalizado gestionado por socios de principio a fin.

Nuestros consultores combinan experiencia corporativa real en el mercado local con el alcance y la metodología de una firma global con más de 70 oficinas en 45 países.



Managing Directors



Stanton Chase Buenos Aires & Montevideo

Edificio Regatta Oficinas
J.B. Alberdi 431, piso 3,
Olivos, Buenos Aires

d.iriarte@stantonchase.com



Daniel Iriarte

Managing Director, Buenos Aires & Montevideo

Daniel Iriarte es Managing Director de Stanton Chase en Argentina y Uruguay, donde lidera búsquedas ejecutivas y leadership advisory para compañías de la región. Previamente, cofundó y dirigió Glue Executive Search, firma de executive search y consultoría de liderazgo en América Latina. Con más de una década, desarrolló práctica regional en búsquedas C-Level, succession planning, leadership assessment y talento estratégico en industrias como consumo masivo, retail, tecnología, life sciences, industrial y servicios financieros. Antes, ocupó cargos de liderazgo en una firma global de reclutamiento ejecutivo.

Es Licenciado en Economía, con MBA y programa ejecutivo en Columbia Business School. Construyó relaciones de largo plazo con CEOs y directorios en la región, y sigue de cerca la evolución del liderazgo, la transformación digital y el impacto de la IA en las organizaciones.



Stanton Chase Buenos Aires & Montevideo

Edificio Regatta Oficinas
J.B. Alberdi 431, piso 3,
Olivos, Buenos Aires

e.palacios@stantonchase.com



Ezequiel Palacios

Managing Director, Buenos Aires & Montevideo

Ezequiel Palacios es Managing Director de Stanton Chase en Argentina y Uruguay, donde acompaña a compañías de la región en búsquedas ejecutivas y liderazgo estratégico. Previo a Stanton Chase, cofundó Glue Executive Search, firma de executive search y advisory de talento en América Latina, con foco en búsquedas C-Level, succession planning, leadership assessment y consultoría de talento en industrias como tecnología, consumo masivo, retail, servicios financieros, industrial y life sciences. Antes, desarrolló su carrera en una firma global de reclutamiento ejecutivo, liderando la búsqueda ejecutiva para Argentina y América Latina.

Es Licenciado en Administración de Empresas por la UBA, Magna Cum Laude. Desarrolló una fuerte exposición regional e internacional junto a CEOs, directorios y líderes de negocio, y sigue de cerca el impacto de la tecnología y la IA en las organizaciones.

Nuestro equipo



Stanton Chase Montevideo

Costa Rica 1780, Of. 201,
Carrasco, Montevideo
Uruguay

r.remy@stantonchase.com



Romina Remy

Principal & Business Development, Montevideo

Romina Remy es Principal en Stanton Chase Montevideo, donde lidera búsquedas ejecutivas de nivel gerencial y C-Level para compañías locales e internacionales en Uruguay, Argentina y Paraguay, con responsabilidad end-to-end de cada proceso. Cuenta con más de diez años de experiencia en Executive Search en firmas globales. Previo a Stanton Chase, formó parte de Glue Executive Search en América Latina. Antes, fue Asociada en una firma de búsqueda ejecutiva en Santiago de Chile, liderando búsquedas de Gerencia General, Finanzas, Comercial, Operaciones, Marketing y Tecnología en industrial, minería, energía, retail, banca y consumo.

Es Administradora con especialización en Marketing por la UPC y MBA por la Universidad de Piura (PAD). Combina pensamiento analítico y sensibilidad interpersonal para construir relaciones de confianza con clientes y candidatos de la región.

STANTON CHASE

Your Leadership Partner

stantonchase.com